



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Marketing Digital: El caso Zara.

Autora: Beatriz Jiménez Pascual

Director/es: María Dolores Delso Aranaz

Universidad de Zaragoza

Facultad de Economía y Empresa

Curso Académico 2014 / 2015

Autor del trabajo: Beatriz Jiménez Pascual

Director del trabajo: M^a Dolores Delso Aranaz

Título del trabajo: Marketing digital: El caso Zara

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen del trabajo: En el presente trabajo se pretende analizar la evolución producida en el marketing a raíz de la revolución generada por el entorno digital, que ha obligado tanto a empresas como instituciones a integrar diversas herramientas digitales en la planificación de sus estrategias. Estas herramientas son clave para la optimización de resultados e incluso para la supervivencia empresarial. De hecho, hoy en día si no estás en Internet, no existes. Por ello, el objetivo de toda organización en la actualidad es desarrollar un plan de marketing online que coexista con el plan offline. Partiendo de esta idea, en este trabajo se estudia la teoría principal del marketing digital, para posteriormente ver cómo se desarrolla en la práctica en el sector de la moda y más concretamente en el caso de la empresa Zara. Asimismo, se realiza un estudio comparativo de Zara con Asos, la principal empresa en ventas de moda online, para proponer diversas medidas que podrían mejorar la estrategia digital de Zara, logrando así una mayor cuota de mercado.

Abstract: The following essay analyses the developments in marketing produced by the advances in the digital area, which has forced firms and companies to integrate new digital tools in their strategies plannings. These tools are essential to optimize their results and even to keep business survival. In fact, today if you do not use internet for your business, you do not exist. Therefore, the aim of every company is developing an online marketing plan which is linked to an offline one. According to this idea, in this work, the main digital marketing theory is studied to see how it develops later, in the practical world, in the fashion sector and more specifically for the company Zara. There is also a comparison between Zara and Asos, which is the most successful fashion company in online sales, in order to propose several measures that could improve the digital strategy of Zara, achieving, on that way, greater market shares.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN Y REVOLUCIÓN DIGITAL.....	7
2.1. VIVIMOS EN UN MUNDO DIGITAL, GLOBAL E HIPERCONECTADO.....	7
2.1.1 Mundo digital	7
2.1.2 Mundo global e hiperconectado	9
2.2 TRANFORMACIÓN DIGITAL DEL ENTORNO EMPRESARIAL	10
2.3 EVOLUCIÓN DEL MARKETING	11
CAPÍTULO 3. EL PLAN DE MARKETING DIGITAL	13
3.1. INTRODUCCIÓN.....	13
3.2 EL PLAN DE MARKETING DIGITAL	16
3.3 LAS NUEVAS 4P's	18
3.4 NUEVAS HERRAMIENTAS, VIEJOS OBJETIVOS	19
CAPÍTULO 4. TENDENCIAS DE MARKETING DIGITAL EN EL SECTOR DE LA MODA	20
4.1. EL SECTOR DE LA MODA Y SUS PARTICULARIDADES	20
4.2 LA MODA, SECTOR LÍDER EN VENTA ONLINE.....	21
4.3 EL MARKETING DIGITAL EN LA MODA Y SUS CLAVES	23
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO: ZARA	25
5.1. INTRODUCCIÓN.....	25
5.1.1 Historia	25
5.1.2 Claves del éxito	27
5.2 ANÁLISIS EXTERNO	28
5.2.1 Análisis PESTEL.....	28
5.2.2 Análisis del entorno competitivo.....	33
5.2.2.1 <i>Principales competidores</i>	33
5.2.2.2 <i>Diamante de Porter</i>	36
5.3 ANÁLISIS DAFO	38
5.4 ANÁLISIS INTERNO: MARKETING MIX.....	39
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL DE ZARA	43
6.1 INTRODUCCIÓN.....	43
6.2 PROPUESTA DE MEJORA EN EL MARKETING DIGITAL DE ZARA	46

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	52
CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	55
CAPÍTULO 9. ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: 10 factores que influirán en la gestión de personas 2020	9
TABLA 2.2: Competencias digitales para la transformación de negocios.....	11
TABLA 2.3: Los 10 principios del nuevo marketing.....	12
TABLA 3.1: 8 razones por las que tener un plan de marketing digital	15
TABLA 3.2: Preguntas clave de un plan de marketing digital	16
TABLA 3.3: Principales herramientas de marketing digital	19
TABLA 5.1: Resultados anuales Inditex (2014).....	26
TABLA 5.2: Datos de los principales competidores Inditex.....	34
TABLA 5.3: Análisis DAFO Inditex	38
TABLA 6.1: Principales variables en el análisis web de los e-Commerce	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: Tráfico transfronterizo de internet	8
FIGURA 2.2: Penetración de internet	8
FIGURA 3.1: Las nuevas 4P's.....	18
FIGURA 4.1: Evolución del número de consumidores online en España	22
FIGURA 4.2: Evolución del comercio electrónico en España	22
FIGURA 4.3: Las 3C's del marketing de contenidos	25
FIGURA 5.1: Distribución ventas Inditex.....	25
FIGURA 5.2: Exportaciones de Textil y confección (variación anual en %)	29
FIGURA 5.3: Hofstede España	30
FIGURA 5.4: Uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (2014-2015)...	31
FIGURA 5.5: Evolución de los ingresos de las principales compañías textiles mundiales.....	33
FIGURA 5.6: Volumen de comercio electrónico B2C (millones de €)	35
FIGURA 5.7: Diferencia de precios de Zara por países	40
FIGURA 5.8: Evolución del número de tiendas Inditex	41

FIGURA 5.9: Presencia de Zara en los mercados (2014)	41
FIGURA 5.10: Presencia en la redes sociales Zara (2014)	43
FIGURA 6.1: Top 10 retail Facebook España	45
FIGURA 6.2: Estrategia digital Zara	45

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue elegido a causa de la gran revolución que ha supuesto el entorno digital en el mundo empresarial. Por lo tanto, consideré muy importante realizar un análisis de las principales medidas que han de adoptar las empresas en el ámbito del marketing para adaptarse a esta nueva era. Cada vez más las estrategias empresariales aúnán gran parte de sus esfuerzos en este departamento, ya que es una garantía de mejores resultados económicos. Así como, ver su desarrollo en la práctica a través de la empresa Zara. Dicha elección fue debida a que Zara es una de las empresas textiles más importantes del mundo nacida en España, la cual ha tenido un enorme crecimiento a lo largo del tiempo sabiéndose adaptar constantemente a las nuevas tendencias. Para ello, el trabajo se dividirá en 5 capítulos, sin tener en cuenta la presente introducción ni las conclusiones obtenidas tras el estudio.

El primer capítulo trata de contextualizar históricamente la situación en la que nos encontramos, para posteriormente poder evaluar el porqué de los cambios que se han de introducir en el mundo empresarial. Por ello, veremos las implicaciones de vivir en un mundo digital, global e hiperconectado, que cambia constantemente generando numerosas oportunidades en el mundo de los negocios.

El segundo capítulo se centra en conocer a fondo la teoría del marketing digital que hoy en día toda empresa debe tener en cuenta para integrar a la perfección sus planes offline y online, así como, las herramientas necesarias para ponerlos en marcha exitosamente.

El tercer capítulo recoge las tendencias de marketing digital en el sector de la moda para conocer las peculiaridades del sector en el que se mueve nuestra empresa de análisis, Zara. Ya que se trata de un sector clave en el entorno digital, líder en ventas online.

El cuarto capítulo aborda el análisis de la empresa Zara, tanto a nivel interno como externo desarrollando diversos modelos como: el análisis PESTEL, el Diamante de Porter, los principales competidores, el análisis DAFO, y como no, el Marketing Mix.

El quinto y último capítulo se centra en realizar una propuesta de mejora, a modo de conclusión, al marketing digital de Zara en base a la empresa ASOS, conocida

a nivel mundial como la empresa de referencia en ventas online dentro del sector de la moda; finalizando así el caso de estudio.

CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN Y REVOLUCIÓN DIGITAL

2.1. VIVIMOS EN UN MUNDO DIGITAL, GLOBAL E HIPERCONECTADO

2.1.1 Mundo digital

La convergencia tecnológica propiciada por la llamada Revolución Digital constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana. De la cual, se deriva un nuevo modelo económico, productivo y social. Por tanto, estamos ante un panorama espectacular donde se multiplican las posibilidades comunicativas y se produce una fragmentación y segmentación de los contenidos. De hecho, esta nueva escena comunicativa ha dado lugar a un nuevo perfil de usuario más activo, así como, una estructura productiva con nuevos perfiles profesionales. Por todo ello, el valor de la digitalización, no sólo reside en la reorganización integral de productos y contenidos, sino de las formas de trabajo y de la propia estructura empresarial (Jódar Marín, 2010).

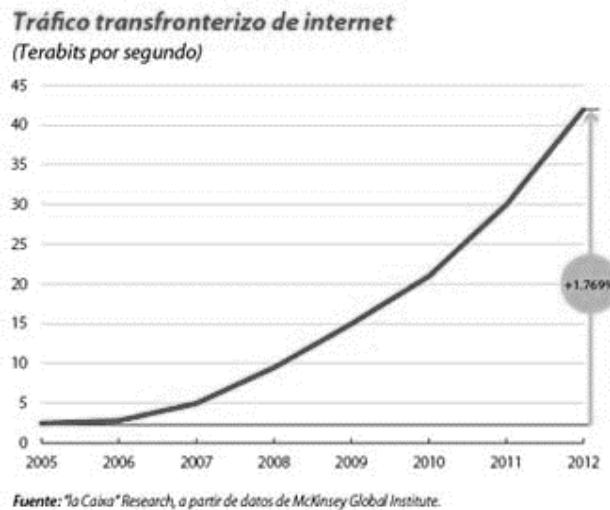
Sin duda, hoy en día vivimos en un mundo al menos tan digital como analógico, donde no existen dos mundos separados, sino que ambos se integran en uno. En el ámbito de las organizaciones, la digitalización está transformando la sociedad generando nuevos retos y oportunidades de negocio. Y aunque parezca mentira estamos tan sólo en el inicio del proceso; ya que apenas han pasado veinte años desde que las primeras empresas comenzaron a usar Internet como una nueva herramienta que permitía realizar algunas de las tareas tradicionales de forma diferente.

Según RocaSalvatella (2014), una consultora especializada en la transformación digital de los negocios, desde 1994 hasta 2004, asistimos a la expansión acelerada de Internet, impulsada desde empresas e instituciones. Posteriormente, tras el abaratamiento de los costes de acceso y la universalización de la conectividad, tanto el entorno económico como el social se fueron digitalizando. La mayoría de las organizaciones fueron incorporando progresivamente a sus procesos las TIC mediante diferentes herramientas aplicadas de muy diversas formas. La integración de las TIC ha permitido a las empresas transformar potencialmente sus cadenas de valor, convirtiéndolas en cadenas globales, libres de fricción, centradas en el consumidor, y

con operativas “plug and play” intercambiables y modulares en sus distintas fases (Shaw, 1999).

Asimismo, a partir de 2005, la red se hizo social y muchos de los procesos y las tecnologías de gestión empresarial se transformaron en sociales. Lo cual supuso un salto exponencial en el tráfico de datos en Internet, como queda reflejado en la figura 2.1, así como, la revolución definitiva del entorno digital.

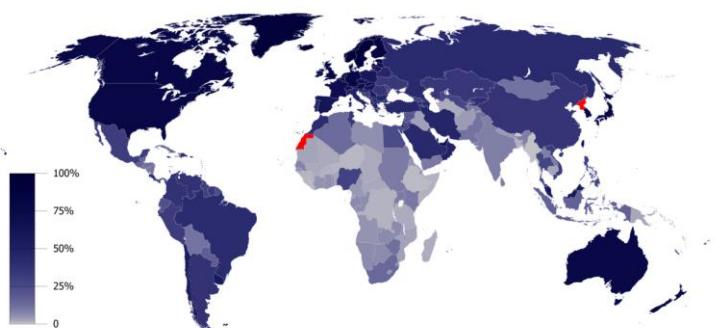
FIGURA 2.1: Tráfico transfronterizo de internet



Fuente: Blog la Caixa

Hoy, cualquiera puede publicar un post, subir una foto, compartir un video, comentar sobre un producto o recomendar un servicio. Y todo esto es posible gracias a que ya hay más de 3.000 millones de personas en el mundo con acceso a la red. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer ya que en torno a 4.000 millones de personas que residen en los países más pobres del planeta siguen sin estar conectadas, según datos presentados por la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT). En la figura 2.2 podemos ver más detalladamente la distribución por países.

FIGURA 2.2: Penetración de internet



Fuente: es.wikipedia.org

En el ámbito empresarial, por tanto, tienen ventaja aquellas organizaciones que han sabido incorporar las lógicas digitales. Lo cual las convierte en empresas más competitivas que obtienen mayores beneficios financieros y superan a sus homólogas menos digitales al menos en tres ámbitos clave: ingresos, rentabilidad y valoración en el mercado. Aunque muchas de estas ventajas no se materializan en el corto plazo, la integración de las TIC es clave para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo (Powell, 1996).

Por último, resulta interesante mencionar al respecto el estudio realizado por Virginio Gallardo (2014), experto en consultoría relacionada con Gestión del cambio e Innovación, sobre cuáles serán los aspectos sociales que más influirán en la gestión de recursos humanos en el “horizonte 2020” mediante el Estudio Delphi RR.HH 2.0 (Tabla 2.1) donde se refleja una vez más que el impacto de la tecnología digital y la conectividad, especialmente la relacionada con las tecnologías sociales internas y externas, es el factor que más cambiará la forma de entender nuestro trabajo y la gestión del talento y de la empresa; dando lugar a nuevos modelos de negocio que requieren un nuevo patrón de profesionales.

TABLA 2.1: 10 factores que influirán en la gestión de personas 2020

- | |
|--|
| 1. Impacto tecnología digital en las empresas: 58% |
| 2. Globalización y movilidad: 26% |
| 3. Impacto generacional (envejecimiento): 24% |
| 4. Nuevo mercado de trabajo no ajustado: 23% |
| 5. Incremento de la competitividad e innovación: 21% |
| 6. Crisis económica y precariedad en gestión del talento: 15% |
| 7. Nuevos modelos de negocio: 9% |
| 8. Nuevos profesionales independientes: nuevos valores: 7% |
| 9. Empresa social y responsable: 5% |
| 10. Empresa preocupada por el salario emocional: 5% |

Fuente: Estudio Delphi 2020 Humannova (Muestra: 163 directivos RRHH)

2.1.2 Mundo global e hiperconectado

Actualmente, tanto los mercados, como las organizaciones, los negocios y los profesionales son globales, por lo tanto, lo global se ha convertido en lo habitual y cercano. Asimismo, se ha producido una creciente movilidad y conectividad ubicua y en

tiempo real de los mercados y usuarios. Y todo ello, junto con la digitalización, ha posibilitado el surgimiento de nuevos modelos de negocio y la entrada de nuevos actores.

En consecuencia, el nuevo espacio de trabajo es un lugar global e hiperconectado que necesita profesionales que dominen nuevas competencias caracterizadas por su carácter digital como el aprendizaje continuo, las competencias colaborativas, la comunicación digital, el liderazgo distribuido, así como, la gestión de redes y comunidades (Magro, 2014).

Además, hemos de tener siempre presente que en esta época en la que vivimos el cambio es permanente y la clave es ser capaces de ver el cambio como la oportunidad perfecta para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar, es decir, ver la transformación digital como una gran fuente de oportunidades.

2.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ENTORNO EMPRESARIAL

“La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. La clave, para personas y organizaciones, es ver esta transformación como una oportunidad que permita combinar inteligentemente prácticas y formas de hacer que nos siguen dando resultado con nuevas técnicas y habilidades que nos conecten con los resultados del futuro.” (Salvatella et al., 2014).

Hoy en día las empresas que poseen una cultura adecuada y el talento necesario resuelven con éxito sus objetivos estratégicos. Siempre bajo la regla de que para ser competitivos hay que ser competentes. Por lo tanto, parece evidente que si el desafío es digital las organizaciones requieren de una cultura digital adecuada y de profesionales con las respectivas competencias digitales necesarias. Así, el reto de la transformación digital de los negocios, se convierte en el reto de la transformación digital del talento.

Para ello, vamos a ver un modelo de competencias (Tabla 2.2) que se consideran que debe adquirir y desarrollar todo profesional, afrontando así el actual proceso de transformación digital. Todas ellas, están orientadas a resultados, lo cual las convierte en poderosas herramientas de negocio.

TABLA 2.2: Competencias digitales para la transformación de negocios

1. Conocimiento digital: Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
2. Gestión de la información: Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
3. Comunicación digital: Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.
4. Trabajo en red: Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.
5. Aprendizaje continuo: Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
6. Visión estratégica: Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
7. Liderazgo en red: Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
8. Orientación al cliente: Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

Fuente: RocaSalvatella (2014). *Informe Cultura digital y transformación de las organizaciones*. Barcelona, España.

Por lo tanto, podríamos concluir que la transformación digital no es un asunto tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos.

2.3 EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Esta nueva era está teniendo repercusión en muchos ámbitos de la empresa como acabamos de ver, pero como es lógico a partir de ahora nos centraremos en lo que respecta al marketing. Para ello distinguimos entre pronósticos a corto y largo plazo en el ámbito de marketing (Sainz de Vicuña, 2015).

-Pronósticos a corto plazo

Kotler (2004) plantea que las estrategias de marketing a corto plazo van a estar dominadas por orientaciones básicas como el paso del segmento al nicho, la importancia del consumidor como individuo, los competidores y los canales de distribución (Tabla 2.3).

TABLA 2.3: Los 10 principios del nuevo marketing

1. Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente
4. Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes
7. Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión
8. Desarrollar marketing de alta tecnología
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo
10. Mirar al marketing como un todo

Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, adaptado de Kotler (2015).

-Pronósticos a largo plazo

En un futuro más lejano se prevé que las estrategias de marketing evolucionarán bajo las siguientes pautas (Sainz de Vicuña, 2015):

1.-El marketing tendrá el mismo recorrido que la calidad. Al igual que en las organizaciones, la calidad ha pasado de ser un departamento a construir toda una filosofía empresarial que ha tenido su momento más álgido con la calidad total y los modelos de excelencia en la gestión, como el EFQM en Europa; el marketing seguirá el mismo camino.

2.-Marketing e innovación seguirán siendo las dos funciones más importantes para los nuevos emprendedores. Se trata de una nueva generación de emprendedores, que gira entorno a las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (NTICs); y que no concibe la empresa sin una innovación tecnológica y el marketing operativo que la difunda. Lo cual supone una prolongación de la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto de marketing, generando nuevas oportunidades que posponen su declive.

3.-Gracias a la creciente internacionalización de las empresas, se incrementará de manera notable la cooperación interempresarial en el área comercial y

de marketing, con el objetivo de que dispongan así de los recursos necesarios para ser competitivas en el entorno global.

Por lo tanto, podríamos decir que Internet ha convertido el mundo en un mercado plano al que todos tienen acceso y ha democratizado las barreras de entrada de casi cualquier negocio. En consecuencia, se ha pasado de pensar qué se quiere lanzar al mercado y luego colocar el producto a escuchar al cliente, comprendiendo lo que quiere y ofreciéndoselo como una experiencia vital.

“Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito [...] Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es sólo un producto” Drucker (1954).

CAPÍTULO 3. EL PLAN DE MARKETING DIGITAL

3.1. INTRODUCCIÓN

Aunque el término **Marketing Digital** se utilizó por primera vez a finales de los años noventa, es en la primera década del siglo XXI cuando se volvió más sofisticado, como una forma eficaz de crear una relación con el consumidor que tiene profundidad y relevancia (Sainz de Vicuña, 2015).

Por otro lado, la rápida evolución de los medios digitales, como hemos visto anteriormente, creó nuevas oportunidades y vías para el marketing, impulsadas principalmente por la proliferación de dispositivos para acceder a los medios digitales, lo que ha llevado consigo el crecimiento exponencial de la publicidad digital.

El Marketing Digital se denomina a menudo como <<marketing online>>, <<marketing en internet>> o <<web marketing>>.

Por ello, en primer lugar, resulta fundamental conocer su definición:

-Según el Digital Marketing Institute: “*El marketing digital es el uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y las empresas.*”

-El mismo ámbito que recoge también la enciclopedia de CISS (2010): “*El marketing digital es el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en internet para comunicar o vender cualquier tipo de información bien o servicio.*”

-Y de forma más detallada por el IMO (Instituto de Marketing Online, 2014): “*El Marketing digital o marketing online, este nuevo concepto tan en boga en los últimos tiempos, resume todas aquellas acciones mercadotécnicas y comerciales que se aplican desde los años 90 a Internet. Al igual que existe marketing en otros medios de comunicación (radio, televisión, prensa, etc...) desde el comienzo de la Red los especialistas supieron poner en valor el futuro de este medio. Desde la revolucionaria aparición de las páginas webs, los foros o el penúltimo fenómeno de las redes sociales, el marketing digital ha experimentado un radical, profundo y frenético cambio tanto endógeno (en sus técnicas y herramientas) como exógeno (en las posibilidades que ofrece a los receptores).*”

Así como, debemos conocer las características distintivas del marketing digital, para así tenerlas siempre presentes. Las cuales, podríamos integrar en los siguientes cuatro puntos tal como indica Marta M. García (2009) en la revista digital Emprendedores.es:

1.-Es **personalizado**. Es decir, nos permite hacer un marketing a medida. Por lo tanto, si se analizan las informaciones y el feedback que se recibe, se puede lograr una base de datos muy segmentada con la que lanzar una campaña al target más adecuado, potenciando así mucho el efecto de ésta.

2.-Es **masivo**. Por muy poco dinero se puede llegar a muchas personas a través de herramientas tales como los enlaces patrocinados o el marketing en buscadores. Incluso, si se lleva a cabo un marketing de guerrilla o viral, los resultados pueden dispararse.

3.-Es **bidireccional**. Bien implementado, el marketing digital facilita la interacción entre el cliente y la empresa. De hecho, es el único medio que acerca ambos extremos. Además, esta bidireccionalidad permite analizar con rigor el retorno de la inversión de forma más rápida que con el marketing tradicional.

4.-Ofrece **una experiencia, una emoción**. Al ser un marketing más personalizado que el offline, también se realizan mensajes más individualizados. Por eso siempre encuentra mayor calado cualquier contenido que pueda vincularse a una experiencia, emoción, sentimiento, vinculación grupal y vivencia. Además, si a esa proximidad se le une la posibilidad de una promoción, descuento, regalo o juego el resultado está más que garantizado.

En segundo lugar, por lo tanto, debemos preguntarnos por qué necesitan las empresas un plan de marketing digital. Pero siempre bajo el precepto de que crear un plan de marketing online independiente del plan de marketing offline no tiene apenas sentido, ya que no es así cómo los consumidores perciben los negocios.

Las 8 razones por las cuales una empresa necesita un plan y una estrategia digital definida según agencias de marketing digital especializadas en moda (Bespokely digital y Misstailor , 2014) podrían ser las mostradas en la tabla 3.1.

TABLA 3.1: 8 razones por las que tener un plan de marketing digital

1.- No tienes una dirección marcada, así que necesitas unos objetivos estratégicos marcados en el entorno online para poder evaluar el proceso y así poder lograrlos. Como por ejemplo, ganar nuevos clientes, profundizar en las relaciones con los actuales, etc.

2.- No conoces la demanda online de tus productos/servicios. Por ello, debes evaluar la demanda de productos/servicios en el entorno online, así como, las características distintivas de este entorno respecto del offline (perfil y comportamiento del consumidor, competidores, propuestas de valor y las oportunidades de invertir en comunicación variarán).

3.- Tus competidores aumentarán su cuota de mercado.

4.- No cuentas con una sólida propuesta de valor que diferencie a tu marca y a tus productos/servicios de tus competidores.

5.- No conoces a tus clientes lo suficiente. Ya que existen herramientas digitales que permiten medir mejor que nunca las acciones de marketing que llevamos a cabo.

6.- Tus acciones de marketing no estarán integradas con el medio digital y no terminarán de funcionar.

7.- Planifica qué personas serán las encargadas de gestionar.

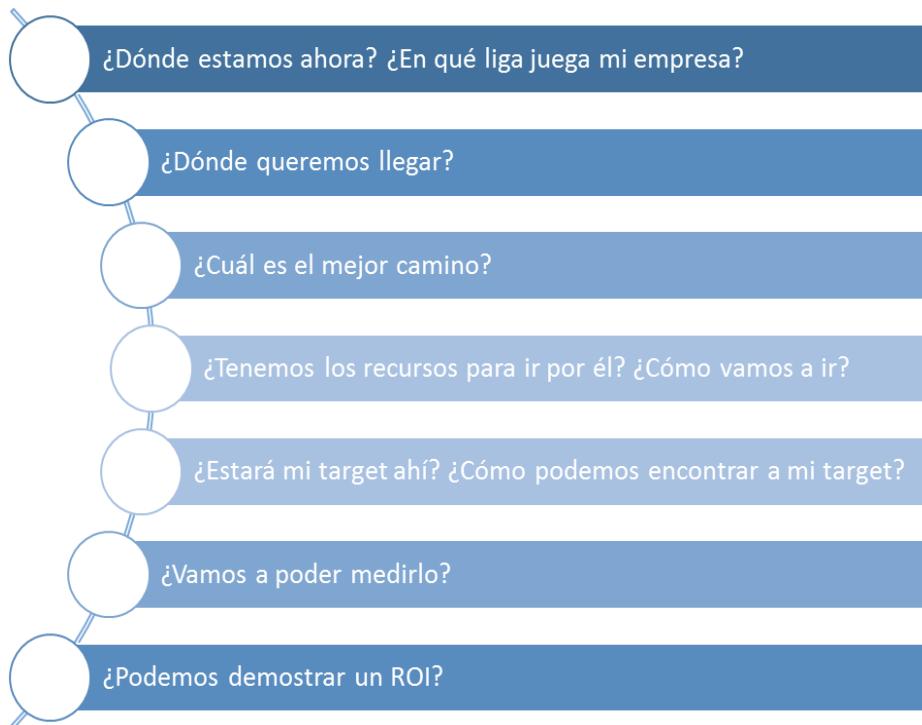
8.- Estás malgastando el tiempo y el dinero, si no tienes un plan, no estarás optimizando el tiempo y los recursos monetarios invertidos.

Fuente: Suárez, A. (2014)

Por ello, podemos concluir que el plan de marketing digital es totalmente necesario si se quiere conseguir que los esfuerzos realizados en marketing online sean efectivos.

Pero antes de comenzar a desarrollar el plan de marketing digital toda organización se debería de realizar las siguientes preguntas clave (Tabla 3.2), ya que al ir respondiéndolas irán perfilando el plan de marketing digital más adecuado a su empresa.

TABLA 3.2: Preguntas clave de un plan de marketing digital



Fuente: Muñoz, J.C (2015)

3.2 EL PLAN DE MARKETING DIGITAL

A continuación, proponemos los cinco pasos a seguir por la empresa para crear el plan de marketing digital:

1.-Análisis de la situación.

Esta es la primera fase y deberá responder a la pregunta *¿dónde estamos ahora?*. Para ello, deberemos realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa. El cual puede comprender muy diversos estudios en función del tipo de organización ante la que nos encontramos, ya que no todos son igual de representativos en función de las particularidades de cada una. Los más habituales son: el análisis DAFO, el análisis PEST, los indicadores clave de rendimiento KPI, así como, un análisis profundo de los clientes potenciales, los proveedores y la competencia.

2.-Fijación de objetivos.

A continuación, debemos responder a la pregunta *¿hacia dónde nos dirigimos?*. Aquí se han de fijar los objetivos específicos relevantes para cada una de las cuatro áreas (marketing, finanzas y contabilidad, recursos humanos y producción), siendo estos medibles y realistas; y por tanto, alcanzables. Además, de fijar la visión general del canal digital. Para establecerlos, puede ser de gran ayuda seguir el modelo de las 5S's (Mora, A. 2015):

- Sell*: captación y retención de clientes
- Serve*: satisfacción de clientes
- Sizzle*: duración y visitas, atracción del site
- Speak*: número de clientes leales
- Save*: mejoras de eficiencia cuantitativa

3.-Fijación de estrategia.

En esta ocasión, la pregunta será *¿cómo vamos a llegar allí?*. Es decir, aquí se define cuál será el proceso para conseguir los objetivos marcados en el apartado anterior. Por ello, determinaremos la estrategia llevada a cabo en el canal online, determinando un público objetivo específico y una propuesta de valor online en base a las preferencias del consumidor, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone la empresa.

4.-Descripción de las tácticas.

Aquí veremos las tácticas que se utilizarán a través de las herramientas de comunicación para alcanzar los objetivos fijados, por lo tanto, respondemos a la pregunta *¿cómo vamos a hacer para llegar a la meta?*. Por ello, una vez fijadas las estrategias estableceremos las tácticas en función del marketing mix, donde se incluye el mix de comunicación y social networking. Asimismo, resulta conveniente estipular un calendario donde se recojan todas las iniciativas con sus respectivos plazos.

5.-Acciones y control.

Finalmente, en este apartado se definirán los planes de acción y se evaluará si se ha alcanzado la meta del plan. Por tanto, primero responderemos a la pregunta *¿qué acciones vamos a tomar?*. Estas acciones son las que realmente ejecutan el plan de marketing digital, así que es importante distribuirlas y asignar las responsabilidades a

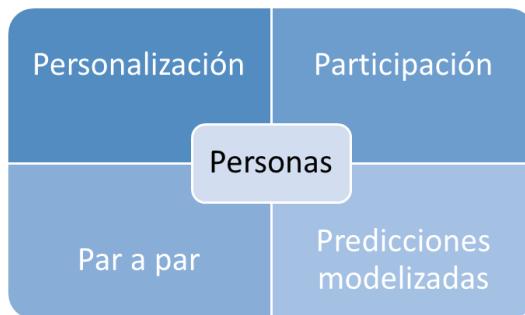
cada una de las tareas conforme a los recursos de los que dispone la empresa. Para ello, podemos usar diferentes herramientas de gestión como diagramas de Gantt, diagramas de flujos, etc. Y por último responderemos a la pregunta ***¿hemos llegado a la meta?***. Utilizando diferentes sistemas como pueden ser encuestas, test de usabilidad, KPI's, etc.

Una vez establecidos estos cinco puntos cualquier empresa estaría preparada para ponerse manos a la obra.

3.3 LAS NUEVAS 4P's

A continuación, vamos a ver cómo la irrupción de las herramientas de Marketing Digital ha dado lugar a la aparición de cuatro nuevas Ps, propuestas por Alonso Coto, M. (2008). Las cuales son: Personalisation, Participation, Peer-to-peer y Predictive Modelling (Personalización, Participación, Par a par y Predicciones modelizadas). Por lo tanto, analizaremos cada una de ellas, no sin antes hacer referencia a la gran P de People (gente) que subyacerá en todo el desarrollo de cada una de las 4P's.

FIGURA 3.1: Las nuevas 4P's



Fuente: Alonso, M. (2008)

En primer lugar, la **Personalización** hace referencia al diseño de productos/servicios a medida para que satisfagan expresa y realmente las necesidades de los consumidores. Se trata de ir más allá de la estrategia cliente-centrismo, en la cual primero se piensa que se puede vender bien en el mercado y luego se produce; que sustituyó a finales de los ochenta a la estrategia producto-céntrica, basada en fabricar algo y luego pensar cómo venderlo. Por ello, las claves son: escuchar a los consumidores y darles la posibilidad de elegir dando relevancia a su participación.

En segundo lugar, por **Participación** se entiende la involucración de los clientes en el Marketing Mix. Donde, el consumidor es el máximo protagonista gracias al poder que le ha otorgado la llegada de las nuevas tecnologías. Así, que nada mejor que usar ese protagonismo a favor e invitar al cliente a que sea uno más en el departamento de

marketing. En esta ocasión tres son también las claves: desarrollar entornos adecuados, crear comunidades y premiar la participación.

En tercer lugar, **Par a par** viene a reflejar el hecho de que siempre se ha confiado más en las recomendaciones de los amigos que en los anuncios comerciales; y las nuevas herramientas digitales permiten tener muy fácil acceso a las opiniones de muchos amigos. Por tanto las tres claves son: socializar los mensajes de marketing, generar confianza y facilitar la comparación de la información.

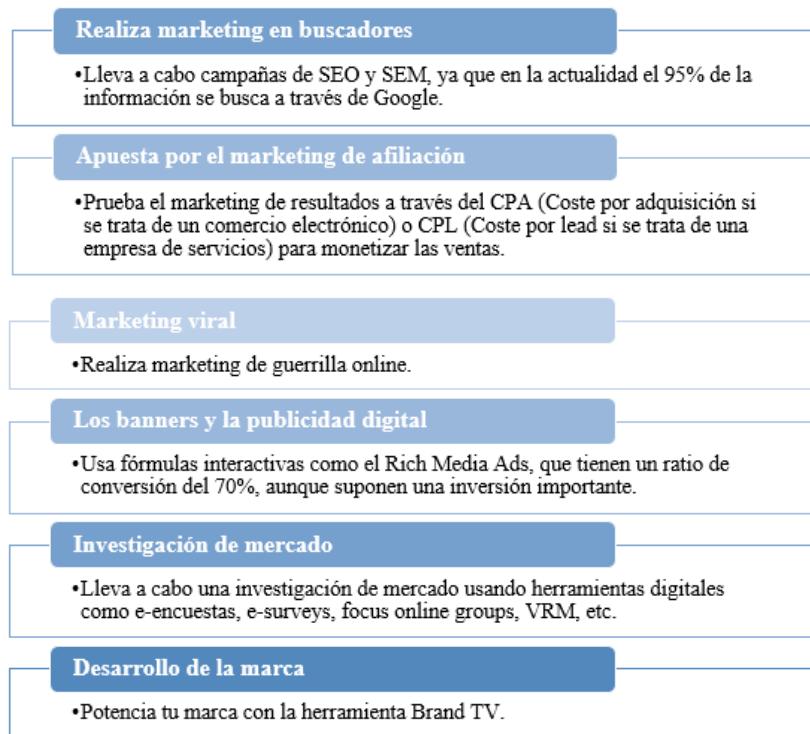
Por último, las **Predicciones modelizadas** hacen referencia a que con las posibilidades que dan las herramientas online para analizar el comportamiento online tanto de los clientes como de los interesados, ya no es necesario contar con gurús que traten de adivinar las tendencias marketinianas que logren dominar el mercado. Simplemente debemos analizar la información recopilada automáticamente para poder desarrollar acciones de marketing relevantes para el cliente. Las tres claves finales son: el marketing debe ser capaz de aprender, aceptando las preferencias del consumidor y respetando su privacidad.

3.4 NUEVAS HERRAMIENTAS, VIEJOS OBJETIVOS

Realmente, nada sustancial ha cambiado en el marketing, las estrategias siguen siendo las mismas, es decir, estrategias a cuota de mercado o a margen; y los objetivos comerciales también. Simplemente han aparecido nuevas herramientas (Tabla 3.3) de mejor ROI (retorno de la inversión) que debemos saber manejar y mezclar con las tradicionales para poder comercializar nuestros productos/servicios exitosamente. Y es que las audiencias de todos los medios están cada vez más interconectadas; los anuncios offline generan búsquedas online y la publicidad online produce ventas offline.

TABLA 3.3: Principales herramientas de marketing digital

Elabora un boletín electrónico
•Realiza un boletín con todas las novedades que ofrece la empresa y envíáselo por email a todos tus clientes. Por ello, resultará fundamental hacerse con una buena base de datos de contactos.
Diseña un blog corporativo
•Crea un blog que aporte información diferencial a tus seguidores para atraer al mayor tráfico posible. El cual se deberá actualizar periodicamente.



Fuente: Marta M. García (2009)

Por lo tanto, el marketing online ya no es sólo para algunas líneas de productos, ya no basta con tener una página web de consulta, ni se es avanzado por usar banners y e-mails. Por ello, casi ninguna empresa se puede permitir no contemplarlo. Pero por otro lado, no se trata de hacer marketing online por hacerlo, el marketing digital no es sólo publicidad, ni tampoco sólo internet. Por tanto, hay que usar las nuevas herramientas de la forma adecuada, para así alcanzar los objetivos comerciales de siempre.

Para ello, la respuesta es el Blended Marketing, es decir, la integración de herramientas on y offline, a través de un plan de marketing digital vinculado línea a línea con el general (Alonso Coto, 2008).

CAPÍTULO 4. TENDENCIAS DE MARKETING DIGITAL EN EL SECTOR DE LA MODA

4.1. EL SECTOR DE LA MODA Y SUS PARTICULARIDADES

El sector de la moda se caracteriza por su factor social puesto que a través de la moda las personas reflejan su identidad y personalidad. Por ello, tanto el entorno digital como el social media, que permite a los usuarios compartir sus respectivos gustos e intereses, son los mejores aliados para realizar el plan de marketing en este sector.

Otro factor relevante en la moda, tal como indica BespokelyDigital (2014), es la importancia del elemento visual por lo atractivo del formato y su sencillez de consumo, de igual modo que en el entorno online. De hecho, numerosas marcas de moda llevan a cabo un marketing muy visual en plataformas como Instagram, Pinterest o Tumblr tras el éxito de éstas en la red.

Asimismo, cabe destacar que actualmente según un estudio realizado por Brand Keys Fashion Inditex (2013) entorno a un 30% de los consumidores siente una gran conexión emocional con las marcas de moda y por consiguiente esperan más de éstas, demandando así una mayor comunicación con ellas en el entorno digital. Por lo tanto, las compañías de este sector deben tratar de generar emociones a través de los canales que le permiten conectar con su público objetivo, aprovechando dicho valor añadido para modificar sus comportamientos en pro de su beneficio.

De hecho, en poco tiempo se ha visto como las empresas del mundo de la moda han empezado a utilizar las redes sociales para mostrar parte de sus colecciones, generando viralidad y fidelización.¹

Por último, no debemos olvidar el presente fenómeno de bloggers y fashionistas que cuenta con una gran cantidad de seguidores y una gran influencia. Se tratan de líderes de opinión, llamados por los diseñadores a las primeras filas de las pasarelas para así asegurarse que sus colecciones consiguen la viralidad deseada. Del mismo modo que contratar a modelos con un gran volumen de seguidores en las redes sociales genera una importante repercusión ya que estos comparten sus trabajos y se produce un importante feedback con likes y comentarios, sobretodo en Instagram el canal predilecto de la moda.

4.2 LA MODA, SECTOR LÍDER EN VENTA ONLINE

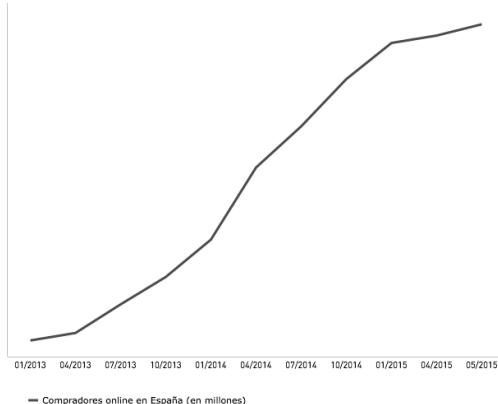
El e-Commerce, entendido como el comercio que se lleva a cabo electrónicamente valiéndose de internet como medio, ha cambiado el comportamiento de los consumidores en los últimos tiempos.

Hoy en día, este método de compra se encuentra totalmente implantado gracias a sus numerosas ventajas y ya apenas existe miedo a las compras online. Algunas de sus

¹ Todo ello queda reflejado en estas declaraciones realizadas recientemente por Christopher Bailey, CEO de Burberry: “*Las compañías de moda están cambiando sus modelos de negocio integrando la digitalización en todos sus procesos así como en su cultura, poniendo a las personas en el centro de sus estrategias y socializándose con ellas gracias a la tecnología digital.*”.

ventajas respecto al comercio tradicional son la disponibilidad 24 horas durante los 365 días del año para el cliente, la ausencia de barreras geográficas, la posibilidad de segmentar mejorando la comunicación y lanzando campañas especializadas, así como la oportunidad de extender el alcance del negocio a nuevos usuarios. De esta manera se ha incrementado exponencialmente los consumidores usuarios de este medio (Figura 4.1).

FIGURA 4.1: Evolución del número de consumidores online en España



Fuente: López, R.P. (2015)

Además, en lo que respecta al mundo de la moda se ha producido una gran mejora en cuanto a accesibilidad y democratización, de tal forma que el canal online resulta indispensable en la venta de productos.

Por ello, cada vez son más las empresas de moda que implantan su tienda online, la cual representa un importante % del negocio total. Lo cual ha llevado a un crecimiento del comercio electrónico (Figura 4.2).

FIGURA 4.2: Evolución del comercio electrónico en España



Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2013)

Este hecho queda reflejado en los datos que se muestran a continuación obtenidos por Weeduu (2015), una agencia de marketing online que integra además servicios de consultoría, formación en redes sociales y servicio técnico.

1. El sector de la moda es el principal sector en volumen de ventas online producidas en España.
2. La industria textil ha experimentado un crecimiento del 2,4% en 2014.
3. El 10% de la facturación de tiendas con establecimiento físico en 2014 proviene de la venta online.
4. El principal comprador online en España son mujeres entre 30 y 40 años consumidoras de moda.

Asimismo, según el Indicador de la Moda Online (IMO), un estudio realizado a partir de datos de Kantar Worldpanel (2015), las ventas por Internet de prendas de vestir, calzado, accesorios y textil hogar alcanzaron en abril de 2015 un 2,6% de la facturación total del sector, con un crecimiento del 26% en número de compradores en relación al mismo periodo del año anterior. Así como, destaca la penetración de Internet como canal de ventas ya que se sitúa en un 13,6%, alcanzando 5,08 millones de consumidores en España.

4.3 EL MARKETING DIGITAL EN LA MODA Y SUS CLAVES

A continuación, vamos a ver la estrategia de marketing más frecuente en las compañías de moda a nivel internacional, las cuales se basan fundamentalmente en marketing de contenidos. Por lo tanto, en primer lugar vamos a definir esta rama que se encuentra dentro del marketing.

“El marketing de contenidos es una técnica que consiste en analizar e intentar comprender lo que nuestro público objetivo quiere o necesita, para luego poder ofrecérselo de una forma relevante y, sobre todo, más atractiva.” (Facchin, 2000)²

Hoy en día el marketing de contenidos se presenta de muchas formas y maneras diferentes, amoldándolo a la vida que tienen los potenciales clientes. Aquel libro o revista mensual, hoy podría ser un artículo en un blog corporativo, un post en una red social, un vídeo en el canal de YouTube de una marca, etc.³

² Director de contenidos de SEMrush en español y consultor en hotelería especializado en marketing online y social media.

³ Por lo tanto, según José Facchin se sustenta básicamente sobre una premisa: “La mejor forma de construir una relación fuerte, duradera y de confianza con tus clientes (actuales y potenciales), es

En muchas ocasiones las marcas caen en el error de pensar que si el público conociese sus productos/servicios éstos se venderían sin parar. Sin embargo, la realidad es que los consumidores no están interesados ni en las marcas, ni en sus productos, sino que lo que realmente les importa son sus necesidades. Por ello, frecuentemente observamos en las redes sociales de las marcas de moda, así como, en otras plataformas digitales en las que mantienen contacto con su público objetivo también conocido como target, hablando solamente sobre sus intereses.

De hecho, cuando las compañías utilizan las llamadas a la acción (por ejemplo: “*Síguenos en Facebook, descubre nuestra nueva colección en Instagram, descubre en qué estamos trabajando en nuestra web, lee nuestro blog, etc.*”) que solo hacen referencia a los intereses de la marca, pasan inadvertidas a pesar de haber gastado tiempo y dinero en llevar a cabo técnicas de marketing. Es decir, puedes llevar a cabo muchas tácticas en social media, que si no dispones de una estrategia de contenido alineada con los objetivos de la empresa, no conseguirás ni atraer ni conectar emocionalmente con el target.

Por último, en cuanto a los tres elementos clave del marketing de contenidos que debemos tener siempre en cuenta según la agencia Socialmood (2015), éstos son:

-Creatividad

Hoy en día hay que sorprender a los usuarios para llegar a ellos a causa de la enorme saturación de contenidos que existe en el mundo online. Para ello, es fundamental poner la creatividad a trabajar de forma regular para que sea efectivo.

-Cariño

Para crear un contenido memorable hay que cuidar constantemente la experiencia del usuario. Para ello, podemos contar con la herramienta Customer Journey, utilizada en el diseño de servicios, la cual nos permite construir un mapa en el que establecemos los diferentes puntos de contacto del usuario en su experiencia con nuestro producto o servicio. Por lo tanto, resulta de gran utilidad para detectar mejoras en base a las diferentes emociones que siente un usuario a lo largo del proceso.

compartir con ellos contenidos que ofrezcan un valor añadido de calidad. Es decir, utilizar esos contenidos, enfocados a las necesidades y gustos del target o audiencia, como un medio de comunicación menos invasivo.”

-Comprendión

La fórmula perfecta en cualquier canal es en verdad: escucha, escucha, escucha y luego actúa. Porque cuanto más se conoce al usuario en este contexto digital, nos damos cuenta de que lo importante aquí no son los KPIs, ROIs o CTRs, sino que tenemos que conquistar a las personas con armas muy diferentes y difíciles de aprender, ya que se basan en el saber escuchar, la comprensión, la empatía y el cariño mencionado anteriormente. Por ello, de nada sirve atraer cantidades ingentes de tráfico si no entiendes las necesidades y problemas que tienen tus usuarios.

FIGURA 4.3: Las 3C's del marketing de contenidos



Fuente: García, L. (2015)

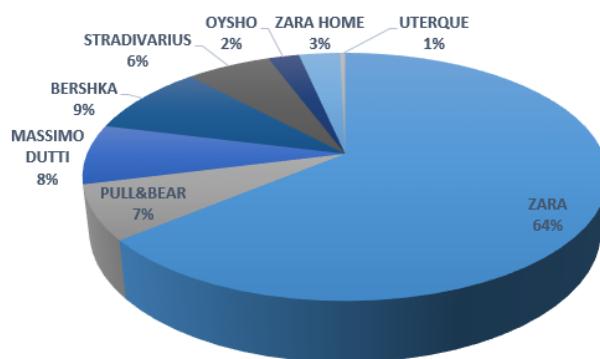
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO: ZARA

5.1. INTRODUCCIÓN

5.1.1 Historia

El caso del grupo coruñés Industrias de Diseño Textil S.A. (Inditex), más conocido por su buque insignia comercial Zara (Figura 5.1) con sede en Arteixo (A Coruña), ha sorprendido a analistas y académicos desde sus inicios por su rápido posicionamiento en el mercado.

FIGURA 5.1: Distribución ventas Inditex



Fuente: Memoria Anual Inditex 2014

Pasó de vender confección doméstica en el mercado local durante la década de los sesenta a diseñar, producir y distribuir todo tipo de prendas de vestir y complementos para el consumo de masas en 88 países con una red de 6.683 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades del planeta. Siempre bajo una propuesta innovadora para democratizar la moda, la cual le ha permitido competir ventajosamente con líderes como la sueca Hennes&Mauritz o la estadounidense Gap, superando incluso a otras que hasta hace no mucho se situaban entre las más relevantes. Los datos sobre el fundador y la evolución de su historia se pueden encontrar en el anexo I. Y algunos de los datos más importantes sobre la compañía se muestran a continuación en la tabla 5.1.

TABLA 5.1: Resultados anuales Inditex (2014)

Ventas

- 18.117 millones de euros, más 11% interanual sin efecto tipo de cambio, lo que equivale a un 1,7% del P.I.B. de España.

Tiendas

- 6.683 tiendas en 88 mercados con 343 aperturas en el 2014; de las cuales el 46% se encuentra en Europa sin contar España, el 21,1% en Asia, el 19% en España y el resto en América.

Superficie

- La superficie total de venta asciende a 3.786.099 metros, tras crecer un 10% en 2014.

Negocio

- Su negocio es cíclico pero cada vez menos, lo cual ha logrado dotar de estabilidad a su facturación gracias a la expansión internacional.

	1T	2T	3T	4T
Ventas	3.748	4.337	4.624	5.408
Coste de ventas	(1.540)	(1.887)	(1.791)	(2.330)
Margen Bruto	2.208	2.450	2.833	3.078
	58,9%	56,5%	61,3%	56,9%

Online

- Se encuentra presente en 27 mercados online, con la complejidad logística que lleva consigo. De ahí su crecimiento exponencial aunque no desglosa sus cifras.

Gastos

- Si quitamos los que se derivan las nuevas aperturas en personal y alquileres, apenas aumentan un 2%, es decir, 32 millones de euros.

Personal

- Actualmente, emplea a 137.054 personas.

Fuente: El confidencial (2015)

Asimismo, resulta interesante conocer sus resultados más recientes, obtenidos de una publicación a 16 de septiembre de 2015 del periódico 20 minutos.⁴

Por todo ello, podemos decir que Inditex junto con Zara se ha consolidado como una de las mayores historias de éxito corporativo a nivel global. Fabrica y vende en todos los continentes, y puede considerarse una empresa aún en crecimiento, en cuyo proyecto nunca se pone el sol.⁵

5.1.2 Claves del éxito

En primer lugar, vamos a conocer la misión, visión y valores de Zara (Anexo II) ya que son las bases sobre las que se construye su exitoso modelo de negocio.

En segundo lugar, debemos fijar los aspectos clave de la compañía que le han llevado hasta la privilegiada posición donde se encuentra hoy. Zara vende todo tipo de prendas de vestir, calzado y accesorios; por tanto, lo que finalmente vende Zara es variedad, moda, prestigio, imagen, fidelidad, calidad de servicio, calidad en productos y ante todo relación calidad-precio.

La mayoría de las personas que compran en Zara son personas jóvenes y de mediana edad, mayoritariamente mujeres, aunque también cada vez más hombres, que buscan una manera práctica, rápida y económica de estar a la moda; con un nivel socioeconómico medio alto.

Por lo tanto, la filosofía de Zara se basa en la satisfacción del cliente, ofreciendo diseños actuales asequibles en sus precios. De los cuales se sacan pocas prendas, ya que tienen capacidad para lanzar nuevos productos al mercado en periodos cortos de tiempo, cuidando así que las prendas no sean tan masivas, como para que exista el riesgo de encontrar a otra persona con la misma prenda.

⁴ Inditex ha logrado en su primer semestre fiscal (febrero-julio) un beneficio neto de 1.166 millones de euros, es decir, el 26% más que en el mismo periodo de 2014, mientras que sus ventas aumentaron el 17% y sumaron 9.421 millones, gracias fundamentalmente a Asia. El resultado bruto de explotación (EBITDA) mejoró el 22%, hasta los 1.970 millones de euros, en tanto que el neto (EBIT) avanzó el 25% y se situó en 1.489 millones, según la misma fuente, que destaca que en los últimos 12 meses, Inditex ha creado 10.000 puestos de trabajo, 2.532 de ellos en España. Como avance del tercer trimestre, las ventas en tienda y online a tipos de cambio constantes han aumentado un 16% en el periodo que va del 1 de agosto al 10 de septiembre. En un comunicado, la compañía subraya que los datos muestran que prosigue con la expansión global de su modelo integrado de tiendas y venta online y que en el primer semestre ha sumado 94 tiendas a su red comercial en 35 mercados, con lo que al cierre de julio sumaba 6.777 establecimientos en 88 países.

⁵ De hecho, el 5 de Agosto de 2015 el periódico Cinco Días publicó que tras catorce años en bolsa la compañía traspasó el umbral de los 100.000 millones de euros de valor bursátil y se situó como una de las empresas cotizadas que más retornos ha proporcionado a sus socios.

Otro factor clave de Zara es el diseño atractivo de sus tiendas, por lo que el proceso de compra en Zara va más allá y se convierte en una experiencia placentera. Asimismo, como Internet se ha convertido en uno de los mejores escaparates para que las cadenas muestren sus propuestas de moda y mantengan una relación directa y cercana con sus clientes, Zara retó a su modelo de negocio en el año 2010 en el canal online.⁶

Por todo ello, está claro que una producción flexible, que asegura en cada momento el suministro exacto de producto acabado, tanto en cantidad como en variedad que el mercado reclama, obviando el coste de almacenaje y obsolescencia que en el textil resulta insopportable; constituye uno de los factores de su éxito. Sin embargo, es también una práctica que emplean sus competidores. La ventaja de Zara reside pues en los altos niveles de flexibilidad que puede alcanzar gracias a su estrategia múltiple:

-Por un lado, a través de la integración vertical de sus empresas, que incluyen los procesos de producción.

-Por otro lado, con la introducción del procedimiento JIT, que permite modificar sobre la marcha la producción propia en función de los cambios observados en el comportamiento de los consumidores.

-Y por último, con la fidelización de los consumidores obtenida desde una mercadotecnia heterodoxa y de bajo coste, sin apenas publicidad aparente, se terminan de dibujar las claves del éxito de Zara.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 Análisis PESTEL⁷

-Entorno político:

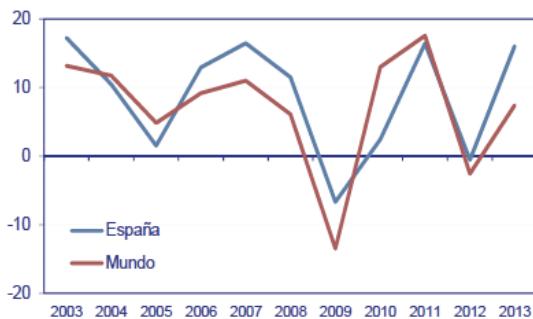
España se trata de una monarquía parlamentaria, gobernada actualmente por el Partido Popular, la cual goza de estabilidad política. Sin embargo, la presente legislatura se ha caracterizado por las políticas de recorte y el escaso apoyo a la innovación, tanto en el sector público, como en el privado. Por ello, las exportaciones han sido el motor

⁶ El propio Pablo Isla dijo al respecto las siguientes declaraciones: “*Es un paso estratégico importante ya que si hay un área en el que Zara ha sido más lento que la competencia es en el canal online. A corto plazo, las perspectivas de beneficio son reducidas pero el riesgo es bajo también, más allá del desarrollo y mantenimiento de la tienda virtual. Como contrapartida, la marca puede beneficiarse de las ventas procedentes de su mayor accesibilidad y sobre todo de notoriedad*”.

⁷ Este análisis se ha realizado a nivel España, ya que es donde se encuentra la sede central del grupo Inditex al que pertenece Zara.

de la recuperación económica (Figura 5.2) y empresas como Inditex han optado por potenciar la internacionalización de sus productos/servicios.

FIGURA 5.2: Exportaciones de Textil y confección (variación anual en %)



Fuente: Presentaciones sectoriales, sector textil y confección (2015)

-Entorno Económico:

Tras la crisis económica mundial que ha afectado tanto al consumo, como a la elevada tasa de desempleo y la disminución de la renta per cápita; el poder de compra de los consumidores se ha visto limitado. Sin embargo, esta situación ha sido compensada gracias al aprovechamiento de las oportunidades que brindan los nuevos mercados como hemos visto anteriormente, así como, por los tipos de interés decrecientes que facilitan el endeudamiento de las empresas.

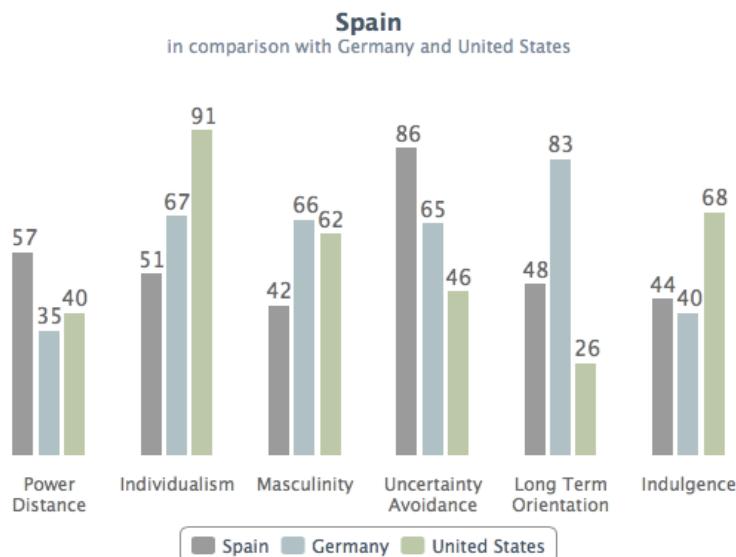
En el anexo III podemos ver los datos más recientes de la economía española en cuanto a PIB, PIB per cápita, IPC interanual de vestido y calzado; y tasa de paro. Donde la multinacional española contribuye en más de un 1% en lo respectivo al PIB. Además, tiene en estos momentos más de 6.000 proveedores en todo el Estado (fundamentalmente textiles, pero también de otros sectores como la construcción, el mobiliario, limpieza, etc.), los cuales facturan a Inditex más de 3.500 millones de euros; y entre empleos directos e indirectos, genera más de 80.000 puestos de trabajo en España.

-Entorno Socio-Cultural:

Este entorno se analiza bajo el enfoque de Hofstede (1983) que identifica la *distancia al poder* (grado de desigualdad que las personas esperan y aceptan en sus trabajos y sus vidas), el *individualismo* (grado de independencia y libertad de cada individuo), la *masculinidad* (grado en que los valores masculinos prevalecen sobre los femeninos), la *evasión de la incertidumbre* (grado aversión al riesgo), la *actitud hacia el tiempo* (grado de perspectiva orientada al futuro) y la *indulgencia* (grado de facilidad

para perdonar las ofensas sociales) entre culturas nacionales diferentes. Como en este caso cuyo análisis se ha realizado comparando España con Alemania y Estados Unidos (Figura 5.3), dos de las mayores potencias mundiales. Evaluando así los aspectos más importantes en los que España es más débil, que como podemos observar serían la distancia al poder, el individualismo y la masculinidad.

FIGURA 5.3: Hofstede España



Fuente: geert-hofstede.com

En lo que respecta al sector textil específicamente a nivel socio-cultural en España, cabe destacar que hoy en día cualquier persona puede “estar a la última” a precios relativamente bajos gracias a la democratización de la moda. Lo cual sumado a la creciente preocupación por la moda e imagen, ha conllevado a un aumento en el gasto en ropa, frente a otros sectores como la alimentación que ha ido en detrimento.

-Entorno tecnológico:

Este apartado es especialmente relevante ya que el presente trabajo se centra en el entorno digital íntimamente relacionado con el desarrollo tecnológico. Por ello, a continuación vamos a ver los datos más significativos al respecto.

1.-España está entre los diez países del mundo con mejor calidad de infraestructuras, según el Global Competitiveness Index 2012-2013 y es líder mundial en infraestructura terrestre, en términos de km. de autovía/autopista por habitante y alta velocidad ferroviaria.

2.-Además, el mercado de servicios de telecomunicaciones de España finalizó en septiembre (2015) con 13 millones de conexiones de banda ancha fija, 50'7 millones de

líneas activas de telefonía móvil, y 18'7 millones de líneas de telefonía fija; impulsada principalmente por el crecimiento de las líneas de fibra óptica hasta el hogar (FTTH). De acuerdo al último reporte de CNMC Data, publicado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

3.-Pero por otro lado, España es uno de los países de la Unión Europea que menos apuesta por la innovación tecnológica en sus productos y servicios, así como, por cambiar su estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos, según la oficina de estadística comunitaria, Eurostat.

4.- Hecho que también se recoge en el informe elaborado por EAE Business School, según el cual en España se invirtieron en 2013 más de 13.000 millones de euros en actividades de I+D+i, un 3% menos que en el año anterior y con una caída acumulada del 11% desde 2008. De los cuales el 53% de la inversión es realizada por las empresas, seguido de las instituciones de enseñanza superior con un 28% y la Administración Pública con un 19%.

5.-Finalmente, en la Figura 5.4 se recoge el porcentaje de empresas españolas que actualmente ya hacen uso de las TIC y el e-Commerce. Como podemos observar este es mayor a mayor tamaño de las empresas y por el momento mayor en volumen de compras que de ventas de las empresas.

FIGURA 5.4: Uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas (2014-2015)

	Total	De 10 a 49	De 250 y más
Total Empresas			
1 % de empresas que han realizado compras por comercio electrónico	27,60	26,20	39,86
4 % de empresas que han realizado compras mediante páginas web o apps	25,93	24,72	32,87
10 % de empresas que han realizado ventas por comercio electrónico	17,57	15,30	38,95
12 % de empresas que han realizado ventas mediante páginas web o apps	13,10	12,06	22,03

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En cuanto al sector textil, destacar que actualmente podemos observar cómo la innovación ha llevado a grandes avances en la tecnología, lo cual ha permitido una mayor rapidez en el diseño, en la logística y en la distribución hacia las tiendas⁸. Asimismo, el creciente desarrollo de las TIC's ha ayudado a proporcionar un mayor reconocimiento de la marca a través de las páginas webs y de las redes sociales.

⁸ Esto supone que el tiempo de espera entre el tiempo de recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía de la tienda tiene un promedio de 24 horas para las tiendas de Europa y un máximo de 48 horas para las tiendas de América o Asia.

Así como, la creciente confianza de los consumidores en el e-Commerce ha hecho que surja un nuevo canal de ventas, y una nueva oportunidad de crecimiento para Inditex.

-Entorno medioambiental:

España forma parte de los diez países cuyas políticas tienen un mayor desempeño ambiental, concretamente ocupa el puesto séptimo, según el EPI (Environmental Performance Index) de 2014.

A nivel global, hoy en día hay una mayor concienciación social por el medio ambiente dentro de la RSC, por lo que han aparecido empresas verdes o ecoeficientes y todo tipo de políticas y estrategias, como el reciclado o el ahorro energético, que hagan a la empresa mejorar su relación con la sociedad (stakeholders).

Por lo cual, Inditex definió su plan estratégico denominado “Inditex: Crecimiento sostenible”, basado en proyectos innovadores entre los que destacan la reducción de gases de efecto invernadero, el uso de fuentes de energía renovables y la eficiencia energética en las zonas de producción para los equipos humanos.

-Entorno legal:

El sector textil en el que opera Inditex está regulado desde diversos ámbitos, tanto en la Unión Europea, como en España. Los principales ámbitos son: legislación sobre competencia, empleo, salud y seguridad; y seguridad de los productos. Asimismo, las empresas del sector deben de seguir el código de buenas prácticas⁹.

En este punto debemos destacar también que en los últimos años en España ha habido una política fiscal restrictiva con importantes subidas de impuestos. Por ello, en 2011 Inditex decidió canalizar todas sus operaciones de e-Commerce a través de una sociedad irlandesa, ya que el país ofrece una fiscalidad muy ventajosa¹⁰. Sin embargo, a día de hoy fuentes de Inditex desmienten esta situación y aseguran que actualmente todas las transacciones tanto de las tiendas físicas, como de la tiendas online tributan en España.

⁹ Donde se recogen los requisitos y actuaciones necesarios para que los establecimientos aumenten los niveles de calidad y seguridad que la normativa establece, a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores.

¹⁰ “Las compañías que operan en Irlanda soportan un tipo único del 12,5% sobre sus actividades, a lo que cabe añadir varias desgravaciones fiscales por inversiones en I+D, formación y tecnología, entre otras. En cambio, la Hacienda española grava los beneficios de las grandes empresas, como sería el caso de Inditex, con un tipo teórico del 30%, aunque el tipo efectivo real sea significativamente menor, aproximadamente entre el 24% y el 18%, según los casos.” Hemeroteca El País (15 sept 2011).

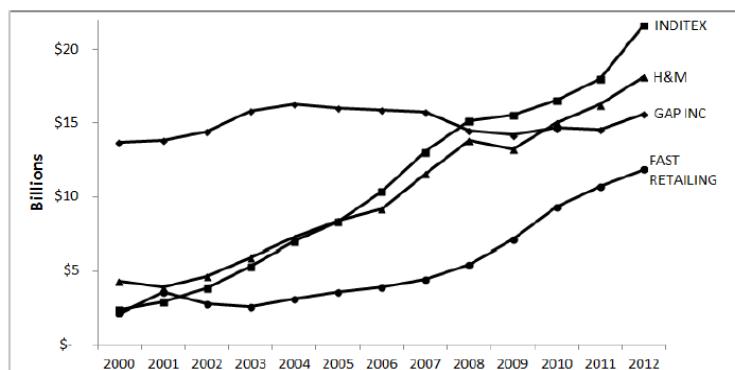
5.2.2 Análisis del entorno competitivo

5.2.2.1 Principales competidores

Una vez más trabajaremos este apartado integrando a Zara en el grupo Inditex, ya que el conjunto de cadenas que incorpora el grupo empresarial nacieron fruto de la segmentación, es decir, siguen las mismas líneas generales. Para Inditex, por tanto, es competencia toda aquella empresa que elabora y vende el mismo tipo de productos.

De hecho, los artículos que ofrecen sus competidores son muy similares: moda de últimas tendencias, género de calidad y precios reducidos. Sin embargo, la posición de Inditex hoy en día es considerablemente ventajosa respecto al resto, ya que es la compañía textil que más beneficios ingresa anualmente (Figura 5.5). Aunque no debe confiarse ya que el nivel de competencia en el sector aumenta cada día más.

FIGURA 5.5: Evolución de los ingresos de las principales compañías textiles mundiales



Fuente: Retail Supply Chain Management-Quantitative Models and Empirical Studies (2014)

Cuando hablamos de los competidores de Inditex a nivel global es importante destacar que en ellos se incluye tanto a las importantes cadenas internacionales como a las pequeñas PYMES de los mercados locales en los que se encuentra instalada. Estos son muy numerosos ya que se el grupo Inditex se encuentra presente prácticamente en todos los nichos de mercado.

Por lo tanto, en el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre los rivales es muy amplia y pueden competir agresivamente en precios, así como, en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing.

La principal competencia a nivel global de Inditex es: H&M, Gap, Mango, Benetton y Uniqlo tanto a nivel offline como online. Asimismo, compite con Asos en el mundo online exclusivamente y cada vez más con Primark en el offline, ya que todavía

no posee de tienda online. De hecho, su única aparición en el entorno online fue a través de Asos.

Respecto a los principales competidores los cuales se estudian en el anexo IV (H&M, GAP, Mango y Asos) la gran ventaja de Inditex está en su integración vertical, lo que le otorga mayor capacidad de respuesta y flexibilidad, así como, mayores márgenes.

En la tabla 5.2 podemos ver una breve comparativa de las principales variables de estos competidores en el año 2014, a excepción de Mango que todavía no ha presentado su informe anual de 2014 y los datos son de 2013. Además, debemos tener en cuenta en la comparativa respecto a Asos, que solo el 5%¹¹ de la cifra de negocios de Inditex representa el entorno online, por lo tanto, no todos los datos son directamente comparables.

TABLA 5.2: Datos de los principales competidores Inditex

(2014)	Inditex	H&M	Gap	Mango*	Asos*
Entorno	Online/Offline	Online/Offline	Online/Offline	Online/Offline	Online
Cifra de negocio*	18.177	16.641	15.520	1.846	975,5
Beneficio neto*	2.501	2.198	410	120,5	36'6
Nº Tiendas	6.570	3.511	3.280	2.731	0
Nº Mercados	88	55	10	105	240
Nº Empleados	137.054	132.000	141.000	13.456	1.813

*En millones de €

Fuente: elaboración propia a partir de los diversos informes anuales (2014)

Finalmente, ya que este trabajo se centra en el entorno digital cabe destacar que Zara fue una de las primeras marcas que se aventuró al mundo del comercio electrónico con unas expectativas triunfadoras. Posteriormente, se produjo la apertura de la mayor tienda británica de moda online, Asos en España, que dio el paso a la venta online de

¹¹ “Las adquisiciones de la era virtual suponen el 5% del negocio en Europa. Así, Inditex facturó en el continente europeo unos 11.800 millones en el año 2014, y solo en Internet fueron 606'5 millones de euros.” Bolsamanía (2015).

sus más de 40.000 productos para hacer frente a Inditex a nivel nacional en 2010. Razón por la cual en el siguiente capítulo realizamos la comparativa de ambas, aunque se basen en modelos de negocio diferentes.

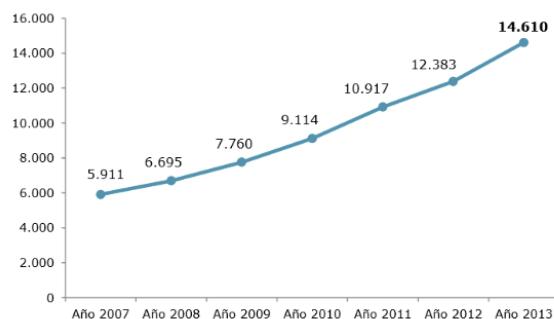
El éxito de ambas compañías surge como consecuencia de cuidar variables como la seguridad, la confianza, el precio, la comodidad y la rapidez que son las claves para que un establecimiento virtual resulte rentable.

Por ello, se muestra de forma clara el objetivo de la tienda, se describe las opciones fundamentales, se permite la orientación intuitiva, se mantiene actualizado el contenido, se incluye sencillez en los procesos de búsqueda, selección y pago y ante todo se da a conocer a través de la promoción online y offline.

El sector de la moda ha sido, desde los inicios del e-Commerce, uno de los más importantes y con más rápidos crecimientos¹². Esto se debe a que las tiendas online de moda cumplen uno de los requisitos fundamentales del comercio electrónico, que no es otro que la deseabilidad del producto. La moda es un artículo puramente de impulso, y no hay nada más impulsivo que hacer clic en el botón de “Comprar”.

Tanto es así que el pasado 2014, se registraron 11,65 millones de operaciones de compra en e-Commerce de moda, por lo que el volumen de ventas ha pasado de 42,6 millones de euros en 2009 a los 760 millones de 2014. Sólo con la irrupción de Zara en el mercado de tiendas online de moda se multiplicó por 7 el número de operaciones de compra. Asimismo, a nivel nacional se facturaron 14.610 millones de € (2013) con un crecimiento de 18% (Figura 5.6) si englobamos a todos los sectores de comercio electrónico B2C (Business-to-Consumer).

FIGURA 5.6: Volumen de comercio electrónico B2C (millones de €)



Fuente: Nunsys¹³ (2014)

¹² Según un informe de Modaes recogiendo datos de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia se confirma: las tiendas online de moda en España facturaron en 2014 18 veces más que en 2009.

¹³ Empresa especializada en la implantación de soluciones integrales de tecnología.

5.2.2.2 Diamante de Porter

A continuación, vamos a analizar más a fondo la competitividad del sector a través del modelo de Las 5 fuerzas de Porter (1982).

1.-Rivalidad entre competidores: Alta.

-El volumen de competidores existente es muy elevado, por lo que compiten agresivamente en precios, así como, en otras dimensiones como el diseño, la innovación o el marketing.

-El ritmo de crecimiento del sector es reducido, ya que se encuentra en fase de madurez. Aunque recientemente, gracias al entorno online ha mejorado sus cifras.

-No hay un grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, es decir, la elección de los consumidores se suele basar en el precio y en la marca.

-Pueden aparecer deseconomías de escala, ya que existe la posibilidad de que se produzcan cambios rápidos en los hábitos de los consumidores.

-Los costes de fabricación y materias primas en el mercado nacional son altos.

-Los costes de almacenaje no son elevados al tratarse de productos no perecederos.

2.-Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja.

-Los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado.

-En la producción existen barreras por la existencia de economías de escala, por tanto, el capital mínimo necesario es alto.

-Pero las posibilidades de reacción de las empresas ya establecidas ante los nuevos entrantes son reducidas. Lo cual ha llevado al hombre más rico de Japón, Tadashi Yanai, propietario del grupo de moda Fast Retailing, a proponerse convertir su conglomerado en el más grande del mundo en el año 2020 de la mano de Uniqlo, la marca insignia de su grupo.

3.-Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Media.

No existen productos sustitutivos para los artículos textiles, si se considera como única función la de vestir. Por ello, vamos a hablar de marcas de sustitución más que productos sustitutivos, ya que no nos encontramos analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución, por tanto, son:

- Productos con ciclo de vida cortos.
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio.
- Productos con altos márgenes comerciales.

Asimismo, puede existir la amenaza de productos realizados con otros materiales más innovadores que puedan revolucionar el mercado.

4.-Poder de negociación de los clientes: Bajo.

-Los clientes del sector son muy numerosos y están escasamente organizados para defender sus intereses. Por lo tanto, por sí solos no pueden establecer cambios pero sí que influyen tanto en el diseño de los productos como del servicio, es decir, solo los cambios significativos en los hábitos de compra del consumidor, ya sean por cambios demográficos, de estilo de vida, culturales o tecnológicos, implican cambios en la demanda del producto.

-Los costos de cambio para el cliente son bajos pero como no puede influir en las condiciones de la venta, no tiene poder de negociación.

-El volumen de compra por cliente es muy pequeño respecto al total.

-El cliente es el consumidor final, por lo que no hay riesgo de integración hacia atrás.

-No existe el riesgo de cobro porque la mayoría de las ventas son al contado.

5.-Poder de negociación de los proveedores: Bajo.

-Multitud de proveedores, lo que origina que el cliente presione e imponga condiciones favorables a sus intereses. De hecho, como el gran volumen de producción de Inditex requiere de una gran cantidad de suministros el proveedor estará bastante interesado de ser él el que le provea y más al estar integrada verticalmente. Por lo tanto, el poder de negociación lo tiene Inditex ya que si el proveedor no le cumple en calidad, precio o entrega frente a lo establecido, podrá cambiar de proveedor sin apenas coste, ya que existen muchos en el mercado.

5.3 ANÁLISIS DAFO

TABLA 5.3: Análisis DAFO Inditex

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y diseño • Valor de marca • Integración vertical • Rapidez y flexibilidad • Sistema productivo Just in time • Fuerte sistema financiero • Mini colecciones todo el año • Rotación de productos • Cultura de compra instantánea y de escasez en la tiendas • Fuerte presencia Internacional • Oferta segmentada • Grupo homogéneo • Tiendas, más que simples puntos de venta • Cómodo sistema postventa • Publicidad no convencional • Uso de las nuevas tecnologías • Responsabilidad Social Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado • Canibalismo entre marcas • Distribución centralizada en España • Débil política de personal • Menor visibilidad, por su débil publicidad • Alta dependencia de la fluctuación de los costes de materias primas • Productos de fácil imitación
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de su presencia digital y mejor aprovechamiento del auge del e-Commerce • Crecimiento de municipios • Acceso a toda la población a través del canal online • Posibles nuevos clientes a través de la venta online • Creación de outlets • Envejecimiento de la población • Crecientes interés por la imagen personal • Ropa para animales • Continuos avances tecnológicos • Desarrollo de nuevas plataformas de venta online • Ley de unificación de las tallas • Mundo globalizado, fácil entrada a los mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica actual • Aumento de la competencia en el sector • Clientes exigentes • Creación de nuevas marcas online • Existencias de leyes diferentes en diferentes mercados • Cambios impositivos • Diversidad climática • Preocupación por el medio ambiente • Imitación • Terrorismo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

5.4 ANÁLISIS INTERNO: MARKETING MIX

En este punto se analiza el modelo de marketing mix más utilizado por las empresas para determinar e influenciar la demanda para sus productos, el llamado modelo de las 4 P's, el cual contiene cuatro factores: Producto, Precio, Plaza y Promoción (McCarthy, 1960; De Pelsmacker, 2007).

-Producto

Zara ofrece 4 líneas de productos: Mujer, TRF¹⁴, Hombre y Niños. Las cuales están compuestas de ropa (tanto casual como sport y de vestir), de complementos (como zapatos, bolsas, cinturones, bufandas, etc.) y de fragancias. Por lo tanto, el ciclo de vida de estos productos podríamos decir que es de madurez sostenida.

A la hora de determinar qué productos lanzar al mercado, Zara otorga una gran importancia a sus consumidores, con el objetivo de averiguar qué es lo que estos pueden necesitar o querer y lo provee. De esta manera, los clientes son un factor determinante, el más importante en su modelo de negocio. La empresa ofrece constantemente nuevos productos, por lo que hay una rápida rotación, creando en el consumidor una necesidad de visitar las tiendas con mayor frecuencia, instaurando así prácticamente un hábito social de acudir a los comercios de la compañía.

Por último, otra importante característica de esta empresa, respecto del producto, fue la decisión de crear un modelo de producción basado en reducir el stock al mínimo posible y de esta manera reducir el riesgo de mercado que deriva de producir productos y acumularlos.

-Precio

Este factor no constituye un elemento fundamental en la estrategia de Zara, ya que aunque habitualmente se fija estableciendo un margen sobre costes, en el caso de Zara se determina a partir de diversos análisis (basados en el mercado, el consumidor, la competencia, el poder de adquisición y la capacidad de compra) para especificar así el precio al que el producto puede ser vendido al público.

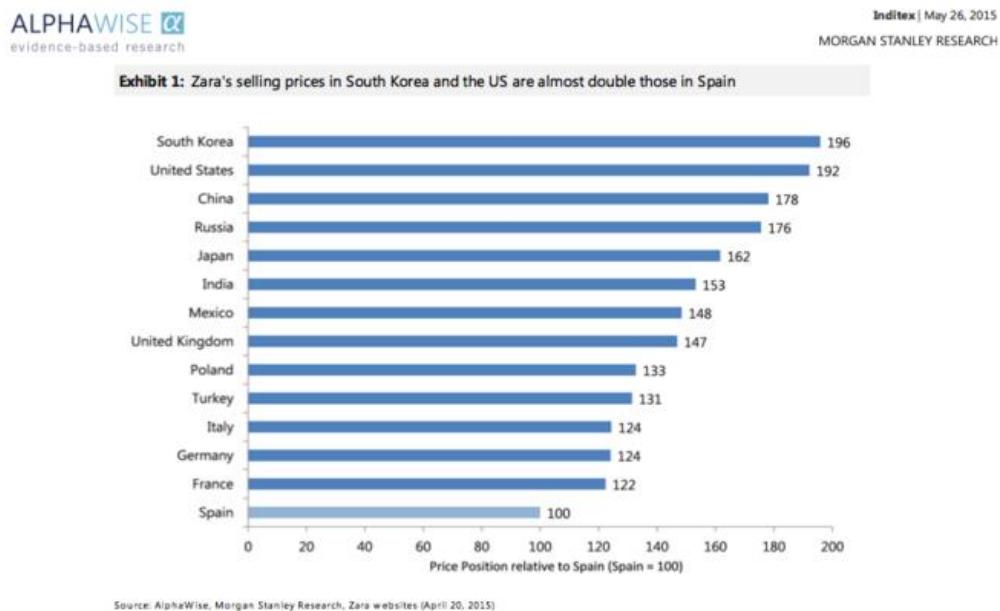
Si bien Zara no compite en precio, sus precios son inferiores a los de la competencia, ofreciendo las últimas tendencias en la industria y creando una sensación de escasez. Por lo tanto, cada prenda tiene un precio diferente, dependiendo del país en

¹⁴ También conocida como Trafaluc, es una línea dirigida al público femenino más joven.

el que es vendida, es decir, el precio corresponde a las condiciones individuales de cada mercado.

De hecho, en la Figura 5.7 podemos observar esa gran diferencia en los precios por países gracias a un estudio que realizó AlphaWise a 26 de mayo de 2015, cuyas conclusiones fueron: *“Tomando España como base 100, y al tipo de cambio de la fecha del estudio, la moda de Zara es entre un 22% y un 24% más cara en Francia, Italia o Alemania; casi un 50% en Inglaterra o México, cuesta por encima del 75% en Rusia y China y cerca del 100% más en Estados Unidos o Corea del Sur.”*. Los cuales se mantienen del mismo modo en el entorno online y offline.

FIGURA 5.7: Diferencia de precios de Zara por países



Fuente: El confidencial

-Plaza

El lugar que actúa como fuente de difusión de la marca, es el lugar elegido para desarrollar el negocio, donde los clientes entran en contacto con el producto. De ahí, la gran dedicación que realiza la firma a la hora de elegir la ubicación de cada una de sus tiendas.

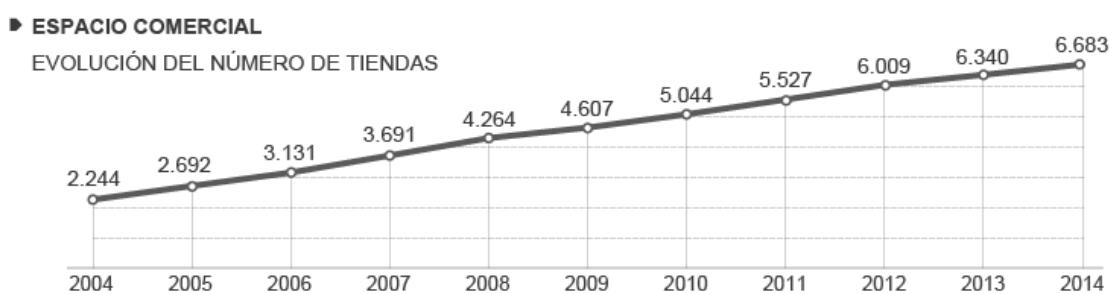
Por ello, una serie de decisiones deben ser implementadas al elegir un establecimiento, en las que se tiene en cuenta el tamaño y características de la población, la intensidad de la competencia, los atributos de los demás locales, los costos de la propiedad y las restricciones legales entre otras.

En general, Zara está ubicada en los centros comerciales más importantes, en las mejores calles y tiene las mejores instalaciones. Recientemente, incluso decidió ubicar sus tiendas en edificios únicos y asombrosos, adaptando cines, teatros e inclusive un viejo monasterio.

Además, a la hora de crear las tiendas se tienen en cuenta dos factores. Por un lado, crear zonas para las distintas líneas de productos según el tipo de prenda y por el otro, exhibir la totalidad del stock para que los consumidores vean que es lo que pueden comprar.

Actualmente, el Grupo Inditex ha decidido apostar por crecer con menos comercios pero con más metros cuadrados, por lo tanto, la empresa frena el número de inauguraciones e impulsa las macro tiendas. Su evolución hasta ahora la podemos ver en la Figura 5.8. Asimismo, en la Figura 5.9 podemos observar la presencia física y online actual de Zara en los diversos mercados en los que opera.

FIGURA 5.8: Evolución del número de tiendas Inditex



Fuente: El País

FIGURA 5.9: Presencia de Zara en los mercados (2014)

2.085	94	88	1	26	Corea del Sur, Grecia, México y Rumanía
Número de tiendas [- la cierre del ejercicio]	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio [- Albania]	Mercados online [- la cierre del ejercicio]	Nuevos Mercados online

Fuente: Informe anual Inditex 2014

Además, cabe destacar que la revolución del entorno online ha cambiado considerablemente la plaza porque pasamos del establecimiento físico tradicional a incorporar también la página web de e-Commerce, donde los productos aparecen expuestos de forma muy visual y vanguardista tratando de ir más allá que el resto de tiendas online que siguen una exposición más clásica.

En ella se detalla toda la información del producto relevante para que el consumidor no tenga ninguna duda a la hora de realizar la compra, para que prácticamente sin probar los productos este seguro de que lo que compra se adapta a sus necesidades. Ofreciéndole también diferentes sugerencias según los productos que visualice, incitando así a las ventas cruzadas.

Pero como consecuencia de la aparición de este entorno también se ha requerido incorporar un nuevo servicio de distribución que haga llegar los productos a los consumidores ya sea en sus hogares, a través de la compañía SEUR por 3'95€ en estándar (2/3 días) y 5'95 en exprés (24/48 horas); o en las tiendas físicas de Zara para así eliminar los gastos de envío e incitar más aún a la compra online, aunque si el pedido supera los 30€ tampoco se cargan gastos de envío a casa de modo estandar.

Para ello, Inditex tejió una red de ocho¹⁵ almacenes logísticos exclusivos para e-Commerce acelerando así su negocio online, ya que la rapidez siempre ha sido una de las claves de su modelo de negocio.

Los planes del grupo gallego pasan por continuar incrementando esta red de centros logísticos específicos para el negocio online, a medida que Zara desembarque en nuevos países con su plataforma de e-Commerce. De hecho, ya dispone de dos más, en Corea del Sur y México.

-Promoción

En cuanto a la promoción, esta herramienta alude a la estrategia implementada por la empresa para comunicar un determinado mensaje al segmento objetivo, así como, también a todo el proceso de ventas desarrollado para transmitir el mensaje a los clientes y a las partes interesadas.

En el caso de Zara, solo se destina el 0,3% de los ingresos a la publicidad de la marca, ya que solo publicita dos veces al año sus rebajas y alguna de sus nuevas inauguraciones. Por ello, simplemente sigue la técnica Boca-Oído, usando sus escaparates para dar imagen de marca y cuidando todos los detalles del proceso de compra.

¹⁵ "Según ha explicado Pablo Isla, presidente de Inditex el grupo cuenta ya con ocho almacenes logísticos para distribución online. Estos centros están ubicados en España (Madrid), Reino Unido, Rusia, Polonia, Estados Unidos (Boston y Los Ángeles), China (Shanghái) y Japón (Tokio)." Modaes (2014).

En lo que respecta a la promoción online, debemos destacar la presencia de Zara en la mayoría de las redes sociales más populares (Figura 5.10), así como, la elaboración de Newsletter que envía usualmente a todos sus subscriptores. Por lo tanto, en el entorno online sí que podemos decir que Zara realiza una estrategia de promoción más potente; siguiendo siempre una misma línea enfocada exclusivamente a sus productos con una estética sobria y elegante que trata de trasmitir exclusividad.

FIGURA 5.10: Presencia en la redes sociales Zara (2014)

Z A R A		
	FACEBOOK	22.559.155
	TWITTER	766.966
	PINTEREST	130.000
	INSTAGRAM	3.608.000
	WEIBO (CHINA)	600.000
	VK (RUSIA)	182.005
TOTAL POR CADENA		27.846.126

Fuente: Informe anual Inditex 2014

-Respecto a la nuevas 4p's (Personalización, Participación, Par a par y Predicciones modelizadas) del marketing digital, Zara lleva a cabo todas de forma eficiente a excepción de la *participación*, ya que no involucra ni interacciona con los clientes en el entorno digital. Sin embargo, sí *personaliza* sus productos como hemos visto anteriormente, adaptándose de forma casi instantánea a lo que los consumidores desean. Así como, su modelo se basa en el *par a par* que sería el boca oreja del entorno offline y realiza *predicciones modelizadas* para poder obtener los datos necesarios para lograr esa personalización inmediata estando siempre a la última.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL DE ZARA

6.1 INTRODUCCIÓN

En este último capítulo vamos a analizar la estrategia de marketing digital¹⁶ de Zara¹⁷, para finalmente ver como Zara podría implementar mejoras e incrementar sus

¹⁶ Solo se analizaran la Promoción y la Plaza, ya que tanto los Productos como los Precios son iguales en el entorno online y offline.

¹⁷ La cual es única a nivel global, es decir, no se adapta a los diferentes mercados a los que se dirige.

resultados aún más en el mundo online; siguiendo algunas de las exitosas tácticas del referente digital de moda, Asos.

Para ello, debemos destacar que las últimas tendencias de marketing digital según diversos consultores, se basan en el consumidor como centro, la transparencia, el sistema multidispositivo, la innovación tecnológica y la reputación online.

Zara inició su presencia en los medios digitales en el año 2009 a través de las redes sociales, por lo tanto, en primer lugar veremos el análisis de éstas y posteriormente veremos cómo dio el paso al e-Commerce (primero en la página web¹⁸ y luego a través de la aplicación móvil¹⁹), así como, fue incorporando otras herramientas de marketing digital a lo largo del tiempo, como las newsletters.

En cuanto a las redes sociales Zara dispone de cuentas a nivel global en Facebook (www.facebook.com/Zara), Twitter (www.twitter.com/zara), Instagram (www.instagram.com/zara/), Pinterest (www.pinterest.com/zaraofficial/) y YouTube²⁰ (www.youtube.com/user/zara); en las cuales tiene una buena reputación, especialmente en Facebook.

De hecho, según un estudio realizado por la agencia Ignite en el año 2012, Zara ya se encontraba dentro de las 25 empresas con más seguidores del mundo en Facebook, dato que aún en el 2015 sigue vigente (Figura 6.1). En cambio, en el resto de redes sociales no tiene ni la reputación ni el seguimiento de su fan page de Facebook, es decir, pasa más desapercibida en éstas.

¹⁸ <http://www.zara.com/es/>

¹⁹<https://itunes.apple.com/es/app/zara-for-iphone/id547951480?mt=8> y <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.inditex.zara&hl=es>

²⁰ Aunque ésta no aparece si quiera en el informe anual, es decir, está prácticamente abandonada por la compañía, como veremos más adelante.

FIGURA 6.1: Top 10 retail Facebook España



Fuente: Epsilon technologies (2015)

En líneas generales, Zara ha apostado por diseñar una presencia digital (Figura 6.2) basada en concebir la red y todos sus espacios en ella como una multiplicación de sus escaparates y un motivo más para atraer tráfico a sus tiendas. El logro se debe a la excelente integración de su estrategia off y online, de manera que sus clientes interactúan con ambas fachadas con total naturalidad.

FIGURA 6.2: Estrategia digital Zara



Fuente: Daemon Quest by Deloitte (2013)

-*El cliente como objetivo*: el lanzamiento de la tienda online de Zara se hizo a partir de un conocimiento profundo de la clientela, es decir, de sus gustos, sus necesidades y su forma de interactuar con la marca.

-Integración de los mundos off y online: Zara ha seguido rigurosamente su estrategia offline en el mundo online, usando la plaza (su página web o la aplicación móvil) como su principal herramienta de promoción y las redes sociales como un escaparate más de la tienda online. Por lo tanto, ambas estrategias se integran a la perfección.

-Personalidad propia: a pesar de las recomendaciones de los manuales sobre el uso de las redes sociales, la compañía no interactúa con sus fans ni gestiona quejas. Por lo tanto, esto tiene consecuencias muy negativas porque no se genera feedback entre la empresa y sus clientes, así como, se produce una enorme insatisfacción por parte de éstos.

6.2 PROPUESTA DE MEJORA EN EL MARKETING DIGITAL DE ZARA

1.-En primer lugar, vamos a ver como en **líneas generales** debería reorientar Zara su estrategia digital, *implementando las 3C's* (creatividad, cariño y comprensión) de las que hablamos en el capítulo 4 para así mejorar fundamentalmente su P de Participación, que hoy en día es prácticamente inexistente; lo cual conllevaría también a una mejor reputación online.

En cuanto a la creatividad, Zara debería trabajar más sus contenidos digitales tratando de ser más creativa a la hora de presentar sus contenidos y no tan lineal y fría. Aunque mantenga obviamente su estrategia basada en ofrecer exclusividad, ya que ambas no son incompatibles. Para ello, podría ofrecer contenido con más diseño y transmitiendo emociones como lo hace Asos (Anexo V).

En lo que respecta al cariño, Zara debería mostrar un mayor acercamiento con sus seguidores en sus publicaciones, a través de un lenguaje más cercano, para así generar emociones en éstos y fomentar una mayor interacción. Asimismo, debería plantearse adaptar el idioma al país que se dirige e incluso el contenido para lograr más eficientemente ese acercamiento.

Y en cuanto a la comprensión, Zara debería mostrarse más comprensiva leyendo y respondiendo todas las quejas y sugerencias que se realizan en este entorno para que el cliente no tenga la sensación de que caen en saco roto y se sientan así más partícipes de la compañía.

2.-En segundo lugar vamos a ver el análisis de las diferentes **redes sociales**²¹ en las que se encuentra Zara para ver cómo se podría mejorar su presencia en éstas.

-En Facebook Zara sube periódicamente fotos de sus nuevas colecciones, mostrando así sus prendas tanto para mujeres como para hombres y niños. Además, esta página permite el acceso directo a su cuenta de Instagram e incluso da la opción de dejar el CV para futuras vacantes, entre otras interesantes apps que el sitio ofrece, generando así parte de su buena reputación.

-Sin embargo, en Twitter casi no tiene notoriedad, ya que apenas realiza publicaciones y estas son un puro reflejo de las que realiza en Facebook, por lo tanto, no aporta nada diferencial.

-En Instagram, por ejemplo, sí que realiza más actualizaciones con imágenes de alta calidad que llaman a su público objetivo a comprar sus prendas, pero nuevamente son un espejo de las que realiza en Facebook, es decir, sigue una estrategia estática en todas las redes sociales, en base a Facebook.

-Por último, en YouTube Zara está muy desactualizada, ya que el último video que se subió a esta cuenta fue hace 3 meses, dando una mala reputación en esta red social, por lo que o se empiezan a generar contenidos periódicamente o debería cerrar este canal de difusión. Además, llama especialmente la atención que en su página web hay un acceso directo a todas las redes sociales a excepción de YouTube; una vez más se demuestra, por tanto, que se trata de un canal muy descuidado por la compañía.

Si bien parece que el departamento de marketing social de Zara está haciendo un buen trabajo en el plano cuantitativo, en el plano cualitativo como vemos los resultados no son tan buenos, consecuencia de una estrategia digital estática. Ya que aunque ésta sea siempre clara y vaya acorde con las políticas e imagen de la empresa, no tiene capacidad para adaptarse a la red social en la que se encuentra en cada momento.

Por lo tanto, podríamos decir que su estrategia en las redes sociales no aporta creatividad, ni buen contenido, ni cercanía; su única táctica es subir fotos de sus nuevas colecciones y mencionar mensajes sobre las mismas.

Además, otro de sus grandes hándicaps es que no interactúa con su audiencia ni atiende a su comunidad. Zara publica sus actualizaciones pero no responde ni modera a

²¹ Las figuras que apoyan lo expuesto a continuación se encuentran en el Anexo V.

sus seguidores, es decir, no intenta solucionar las quejas ni gestiona los comentarios negativos de éstos.

Por todo ello, resultan fundamentales las mejoras que hemos comentado anteriormente implementando las 3C's del marketing de contenidos. Asimismo, las mejoras a realizar en este ámbito se deberían centrar en intentar adaptar los contenidos en las diferentes redes sociales, ya que cada una tiene sus particularidades y va dirigida a un público objetivo diferente.

Para ello, podría seguir el modelo de Asos, ya que este aspecto se trabaja con mucho éxito en la compañía (como podemos ver en el anexo V, donde se reflejan las grandes diferencias en cuanto a contenido y forma) presente en todas las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Tumblr, YouTube y Google +), adaptando su estrategia no solo a cada red social sino también a cada localidad donde tiene un importante nicho de mercado. Hecho, que como hemos mencionado anteriormente también debería entrar a valorar Zara, aunque suponga un mayor coste porque así podría diferenciarse llegando mejor a los clientes de cada localidad y generar así un mayor volumen de ventas.²²

Otros aspectos que realiza Asos de forma exitosa y deberían servir de guía a Zara, serían: su cercanía, que se debe a la reciprocidad (cuidando a sus fans con consejos, ventajas, descuentos e incluso compartiendo cosas graciosas) y su simpatía (mostrando un tono fresco, cercano, joven y alegre). Pero eso no es todo, algunos detalles que se deberían tener en cuenta, porque marcan la diferencia en Asos, según Rebeca Huerga (2014), son:

-Publicar antes que nadie: ¿Cuál es el tema del momento hoy, 2 de septiembre de 2014? El vestido de boda de Angelina Jolie. Y ya está subido tanto desde las 8 de la mañana tanto en la home de la web como en las redes sociales. ¿Fascinante, verdad?

-Test A/B y mejora continua: Las constantes actualizaciones de home, eventos online y novedades no llevan sino a una cosa: aprender más rápido. Cada día hay un evento nuevo en la web, pestaña, juego, concurso. Todo ello, con los medios sociales como difusores de información y aliados en la generación de conversiones.

-Mailing: Asos envía una media de 4 e-mails por semana ¿Es esto intrusivo? pero el buen envoltorio de la información hacen que sea digerible. Nuevas tendencias,

²² "Asos, optimista para 2015 tras elevar su negocio un 21% en el tercer trimestre" Modaes (2015).

eventos con las prendas del momento como protagonistas (monos, shorts vaqueros o vestidos blancos) o contenido con fans, celebrities o bloggers como protagonistas.

-Respuesta personalizada: Tanto en medios sociales como por email, si tienes una incidencia, te responde Cora u otra responsable, que tiene nombre y apellidos. Y el tiempo de respuesta medio no llega a 24 horas.

-Pregunta a sus seguidores: Si preguntas se minimiza el riesgo. Además, quién responde (de forma totalmente altruista) suele ser fan de la marca, compra y quiere mejorar las cosas.

3.-En tercer lugar, vamos a ver algunas posibles mejoras en la **tienda online** de Zara ya que en el entorno digital también la plaza actúa como promoción a causa de la decisión de no invertir ni en publicidad digital ni en posicionamiento web.

La página web de Zara, es decir, su tienda online, actualmente también se encuentra disponible a través de la aplicación móvil en cualquiera de los sistemas operativos. Ya que aunque el 94% de dispositivos móviles que se venden actualmente en España vienen con iOS o Android, es importante tener en cuenta los nichos pequeños del mercado, para llegar a posibles clientes que otros competidores sí descartan.

Se trata de una de las tienda online por excelencia ya que ha conseguido alcanzar grandes beneficios a pesar de la situación de crisis en la que nos encontramos. Ésta fue lanzada en septiembre del 2010 y ha aumentado todas las expectativas del e-Commerce en España. Las claves de este éxito, según Pablo Herrero (2010) son las siguientes:

-Lo más importante es el cliente: El proceso de compra implantado en la tienda de Zara es más importante que cualquier otro detalle (SEO²³, diseño, etc.). Se trata de un proceso sencillo que permite elegir los productos, comprarlos y recibirlos en cualquier tienda sin ningún coste; o bien a casa con un pequeño cargo adicional, a elegir entre exprés o estándar, como ya vimos anteriormente. Además, Zara cuenta con una gestión de devoluciones innovadora, pudiendo el cliente elegir entre que se lo recoja un mensajero en su casa o ir a tramitarla en una tienda física, ambas con coste cero y con los mismos plazos que en el canal tradicional. Sin duda, todo ello, facilita que la experiencia de compra de los clientes sea tan agradable como en la tienda física,

²³ (Search Engine Optimization) o Posicionamiento Orgánico es el conjunto de técnicas utilizadas para aumentar el tráfico de calidad hacia un sitio web mediante la mejora del posicionamiento de un site en las SERP's (Search Engine Page Result, Páginas de Resultados de un Motor de Búsqueda).

contando además con la ventaja de no hacer colas, tener mayor stock de producto y estar abierta las 24 horas del día.

2.-En Internet, no todo es SEO: Zara no necesita anunciarse en televisión ni en vallas publicitarias, ya que sólo con el boca a boca es líder en su sector, por lo que no necesita un excelente posicionamiento en buscadores. Lo más importante, como hemos visto antes, es que funcione bien el proceso de compra, generando una experiencia de usuario positiva para fidelizar a los usuarios.

3.-No siempre es determinante ser el primero: Puede pensarse que Zara tardó mucho en lanzar su tienda online pero en realidad ha sido una decisión cuanto menos prudente, ya que le ha permitido aprender de la experiencia de terceras empresas, así como, elegir el momento y la forma adecuada para su lanzamiento.

4.-Mejoras continuas y progresivas de la web: La tienda online de Zara no dispone de los mejores sistemas de visualización del producto, como es el caso por ejemplo de la tienda online de Asos, que muestra los productos a sus usuarios sobre un modelo desfilando en una pasarela. Tampoco se caracteriza por su interactividad con el usuario de la página, como hemos visto anteriormente. Sin embargo, realiza todos los procesos de forma sencilla y visual para los diferentes formatos, algo muy importante a la hora de llevar a cabo un intercambio comercial.

En todas las páginas de la web predomina el fondo blanco que transmite pureza, transparencia y la idea de que el proceso se realiza de una manera fácil, muy acorde con la imagen corporativa de Zara. Por otro lado, la página se encuentra muy bien estructurada siguiendo la misma jerarquía y división que en los establecimientos físicos, es decir, por líneas de productos (Mujer, TRF, Hombre y Niños); y a raíz de estas divisiones se añaden subcategorías con las características de los productos (ropa como camisas, faldas, chaquetas; complementos, calzado, etc.).

Asimismo, cuando el cliente visualiza un producto, hay un espacio en donde recomiendan productos que combinan con el producto seleccionado y mientras navegas, indican en tiempo real un historial de los últimos productos visitados en la web.

Características como la transparencia, facilidad en el pago, usabilidad y sencillez son algunas de las cualidades que hacen de Zara online la inspiración de pequeñas tiendas online y gurús del comercio electrónico en España.

Además, la aplicación móvil destaca por ser muy visual e intuitiva, apostando nuevamente por un diseño de fondo blanco con imágenes coloridas de modelos que se convierten en los diferentes apartados del programa y con menús desplegables que te llevan directamente a la colección que estés buscando. Asimismo, ofrece saber dónde tienes las tiendas más cercanas de Zara por geolocalización, un escáner para saber el precio de las prendas en la misma tienda, registrarte como usuario para poder comprar, cesta de compra y como no todos los productos con sus precios actualizados.

Por su parte, Asos (nuestro referente) además de todo eso realiza fuertes acciones de marketing para promocionar su sitio web, invierte un gran presupuesto en publicidad online, tiene un excelente posicionamiento en buscadores y una intuitiva interfaz en cada una las páginas de su sitio, asegurándose que sus 29 millones de visitas a la web, acaben en compra. Para ello, la usabilidad del sitio web es muy buena, hay una fácil navegación entre las secciones y una rápida carga de las páginas. De hecho, el modelo de Asos es un ejemplo a seguir por su correcta implementación de la estrategia de marketing digital. Su web cuenta con un gran diseño que se refleja también en las fichas de producto, con diversas fotografías de cada artículo que van acompañadas por un vídeo sobre la pasarela en la mayoría de los casos, así como, extensa información sobre todos los aspectos del producto. Asimismo, permite guardar los productos deseados y registra los que has visitado recientemente para posteriormente vía email recordártelos e incluso ofrecerte descuentos en ellos. Y todo ello, acaba generando compras más fiables y satisfactorias, lo cual se traduce en mayor volumen de ventas.

Por ello, en este apartado Zara realiza un buen trabajo, aunque si se deseara mejorar lo conveniente sería incorporar videos de sus productos sobre la pasarela (ya que los clientes ven los productos en acción y se fían más a la hora de lanzarse a comprar) y dar la posibilidad de guardar productos (ya que en el momento el cliente igual no tiene intención de comprar por sus condiciones económicas pero otro día que entre sí), los cuales se registren para posteriormente ofrecérselos a sus clientes ya sea con alguna ventaja o no vía mailing.

Finalmente, a modo resumen vamos a valorar las principales variables a considerar en una tienda online (Tabla 6.1) para que el proceso de compra sea lo más óptimo posible. La cual Zara debería considerar también, tratando de mejorar aquellas variables con menor puntuación.

TABLA 6.1: Principales variables en el análisis web de los e-Commerce

Ánálisis variables clave en la web (valoradas de 1 a 10)	ZARA	ASOS
Búsqueda de productos	9	7
Crosselling (venta cruzada)	7	8
Posibilidad de compra sin registro	8	8
Socialización del producto	8	10
Wishlist (lista de deseos)	0	10
Visualización de los productos vistos recientemente	9	9
Video de las prendas en la ficha de producto	0	10
Comprobación de la disponibilidad en tienda	10	0
Valoraciones de los productos	0	0
Precios atractivos que aumenten la compra por impulso	5	10

Fuente: Elaboración propia

4.-Por último, vamos a ver brevemente la gestión del **mailing**, al que se subscriben los clientes para recibir periódicamente la newsletter con las últimas novedades de la compañía. En el caso de Zara, solo se envía un correo de media a la semana y a veces ni eso, siguiendo una vez más la misma línea general. Por ello, Zara debería aumentar la frecuencia de éstos y aportar algo más de contenido, como realiza Asos (con consejos, sugerencias, etc.) pero sin llegar a ser tan intrusivo. Asimismo, como vemos en la figura del anexo V del email de Asos, es importante que el contenido nos redirija directamente en la tienda online para facilitar el acceso, aumentando así las posibilidades de compra de los subscriptores.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Como hemos visto a lo largo del trabajo, hoy en día el marketing digital es imprescindible en toda organización. Su correcta aplicación es sin lugar a duda una fuente importante de ingresos.

De hecho, en el caso de Zara, la empresa analizada, el canal online será el principal motor de ingresos a medio plazo. Es más, apuntan que en un plazo no superior

a 1-2 años la facturación alcanzará las cuatro cifras superando los 1.000 millones de euros. Por ello, Zara debería implementar las mejoras planteadas en el anterior capítulo, es decir:

- Reorientar la estrategia general de marketing digital implementando las 3C's (creatividad, cariño y compresión), fomentando así la P de participación del nuevo marketing mix.
- Adaptar los contenidos a cada red social para tener un mayor ratio de conversión, utilizando el lenguaje propio de cada una, así como, usando las técnicas más frecuentes para generar más tráfico.
- Cerrar el canal de YouTube si no se le va a dar la atención requerida. Asimismo, se descarta la posibilidad de entrar en nuevas redes sociales porque ya abarca las más importantes y vista su poca capacidad de adaptación no merece la pena estar por estar. En el caso de que logrará adaptar sus contenidos sería interesante plantearse entrar en Tumblr, ya que es una plataforma de microblogging de lo más creativa y expresiva, por lo que mejoraría su imagen de marca.
- Plantearse la posibilidad de integrar una estrategia local en los nichos de mercado más importantes, ya que actualmente su estrategia es global y única para todos los mercados.
- Incorporar en la tienda online videos sobre la pasarela para la que la experiencia de compra de los clientes sea óptima y crear una whislist (productos guardados).
- Aumentar la frecuencia del mailing y mejorar su contenido.
- Fomentar la compra por impulso con newsletters de calidad que redirijan a la tienda online.

Aunque dichas alternativas deberían ser estudiadas previamente en términos de viabilidad económica dentro de la estructura corporativa de Zara, ya que posiblemente algunas de ellas ya hayan sido valoradas por los administradores de la compañía pero no sean posibles para su modelo de negocio.

Sin embargo, es importante que se tengan en cuenta porque dichas decisiones pueden marcar el futuro de la compañía, especialmente en términos de crecimiento online. Ya que cada vez más se van eliminando las barreras de lo digital, es decir, la imposibilidad de probar los productos, gracias a las innovadoras fichas de productos; así

como, lo aparatoso que pueden llegar a ser las devoluciones en algunas ocasiones, mediante nuevos sistemas logísticos.

Por ello, a grandes rasgos, se presenta un gran reto para todo el e-Commerce, el cual debe mejorar en todo lo que tiene que ver con adaptación al entorno, usabilidad web, contenidos y orientación al cliente.

Por lo tanto, podríamos concluir diciendo que ahora más que nunca las marcas de moda necesitan seguir las últimas tendencias y adaptarse a la revolución digital.

CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

JÓDAR MARÍN, J.A. (2010) *La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales* Edit. Razón y Palabra, vol. 15, núm. 71. México.

MAGRO, C.; SALVATELLA J. (2014) *Cultura digital y transformación de las organizaciones* Edit. RocaSalvatella. Barcelona.

CERVIÑO, J. (2006) *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado* Edit. Pirámide. Madrid.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2015) *El plan de marketing digital en la práctica* Edit. ESIC Editorial. Madrid.

COTO, M. A. (2008) *Plan de Marketing Digital*. Edit. Prentice Hall. Madrid.

KOTLER, P. (2004) *Los 10 pecados capitales del marketing* Edit. Gestión 2000. Barcelona.

GOBIERNO DE ESPAÑA (2015) *Presentaciones sectoriales: Sector textil y confección*

INDITEX Memoria anual 2014

ASOS Annual report and accounts 2014

H&M Annual report 2014

GAP Annual report 2014

MANGO Memoria de sostenibilidad 2013

WEBGRAFÍA

<http://www.rocasalvatella.com>

<http://emilianoperezansaldi.com/socialmedia/datos-globales-sobre-la-revolucion-digital/>

<http://www.razonypalabra.org.mx>

<http://www.contunegocio.es/recursos-humanos/2020-revolucion-digital-y-nuevas-formas-de-trabajo/>

<https://blog.lacaixa.es/2015/08/economia-digital-la-revolucion-global-de-los-datos.html>

<http://es.wikipedia.org>

<http://es.slideshare.net/daemonquest/el-marketing-irrumpe-en-la-agenda-del-ceo-the-marketing-intelligence-review-nm-27>

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/>

<http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/>

<http://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/>

<http://www.elsemanaldigital.com/decalogo-perfecto-plan-marketing-digital-143873.htm>

<http://www.emprededores.es/crear-una-empresa/marketing-digital/>

<http://www.alejomora.com/plan-de-marketing-digital-infalible/>

<http://www.weeduu.es/moda-sector-lider-en-venta-online-en-espana/>

<http://es.kantar.com/empresas/consumo/2015/>

<http://es.slideshare.net/BespokelyDigital/tendencias-de-marketing-digital-para-el-sector-de-la-modas>

<http://josefacchin.com/2014/06/19/que-es-el-marketing-de-contenidos/>

<http://www.40defiebre.com/ingrediente-marketing-de-contenidos/>

<http://www.lady-tools.com/primer-estudio-de-iab-spain-sobre-el-retail-digital-en-espana/>

<http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/>

<http://universidad.ahorro.net/2012/06/21/historia-de-inditex/>

<https://buleria.unileon.es/handle/10612/3226>

http://cincodias.com/cincodias/2015/08/05/empresas/1438795219_777081.html

<https://www.inditex.com/es/brands>

<http://galicia24horas.es/2012/08/zara-y-el-curioso-origen-de-las-marcas-de-modas/>

http://elpais.com/diario/2011/09/15/economia/1316037613_850215.html

<http://www.datosmacro.com>

<http://geert-hofstede.com/spain.html>

<http://www.zoomnews.es/339973/economia/empresas/pablo-iglesias-patina-inditex>

<http://www.ine.es>

<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ambito-competitivo/>

http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Apparel_in_Spain.pdf

<http://elpais.com/tag/textil/a/>

<http://www.modaes.es/empresa/20140611/inditex-teje-una-red-de-ocho-almacenes-logisticos-exclusivos-para-la-red-para-acelerar-su-negocio-online.html>

<https://consultoragescom.wordpress.com>

<http://aprendiendomarketingconinditex.blogspot.com.es>

<http://marketing4ecommerce.net/tiendas-online-de-moda-venden-18-veces-mas-que-hace-5-anos/>

<http://increnta.com/es/blog/tiendas-de-moda-online/>

<http://www.expansion.com/2013/03/27/empresas/distribucion/1364424140.html>

http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-03-18/20-datos-impresionantes-de-los-resultados-de-inditex_730254/

<http://www.asosplc.com/~/media/Files/>

<http://www.modaes.es/empresa/20150320/el-ring-de-la-moda-hm-noquea-a-inditex-y-gap-en-2014.html>

<http://www.modaes.es/empresa/20150316/inditex-mango-cortefiel-y-desigual-redibujan-el-mapa-de-la-moda-en-espana.html>

<http://blogs.elconfidencial.com/mercados/>

<http://www.epsilontec.com/ranking-del-sector-moda-en-social-media/>

<http://blog.sage.es/innovacion-tecnologia/6-lecciones-aprendidas-con-el-lanzamiento-de-la-tienda-online-zara-com/>

<http://biblioteca.udesa.edu.ar/Colecciones/catalogo-en-Linea>

<http://www.lanubedelmarketing.com/#!ASOS-Dos-años-para-llegar-a-la-cima/cmbz/55683c690cf298b2d3eea2de>

<http://marketing4ecommerce.net/tienda-asos-anlisis-valoracin-y-opiniones/>

<https://www.territoriocreativo.es/etc/2014/09/asos-el-amazon-de-la-moda.html>

<http://anterior.esdiario.com/decalogo-perfecto-plan-marketing-digital-143873.htm>

<http://webprofesores.iese.edu/valbeniz/fastfashionchapter.pdf>

<http://www.minetur.gob.es/ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confección.pdf>

<http://nunsys.com/datos-e-commerce-espana/>

<http://www.epsilontec.com/wp-content/uploads/2015/04/InfografÃ-a-sector-retail-modas.jpg>

<http://www.modaes.es/empresa/20150707/asos-optimista-para-2015-tras-elevar-su-negocio-un-21-en-el-tercer-trimestre.html>