

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE FIN DE GRADO



**NUEVAS TENDENCIAS DE MARKETING EN LA INDUSTRIA
TEXTIL: EL GIGANTE INDITEX**

Autor: Orense Deza, Cristina

Tutor: Dra. Fernández Moya, María Eugenia

Madrid, enero de 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
2.1 BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO INDITEX S.A.	4
2.2 ZARA	8
2.2.1 CULTURA “JUST IN TIME”	10
2.2.2 ESTRATEGIA BASADA EN LIDERAZGO EN COSTES	12
3. MARKETING ESTRATÉGICO	14
3.1 CONCEPTO	15
3.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	16
3.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	19
3.3.1 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	19
3.3.2 SEMENTACION PSICOGRAFICA	21
3.4 MARTEKING MIX	24
3.4.1 PRODUCTO	25
3.4.2 PRECIO	25
3.4.3 DISTRIBUCIÓN	28
3.4.4 COMUNICACIÓN	30
4. CONCLUSIONES	32
5. BIBLIOGRAFIA	34
5.1 LIBROS	34
5.2 TRABAJOS	34
5.3 PÁGINAS WEB	34
5.4 APUNTES CLASE	38
6. ÍNDICE DE FIGURAS	39

1. INTRODUCCIÓN

El sector textil ha sufrido una drástica transformación como consecuencia de la globalización y aparición de las tecnologías de la información. Lo que ha propiciado reducir el tiempo de espera, que transcurre desde el diseño de una prenda hasta la llegada de la mercancía al punto de venta. Desde que una prenda es diseñada hasta que la misma se encuentra en manos del cliente, satisfaciéndole el deseo¹ que quería cubrir en ese momento, digamos que el tiempo transcurrido es mínimo si lo comparamos con las marcas y tiendas de alta costura. Esto ha provocado que dentro del sector aparezca un nuevo concepto que es el denominado como “*fast-fashion*”². Entendiéndose por “*fast-fashion*” una estrategia cuyo objetivo es recrear las últimas tendencias presentadas en las diferentes pasarelas, fabricándolas de manera rápida y aun coste relativamente bajo con el objetivo de ampliar su target de mercado³ y llegar a un mayor público objetivo⁴. Explicado el concepto, podríamos llegar a afirmar que Inditex S.A. en gran parte ha sido el gran creador de este concepto.

Ahora bien, en el año 2000 ocurrió un hito dentro del mundo de la moda. Revolución que vino propiciada por la aparición y desarrollo de las famosas “*telecoms*”. Las compras y ventas online se dispararon e hicieron que las empresas que operasen dentro de dicho sector se viesan obligadas, en gran parte, a cambiar su estrategia, modelo de negocio y campañas publicitarias para poder competir y adaptarse a las nuevas demandas de sus clientes.

El objetivo de este trabajo es conocer como una gran compañía, Inditex S.A lleva a cabo su ventaja competitiva, cadena de valor y estrategia. Factores que la convierten en todo un caso de estudio y análisis por los grandes centro de negocios como pueden ser Harvard y el Instituto de Empresa.

Aunque múltiples empresas operen dentro del sector textil y en términos generales hablemos de moda, no todas las empresas que lo forman son iguales ni parecidas. Por

¹ Entendemos por deseo una forma socialmente inducida, ya sea por la cultura o por la personalidad, para satisfacer esa necesidad.

² Fuente: <https://www.esme.es/fast-fashion/>

³ Entendiéndose por target el mercado a quien diriges tu producto.

⁴ En pocas palabras podríamos definirlo como el grupo de personas que quieren y/o necesitan lo que nuestro negocio ofrece.

ello, algunas fracasan y en consecuencia, otras destacan teniendo rentabilidades abismales y envidiables por el resto de sus competidores.

Razón por la cual, he querido centrarme en Inditex S.A y más concretamente analizaremos el caso de ZARA, ya que dentro de sus 8 marcas comerciales es la que más destaca y llama la atención.

Veamos quien es el Gigante de Inditex para que podamos comprender mejor el análisis que hay detrás.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A día de hoy, podríamos llegar a decir y afirmar que Inditex S.A. es uno de los mayores fabricantes y distribuidores de moda de todo el mundo. El camino hasta llegar aquí no ha sido nada fácil pero se ha conseguido y con creces. Para saber cómo han llegado a convertirse en una de las compañías más importantes del mundo del sector textil, en el punto 2.1 hablaremos de cuál ha sido su evolución histórica.

En términos generales, podríamos decir que Inditex S.A. constituye la empresa holding⁵ del grupo, bajo la cual se engloban y agrupan las 8 marcas comerciales con las que cuenta.

2.1 BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO INDITEX S.A.⁶

Inditex S.A. fue fundada por Amancio Ortega Gaona. Su primer taller, Confecciones GOA (sus iniciales en sentido inverso) se convirtió, a su vez, en su primera tienda. En 1963 Confecciones GOA inicia su actividad en A Coruña, lugar de donde proviene su fundador. En un primer momento comenzó fabricando batas y vestidos de mujer pero pronto empezó a expandirse mediante la diversificación de su producto a través de la creación de nuevas marcas comerciales. Así en el año 1975 abrió su primera tienda ZARA, la cual también estaba situada en A Coruña (Galicia, España).

Como hemos comentado anteriormente, Inditex es la marca paraguas bajo la cual se agrupan el resto de marcas del grupo. Digamos que Inditex es la marca principal del grupo y la que goza de mayor renombre y bajo esa agrupación se encuentran el resto de sub-marcas. Las cuales también gozan de un reconocido prestigio y renombre.

Inditex, nació hace 55 años. Como podemos observar su trayectoria es enorme y gracias a las continuas renovaciones, que ha ido llevando a cabo a lo largo de todos estos años, la han convertido en una empresa flexible y dinámica, capaz de adaptarse a cualquier cambio.

⁵ Atendiendo al Diccionario de la Real Academia entendemos por Holding aquella sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas.

⁶ Caso estrategia empresarial “Inditex”. Elaborado por ESIC Bilbao. <https://modarapida.wordpress.com/home/breve-historia/>.

Dado que a lo largo de todos estos años han ocurrido numerosos acontecimientos, hemos optado por destacar aquellas fechas y años que fueron más significativas para el grupo⁷:

- **1977** año en el que establecen la sede en Arteixo, lugar situado en el corazón de A Coruña. A día de hoy, la sede sigue permaneciendo en el mismo lugar.
- **1984** año en el cual abren su primer centro logístico. Instalación de última generación con una superficie de 10.000 metros cuadrados.
- **1988** año en el cual comienza la internacionalización del Grupo Inditex S.A. con la apertura de su primera tienda en Portugal.
- **1989** año en el cual se establece al otro lado del charco, situándose en Estados Unidos. La primera tienda que abrieron en Estados Unidos fue en Nueva York situada en el centro de Manhattan (uno de los barrios más famosos e importantes de la ciudad, en el que se encuentran situadas las principales marcas y firmas de lujo).
- **1991** año importante ya que nacieron dos nuevas marcas comerciales, Massimo Dutti y Pull&Bear. La sede de la primera se sitúa en Narón (Ferrol) mientras que la sede de la segunda se sitúa en Toderá (Barcelona).
- **1998** año en el cual nace otra nueva marca del Grupo, Bershka. Es una marca moderna e innovadora orientada hacia un público más juvenil. Tal y como expresan ellos mismos en su página web: *“el público de Bershka se caracteriza por ser jóvenes atrevidos, conocedores de las últimas tendencias e interesados en la música, redes sociales y las nuevas tecnologías”*⁸.
- **1999** año en el que nace la quinta marca del Grupo, Stradivarius. El perfil de esta nueva marca es hacia una mujer dinámica y joven, aunque en la actualidad también cuenta con una colección para hombres. A día de hoy, no es la marca que más ingresos reporte al grupo pero sí la que más está creciendo. Los titulares de periódico lo tildan como *“la gran apuesta de Amancio”*⁹

⁷ Página web corporativa del Grupo Inditex SA

<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>.

⁸ Página web corporativa de Bershka. <https://www.bershka.com/es/company.html>.

⁹ Stradivarius ya no solo vende ropa y es la gran apuesta de Amancio Ortega, <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/expansion-stradivarius-2017-linea-hombre/>.

- **2000** el Grupo Inditex S.A. decide dar un paso más y empieza a operar en la Bolsa de Madrid¹⁰. Además en ese mismo año nace Oysho y se une al Down Jones Sustainability Index¹¹.
- **2003** año en el cual nace Zara Home (7º marca del Grupo). Tras la creación de esta nueva marca consiguen diversificar aún más su producto apostando por integrarse en otros nuevos sectores como es la decoración del hogar.
- **2004** año en el cual el Grupo ya poseía 2.000 tiendas físicas y más de 200 tiendas se encontraban fuera de España.
- **2007** Zarahome.com se convierte en la primera tienda online del Grupo. Comienza la venta de artículos por internet, debemos resaltar que en la venta online también fueron pioneros. Mientras casi todas las tiendas disponían de páginas web poco cuidadas, la del Grupo era un catálogo sencillo y cómodo accesible a todo el mundo sin importar tus conocimientos tecnológicos para poder navegar a través de él. Gran parte de su ventaja competitiva se explica por el comercio online que desarrollaron en su día y que siguen desarrollando a día de hoy. A día de hoy la clave del negocio está en el e-commerce¹².
- **2008**, nace Üterque (8º marca del Grupo), inicialmente especializada en accesorios pero actualmente también fabrica ropa y zapatos. Está enfocada a un target más mayor al tratarse de ropa clásica y elegante enfocada hacia una mujer de negocios. De entre las diferentes marcas que posee el Grupo, podemos decir que Üterque es la más cara y no cuenta con línea de hombre¹³. Abren su primera tienda ecoeficiente en Atenas (Grecia). Cuentan con 4.000 tiendas físicas y operan ya en 73 mercados.
- **2010** año en el que comienza la venta online masiva de Zara. Tal fue el boom que al finalizar el año Zara vendía vía online en 16 mercados europeos.

¹⁰ Cuando hablamos de la Bolsa de Madrid nos referimos al IBEX 35, formado por las 35 empresas españolas de mayor liquidez.

¹¹ Índice que mide las buenas prácticas de las empresas en términos de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y medio ambiente. <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/2016/09/djsi-un-indice-que-mide-las-buenas-practicas-en-sostenibilidad.html>.

¹² E-commerce, palabra que proviene del inglés y que en español significa comercio electrónico. Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro, de información de productos o servicios a través de internet.

¹³ Inditex se sofisticó con Üterque. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/07/17/empresas/1216301992_850215.html.

- **2011** eligen a Pablo Isla como nuevo Presidente de la compañía. Anteriormente ocupaba el cargo de Consejero Delegado de la compañía desde el año 2005. Destacar que a día de hoy, Pablo Isla sigue siendo el Presidente del Grupo y por segundo año consecutivo ha sido reconocido como el mejor CEO del mundo por la prestigiosa revista “*Harvard Business Review*”¹⁴.
- **2015** alcanzan las 7.000 tiendas físicas y sus empleados de tienda empiezan a participar en los beneficios de la empresa.
- **2016** es reconocida internacionalmente como líder sectorial por el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index, siendo también líderes en la clasificación Detox Catwalk de Greenpeace por el compromiso llevado a cabo por el Grupo de no verter sustancias químicas peligrosas.
- **2017** continúan desarrollando su modelo integrado de tiendas y online, de tal manera que resulten ser la combinación perfecta siendo más productivos y dinámicos en términos de eficiencia¹⁵.
- **2018** actualmente se encuentran trabajando en la omnicanalidad¹⁶. Quieren que el cliente no note ningún tipo de diferencia entre: comprar online y realizar la compra en una tienda física. Su gran objetivo es conseguir la interrelación de sus diferentes canales de distribución. Cada vez son más los usuarios que compran por internet y eso ha hecho que el e-commerce sea quien propicie el crecimiento futuro de la firma gallega¹⁷.

En la siguiente imagen se muestra de una manera más visual las diferentes sub-marcas que conforman el Grupo Inditex S.A. a día de hoy.

¹⁴ Pablo Isla, mejor CEO del mundo según Harvard, <http://forbes.es/business/46724/pablo-isla-mejor-ceo-del-mundo-segun-harvard/>.

¹⁵ Fuente: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>.

¹⁶ La omnicanalidad persigue crear una relación duradera con el cliente, acompañándole en todo el ciclo de vida de la relación del cliente con la marca, mejorando su experiencia de compra. <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>.

¹⁷ El nuevo reto de Inditex,

https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/nuevo-reto-inditex_1308256.html

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/07/companias/1499420965_993764.html.

Ilustración 1: Marcas Comerciales del Grupo Inditex S.A



En la actualidad el Grupo cuenta con 7.422 tiendas físicas en 96 mercados diferentes. Con respecto a la venta online, opera en 49 mercados online. Si lo comparamos con las tiendas físicas, aunque su presencia sea menor, debemos entender que los portales online se abrieron mucho más tarde y es un negocio en el que todavía continúan expandiéndose. Aun así ninguna empresa cuenta con tal presencia internacional. Por último destacar que a día de hoy 171.839 empleados forman parte del Grupo.

No olvidemos que estamos ante una empresa española que comenzó como un minorista y que en la actualidad podría llegar a considerarse como una de las empresas multinacionales más importantes dentro de su sector¹⁸.

Inditex S.A. supo aprovechar muy bien la globalización, ya que en lugar de quedarse estancado y anclado en su país de origen, supo seguir creciendo, embarcándose en nuevas aventuras que le hicieron ir conquistando nuevos mercados donde nunca antes se había imaginado poder estar.

2.2 ZARA

Dentro de sus diferentes marcas y filiales, merece hacer una mención especial a Zara, marca más famosa, internacional e importante del Grupo Inditex S.A.

Para que seamos plenamente conscientes de la importancia de Zara vamos hacer una breve referencia, en términos económicos, para que podamos hacernos una idea. Desde

¹⁸ Zara conquista el mundo convirtiéndose en la empresa más grande del sector y en la 2º más valiosa por detrás de Nike. https://elpais.com/diario/2008/06/08/negocio/1212930204_850215.html. <https://intereconomia.com/empresas/consumo/zara-segunda-textil-mas-valiosa-del-mundo-mientras-movistar-cae-al-octavo-puesto-en-las-teleco-20180529-0837/>. <https://www.abc.es/20121114/economia/abci-inditex-zara-201211131324.html>.

1999 Zara ha pasado a representar el 70% de la facturación total de Inditex. De las 7.422 tiendas físicas que posee el Grupo en total, 2.266 de ellas corresponden a Zara¹⁹. En términos porcentuales, del total de las tiendas del Grupo Inditex S.A, el 69,5% de ellas corresponden a Zara, es decir, más de la mitad. De ahí su importancia.

Lo que resalta de Zara es que todas sus tiendas se encuentran situadas en las calles más céntricas y emblemáticas de aquellas ciudades, con independencia de donde se encuentran, de donde pretenden instalarse. Generalmente, suele tratarse de antiguos edificios que en su época eran teatros o centros culturales, los cuales son reformados y acaban convirtiéndose en una tienda²⁰.

En este sentido, la estrategia de Zara ha cambiado. En un primer momento se marcaron como objetivo abrir multitud de tiendas. Había veces que en una misma avenida se podías llegar a encontrar con 2 o 3 establecimientos de Zara. Sin embargo, ahora han optado por cerrar aquellas tiendas pequeñas que no resulten ser tan rentables agrupándolas en una grande. El efecto que consiguen sigue siendo el aumento de las ventas y por ende, el aumento de la facturación²¹.

Si realizamos una comparación con las marcas de lujo o de alta costura, sus tiendas se caracterizan por ser amplias y espaciosas. No olvidemos que lujo es sinónimo de espacio. Podríamos decir que la estrategia llevada a cabo por Zara en estos últimos años está en línea con la idea planteada anteriormente. Ya no busca tener muchos pequeños establecimientos, sino agrupar esas pequeñas tiendas en una grande, razón por la cual, en estos últimos periodos se han visto, en cierta manera, obligados a cerrar alguna que otra tienda.

Para ser más explícitos si nos fijamos en las últimas aperturas podemos apreciar dicha idea. Cuando se inauguró la nueva tienda Zara de Paseo de la Castellana situada en Madrid en el año 2017 provocó el cierre simultáneo de la tienda que Zara tenía durante muchísimos años en la Calle Orense situada a 10 minutos andando de la nueva. A día de hoy, el Grupo ha sabido aprovechar dicho espacio, ya que no se ha vendido, es decir, sigue siendo propiedad del Grupo, lo ha sabido reutilizar y han abierto un nuevo Bershka.

¹⁹ Fuente: https://elpais.com/economia/2016/03/09/actualidad/1457504334_072318.html.

²⁰ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>.

²¹ Fuente: https://elpais.com/economia/2018/09/12/actualidad/1536771323_935418.html.

Como decían las diferentes fuentes de información se trata del Zara más grande del mundo. Cuenta con una superficie de 6.000 metros cuadrados y 3 plantas bastante espaciales y amplias. Que aunque esté lleno de ropa no genera una sensación²² de agobio en el cliente²³.

No olvidemos que una de las principales características de Zara es situar al cliente en el centro de la toma de todas sus decisiones. Coloquialmente hablando se dice que *“el cliente siempre tiene la razón”*. Afirmación que a veces se cumple y otras no, independientemente de que se cumpla o no, Zara siempre lo respeta y cuando lleva a cabo la implementación de una nueva idea es porque sabe que va a beneficiar al cliente y la realidad así lo demuestra, ya que casi siempre les ha acabado dando la razón.

2.2.1 Cultura “just in time”²⁴

Antes de profundizar en el tipo de cultura desarrollada por Zara, debemos comenzar explicando el concepto. **¿Qué se entiende por “just in time”?** palabra que proviene del inglés y que si lo traducimos al castellano significa *“justo a tiempo”*. Es un sistema nuevo de trabajo que fue desarrollado después de la II Guerra Mundial por Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, fabricantes de la empresa Toyota (una marca de coche japonesa). Consiste en que los diferentes componentes que intervienen en el proceso de fabricación estén disponibles en el lugar correspondiente y en el momento exacto en que se necesiten. Lo que se pretende es reducir al máximo posible aquellos costes intermedios que no añaden ningún tipo de valor al proceso y maximizar la eficiencia²⁵. De hecho a esta nueva forma de trabajo, coloquialmente se le conoce como *“el sistema de producción de Toyota”*. Tal y como lo define Hay, Edward J. en su libro *“la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva”*.

Se trata de producir y/o fabricar lo que el cliente desea, en la cantidad exigida y en el momento oportuno. Es decir, que el cliente tenga aquello que desea en el momento en que lo necesita sin tener que esperar por ello.

²² Entendiéndose por sensación aquella respuesta inmediata de nuestros receptores sensoriales ante estímulos básicos como la luz, el color, el sonido, los olores y la textura.

²³ Fuente: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-15/mayor-zara-del-mundo-abre-7-de-abril_1348660/.

²⁴ Carretero Díaz, L. Apuntes de dirección de la producción.

²⁵ Fuente: <http://files.udesprocesos.webnode.es/200000028-6743f683e7/manufactura%20esbelta%20toyota.pdf>.

Desarrollar e implementar esta cultura al principio es muy costoso pero una vez que consigue ser afianzada sólo reporta beneficios, por lo que a la larga convendría implementarla. La clave está en que gracias a esta técnica consigues reducir cualquier desperdicio aprovechando las capacidades productivas a partir de los recursos disponibles, los cuales son limitados y escasos.

Decimos que Zara ha conseguido desarrollar una cultura “*just in time*” gracias a la estandarización de los procesos productivos y gracias, también, a que están integrados verticalmente. Aunque para poder llevar a cabo la producción de determinadas prendas de vestir cuenten con proveedores específicos de telas o patronajes, es un porcentaje tan mínimo que no les hace perder en absoluto el control de su cadena de valor.

El controlar todas y cada una de las diferentes fases del proceso de producción, les permite ser flexibles y dinámicos, adelantándose y pudiendo prever en cierta manera aquellos cambios inesperados que pudieran surgir. En caso de que la producción de una prenda no haya tenido éxito en el mercado, pueden parar la producción de la misma, aprovechando dicho estampado y/o tela para empezar a producir otras prendas que quizá tengan un éxito mayor. Todo esto lo consiguen gracias a su flexibilización. Por consiguiente, emplean a todo su personal en su proceso productivo, con esto consiguen que utilicen siempre toda su capacidad productiva, no quedándose escasos ni estando sobrecargados²⁶. También debemos destacar que Zara no posee inventarios, todo lo que se produce es colocado en tienda y se vende, por tanto, el excedente con el que cuentan es prácticamente mínimo o nulo. El no tener inventarios provoca que sus costes de almacenamiento sean prácticamente inexistentes. De ahí proviene, sobre todo, la gran ventaja competitiva²⁷ con la que cuenta Zara, que la hace inimitable, a la vez que envidiable a los ojos de sus competidores.

²⁶ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>.

²⁷ Entendiéndose por ventaja competitiva cualquier característica de la empresa que la diferencia de las otras colocándola en una posición relativa superior para competir y que le permiten obtener un rendimiento superior.

2.2.2 Estrategia basada en liderazgo en costes

Estratégicamente hablando existen solamente dos tipos de ventajas competitivas por las que pueden optar las empresas²⁸. Por un lado tenemos la ventaja en costes y por otro lado, tenemos la ventaja en diferenciación del producto. Veamos en qué consisten cada una de ellas.

- Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en costes cuando tiene unos costes inferiores a los de sus competidores para un servicio o producto semejante o comparable en calidad.
- Una empresa tendrá una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que hacen que sea percibido como único por los clientes. La percepción que tiene el cliente hacia dicho producto explica el precio pagado por conseguirlo. En momento en que sea percibido como único, exclusivo, al cliente, siempre y cuando esté al alcance de sus posibilidades, no le importará pagar un precio superior al de la competencia²⁹.

Cuando una empresa lleva a cabo una estrategia basada en la diferenciación del producto juega mucho con el posicionamiento de su marca en la mente de los consumidores. Ya que en función de donde situó el cliente dicha marca en su mente, estará dispuesto a pagar un precio mayor o, por el contrario inferior. Y es aquí donde está la clave del marketing exitoso. En función de la percepción del cliente, dará más o menos importancia a nuestro producto y lo que quiere y busca la empresa, en cuestión, es que el cliente hedonice el producto ofrecido por los mismos³⁰.

Explicado el concepto y las diferencias existentes entre ambas ventajas, podemos concluir diciendo que Zara y el Grupo Inditex, en general, han optado por llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes.

²⁸ Libro: Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa, capítulo 5, “Estrategias y ventajas competitivas”, páginas 6-10.

²⁹ Entendiéndose por percepción lo que el cliente añade a esas sensaciones para darlas significado. Es el proceso por el cual el cliente selecciona, organiza e interpreta tales sensaciones.

³⁰ Fernández Moya, ME. Apuntes de comportamiento del consumidor.

Digamos que el producto que ofrecen es bastante estándar, no conlleva un diseño muy sofisticado y básicamente se dedican a copiar las últimas tendencias de las pasarelas. Como Zara sería y es la “marca blanca” que copia a las diferentes marcas de lujo, la estrategia que están llevando a cabo es una generalización de estímulos. Ante dos prendas básicamente iguales, el cliente reacciona prácticamente igual. Generando la imitación la misma respuesta en el cliente que si fuera la marca autentica.

3. MARKETING ESTRATÉGICO

El éxito o fracaso de una empresa en gran parte depende de la estrategia de marketing que lleve a cabo y de su capacidad para entender el comportamiento del consumidor³¹. Lo que significa, capacidad para saber adaptarse a los cambios del entorno que nos rodean. No debemos de olvidar que vivimos en un entorno en constante evolución donde las fronteras ya no existen, lo que es moda en España es moda en China y viceversa sin olvidarse de la cultura. En líneas generales, los países globalizados y desarrollados siguen una misma tendencia aunque determinadas prendas, muy específicas, sí que varían y cambian debido a que están influenciadas por la cultura³².

Pongamos un ejemplo para que resulte más visual. Como países escogemos España y Reino Unido. Aunque en ambos países se den las cinco estaciones, las condiciones meteorológicas no son las mismas. El hecho de que en Reino Unido no tengan tantas horas de sol, hace que el carácter de las personas sea muy distinto al carácter de los españoles. El sol da vitalidad, energía y alegría a las personas. En función de su estado de ánimo se visten de una manera u otra, con colores más alegres o, por el contrario, más apagados. Ello explica, que la ropa que vende Zara en Reino Unido sea por lo general más oscura y más abrigada, debido a que durante el invierno soportan unas temperaturas mucho más bajas que las que puedan haber en España. Razón por la cual, la ropa ofrecida en ambos países varía en ciertos aspectos, aunque en términos generales sea la misma.

La cultura es un factor muy importante a tener en cuenta del que las empresas no deben olvidarse ni dejarlo de lado si quieren triunfar en los diferentes mercados en los que quieran integrarse. Las empresas tienen que saber adaptarse, ya que si no lo hacen, el consumidor no se sentirá comprendido ni identificado con el producto ofrecido por la misma y en consecuencia, no comprará ni consumirá los productos ofrecidos. Coloquialmente hablando podríamos decir que la cultura es *“la personalidad de una sociedad”*³³.

³¹ Se entiende por comportamiento del consumidor el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o los grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos. Antes se denominada comportamiento del comprador.

³² Entendiéndose por cultura la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos.

³³ Fernández Moya, ME. Apuntes de comportamiento del consumidor.

3.1 CONCEPTO

Atendiendo a la definición proporcionada por Roberto Espinosa: *“el marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores”*³⁴.

Como hemos repetido en numerosas ocasiones, los grandes inventos, creaciones y desarrollos surgen de necesidades. Los consumidores, la sociedad en general siempre tienen necesidades, es algo que está ahí y es trabajo de la empresa, a través de la realización de estudios de mercado, detectarlas para poder subsanarlas ofreciendo las mejores soluciones posibles a los consumidores.

Los mercadólogos no crean las necesidades, puesto que la necesidad es un impulso biológico básico que está ahí, sino que crean conciencia de que existen y a través de sus diferentes productos crean diferentes maneras de satisfacer dichas necesidades.

El marketing estratégico es aquel que busca conocer las necesidades presentes y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, segmentar adecuadamente el mercado para identificar los mercados más potenciales y establecer una estrategia a seguir para conseguir los objetivos deseados³⁵.

Zara ha sabido adaptarse perfectamente a las necesidades de sus consumidores. En un mundo globalizado y de constante cambio lo que busca el cliente es poder ir a la moda, vestir con las últimas tendencias pero a un precio asequible, no pagando precios desorbitados por la ropa puesto que al año siguiente la tendencia será otra y sí el cliente ha destinado todo su dinero para adquirir una prenda de ropa, el año que viene no dispondrá de dinero suficiente para comprar otra. La vida es un coste de oportunidad constante donde los recursos son limitados y no podemos tener todo aquello que queramos. Por ello, el ser humano está constantemente tomando decisiones y elegirá aquella que le reporte un beneficio mayor. Ya que la elección de una decisión es la renuncia de otra.

³⁴ Fuente: <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>.

³⁵ Fuente: Apuntes del Centro de Estudios Financieros (CEF) <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>.

Para que la estrategia de marketing resulte ser exitosa, primero tenemos que definir dos conceptos que nos ayudaran a entender mejor la idea que hay detrás.

3.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA

Con posicionamiento de marca, nos referimos a la imagen que ocupa el producto en la mente del consumidor y eso, constituye la esencia del marketing exitoso.

Aunque Zara no sea una marca de lujo, pudiendo llegar a decir que no constituye una marca en sí, la gente, el consumidor es feliz comprando y llevando ropa de Zara. Si hacemos un experimento que consista en preguntar a la población de donde es la ropa que lleva, podemos asegurarnos que prácticamente todo el mundo lleva al menos una prenda de Zara y si no es de Zara, es de alguna otra de las siete marcas restantes que conforman e integran el Grupo Inditex S.A.

Como experiencia personal, muchas veces, las chicas entre nosotras somos muy tendentes a preguntarnos de donde es la ropa que llevamos, sobre todo cuando alguna prenda destaca respecto de las otras, bien por su color, bien por su estampado o forma. Cuando preguntamos y alguna contesta es de Zara me lo compre la semana pasada. Puedo notar en su cara orgullo, satisfacción y felicidad por haberse comprado dicha prenda y poder llevarla, y más aún si ha gustado a la gente.

“Nos fijamos más en el diseño que en la calidad del producto”. Premisa que podría variar en función de la generación ante la que nos encontremos. En función de la época en la que hayamos nacido, nuestros gustos, aficiones e intereses serán unos u otros. Así la generación de los Baby Boomers (consumidores nacidos entre 1946 y 1965) son aquellos que se encuentran en auge económico y suelen gastar su dinero en marcas de lujo y productos caros como pueden ser los inmuebles y los automóviles. Entonces para ellos será más importante la calidad que el diseño, puesto que la calidad te da prestigio, reforzando tu imagen hacia el exterior dando a entender que posees un estatus, nivel y poder adquisitivo determinado.

El diseño sería como “la primera impresión” que causa a los ojos del consumidor. Por ello, los mercadólogos prestan mucha atención a nuestros sentidos para intentar captar nuestra atención³⁶. **¿Cómo capta Zara nuestra atención a través de los sentidos?**

- Zara e Inditex juegan mucho con el **efecto visual** a través de los precios y las etiquetas. Siempre ponen que una prenda cuesta 15,95€, 29,95€, es decir, nunca ponen números enteros sino con decimales para que nuestros ojos cuando lo vean, visualicen automáticamente 15 euros, en lugar de 16 euros. Aunque la diferencia sea de 5 céntimos, esa tontería es interpretada en nuestra mente como barato y es muy importante que el consumidor no lo perciba como caro para que siga comprando y consumiendo los nuevos productos que llegan todas las semanas a la tienda.

Ilustración 2: Política de “pricing” de Zara



- Con respecto al **olfato**, digamos que las tiendas de Zara, en este sentido, no poseen un olor propio ni característico que oliéndolo te recuerden a la tienda. Sí que es verdad, que ahora poco a poco empiezan a sacar colonias y/o fragancias, pero un olor propio como tal no tienen.

³⁶ Fernández Moya, ME. Apuntes de comportamiento del consumidor.

Ilustración 3: Gama de Fragancias de Zara



Por ejemplo, Stradivarius sí que posee un olor propio y muy característico que aunque no entres en la tienda, al pasar por la calle es fácilmente reconocible. En mi opinión, es un olor que me recuerda al que hay en las tiendas de Abercrombie, olor fuerte que evoca personalidad³⁷.

- En relación con el **sonido**, todas las tiendas de Zara, así como del Grupo, a excepción de Uterqüe tienen música de fondo. En algunas la intensidad es mayor que en otras pero el comportamiento hacia la música es prácticamente el mismo. Suele estar alta pero te permite poder comunicarte y escuchar a la gente que tienes a tu alrededor. Con la música pretenden que te evadas por un momento del día que has pasado, que dejes atrás las preocupaciones y te centres y disfrutes de la experiencia de compra. Buscan crear una atmosfera agradable.
- Las últimas tendencias juegan mucho con el **tacto**. Así las pieles, el cuero, la seda, el terciopelo están a la orden del día. Puesto que tocar dichas prendas con nuestras manos hace que nos relajemos, al mismo tiempo, que estimulan nuestra opción de compra. Hace unos años encontrar prendas de terciopelo entre nuestro armario era prácticamente imposible, a no ser que lo hubieras heredado de algún familiar. Esto ha cambiado y en la actualidad, sobre todo en invierno, podríamos

³⁷ El olfato es lo que primero llega a la mente. La fragancia se procesa por medio del sistema límbico, que es la parte más primitiva del cerebro y el lugar donde se experimentan las emociones inmediatas. Razón por la cual, dentro de los sentidos es el más importante y moderno.

llegar a afirmar que casi todo el mundo tiene una prenda de terciopelo. Todos los modelos que vienen para estas navidades incluyen algo de terciopelo. No solo es suave, sino que además abriga, es calentito y genera una sensación gustosa y relajante, a la par que elegante.

- Al tratarse de una empresa manufacturera que diseña, produce y crea ropa digamos que el sentido del gusto no tiene mucha cabida y en consecuencia, no es trabajado.

3.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado es demasiado amplio e intentar satisfacer a todas las personas que lo integran ofreciendo el mismo producto, sin adaptarlo a sus diferentes gustos, a largo plazo resulta ineficaz. Es prácticamente imposible abastecer a todo el mercado. Por ello, a través de la segmentación, el mercado se divide en unidades más pequeñas integradas por aquellos grupos de personas que posean unas características y gustos similares. Razón por la cual, los mercadólogos realizan grandes esfuerzos por conseguir que tanto su publicidad como productos lleguen a la gente que verdaderamente debe llegar³⁸.

Es muy importante que el consumidor se sienta identificado con la marca que está comprando. Para ello, Zara ha llevado a cabo una estrategia de segmentación del mercado con la finalidad de encontrar entre toda la población su público objetivo.

Para encontrar su target específico, Zara ha segmentado el mercado en base a dos criterios: la demografía y la pictografía.

3.3.1 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

La segmentación demográfica se refiere a la edad, genero, nivel de ingresos, profesión, nivel de estudios, clase social, nacionalidad, entre otras variables.

³⁸ Fuente: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-segmentacion.html>. <https://retos-directivos.eae.es/segmentacion-de-mercado-y-tipos-de-estrategias-de-marketing-cual-elegir/>.

Resaltar que Inditex como Grupo ha sabido enfrentarse a un mercado maduro³⁹, al cual se dirige por medio de sus tiendas (principal canal de distribución aunque el e-commerce empieza a ganar terreno, razón por la cual su estrategia se basa en la integración de ambas). Cada una de las sub-marcas que conforman el Grupo se dirige a un segmento diferente del mercado. Como el mercado es muy amplio y es imposible abastecerlo con éxito. Gracias a que cada una de las marcas se dirige a un grupo de población distinto, en su conjunto, han conseguido abarcar la amplitud del mercado.

En función de las necesidades que presente cada segmento, la oferta de productos ofrecida al consumidor varía. Con ello, consiguen adaptarse a los diferentes gustos, características y preferencias que presenta la población.

Zara es la marca más generalista del Grupo. Se dirige tanto a niños como a jóvenes y adultos aunque su foco más importante son las familias jóvenes de clase media. Podríamos decir que su principal clientela se encuentra comprendida entre los 19-40 años, ambos inclusive. Personas que buscan las últimas tendencias, al mismo tiempo que, calidad a buen precio.

En un primer momento solo se dirigía al sector femenino, aunque a día de hoy gracias a sus grandes esfuerzos ha conseguido integrar también entre sus clientes al sector masculino.

Se dirige hacia mujeres trabajadoras, económicamente independientes que cuiden su estilo y quieran mostrar una imagen determinada hacia el exterior. Se dirige a la clase social media puesto que sus precios no son elevados permitiendo el acceso a los mismos a prácticamente casi toda la población⁴⁰.

En función de la línea de ropa de la que se trate el precio varía, puesto que el precio actúa como barrera marcando la clase social a la que se quiere dirigir. Así, las prendas básicas, las cuales pueden durar en tienda hasta 4 semanas y no sufren grandes variaciones de año en año, se dirigen al público en general. En cambio, cuando sacan alguna prenda bajo el slogan de "*limited edition*" su precio es mayor, pudiendo acceder

³⁹ Lo que hace tres años era tendencia ahora es un mercado maduro; un mercado donde la penetración del usuario ronda el 80% y donde es necesario diseñar estrategias de marketing innovadoras. <https://laculturadelmarketing.com/social-media-mercado-maduro-y-nuevas-estrategias/>.

⁴⁰ Fuente: <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ambito-competitivo/>.

solo determinadas clases sociales, lo mismo ocurre con la colección “*join life*” o con la colección “*zara studio*”⁴¹.

Ilustración 4: Slogan de la Colección “Join Life”

COMO PARTE DE NUESTRO COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL TE AYUDAMOS A ALARGAR LA VIDA ÚTIL DE TUS PRENDAS DE UNA MANERA MÁS FÁCIL

La segmentación demográfica esta intrínsecamente relacionada con la “*Regla de Pareto*” (fórmula matemática creada por el italiano Vilfredo Pareto a principios del siglo XX)⁴². Por mucho que segmentes el mercado y te dirijas aun sector concreto de la población, no todo el mundo te va a comprar. Estudios demuestran que el 20% de los usuarios realizan el 80% de las compras. Ello explica que las diferentes marcas apuesten por cuidar a sus clientes habituales, no cuidando tanto a los esporádicos. El cliente habitual es aquel que vuelve, que es fiel y leal con la marca en sí, así como con el producto ofrecido y son ese 20% que realiza el 80% de tus compras.

3.3.2 SEMENTACION PSICOGRAFICA

Hace referencia a los diferentes estilos de vida y personalidades del individuo. Cada uno de nosotros somos realmente “varias personas diferentes”. Tenemos tantas identidades como roles sociales.

Dependiendo de la situación en la que nos encontremos, consumiremos unos productos u otros. Por ello, Zara cuenta con una amplia gama de productos para poder satisfacer todos esos roles.

En términos generales, Zara se dirige hacia una mujer dinámica, trabajadora y práctica. Dado que no dispone de mucho tiempo, Zara se esfuerza por fabricar aquellas prendas

⁴¹ Las prendas bajo el slogan “*limited edition*” son prendas más caras puesto que son escasas. Sólo serán adquiridas por las personas más rápidas. Duran escasos días en tiendas y una vez agotadas, por mucho éxito que haya tenido la prenda, la misma no vuelve a ser fabricada. La colección “*join life*” son prendas recicladas, fabricadas a partir de la ropa que la gente ya no utiliza, dándolas un nuevo destino, alargando la vida útil del producto. “*Zara Studio*” es la colección que contiene los looks más sofisticados y espectaculares de toda la gama de productos. Se suelen agotar rápido y producen muy pocas unidades. <https://www.elle.com/es/moda/noticias/g24060501/zara-studio-invierno-2018/>.

⁴² Fuente: <https://www.puromarketing.com/13/4857/pareto-aplicacion-marketing.html>.

que resulten ser lo más útiles posibles para que cuando el consumidor acuda a tienda pueda disponer de ello. También se dirige hacia una mujer atrevida, divertida y extravagante, que no tema a los estampados ni a los colores. Capaz de llevar y sacar a relucir las últimas tendencias.

Las personas trabajan para manejar lo que otros piensan de ellos⁴³. Es decir, elegimos ropa y otros productos que presenten una buena imagen de nosotros ante los demás.

Podemos concluir diciendo que, son personas que cuidan sus apariencias y le dan mucha importancia al qué dirán, mostrando en cada momento y situación la imagen que corresponda con un look distinto y apropiado para la ocasión. Podríamos resumirlo en la siguiente frase: *“Mostrar la mejor versión de uno mismo en cada momento”*.

Zara nos permite poder adaptarnos a cada momento, a cada situación, permitiéndonos ir bien vestidos a un precio asequible, mostrando la mejor imagen de nosotros mismos en cada evento. No solo nos permite ir acorde al momento, sino también destacar. Aunque ofrezca ropa a precios asequibles, la calidad⁴⁴ no es mala, el estampado suele ser sofisticado, llamativo y colorido, permitiendo captar la atención de los que se encuentran a nuestro alrededor.

No olvidemos que cuando acudimos a una tienda compramos, tanto por el *“yo real”* como por el *“yo ideal”*. La diferencia fundamental entre estos dos conceptos radica en que el *“yo ideal”* hace referencia al concepto que tiene una persona de lo que le gustaría ser o llegar a ser en un futuro no muy lejano. Por ello compra unos productos determinados pensando que funcionaran y como consecuencia de ello, nos convertiremos en la persona que queremos ser. Mientras que el *“yo real”* atiende a una evaluación más objetiva de las cualidades que poseemos y de aquellas que carecemos.

En mi opinión, creo que Zara ofreciendo ropa tan variada, de diferentes estilos, ha sabido reunir en una misma prenda el comprar por el *“yo real”* o comprar por el *“yo ideal”*. Aunque la realidad demuestra que a la hora de realizar la compra, compramos por los dos.

⁴³ A este concepto se le conoce con el nombre de “La administración de la impresión”

⁴⁴ Al estar integrados verticalmente y controlar las diferentes fases del proceso de producción, Zara fabrica todas sus prendas, subcontratando una mínima parte de la producción.

Cuantas veces habremos visto a la Reina Letizia o a cualquier famoso luciendo, en un evento concreto, una prenda de Zara y acto seguido dicha prenda ha sido número uno en ventas, agotándose en los días posteriores.

Ilustración 5: Reinas con armarios “low-cost”



En esta fotografía podemos observar como las diferentes casas reales llevan entre sus conjuntos una prenda o accesorio de Zara. Cuando estas publicaciones salen a la luz, los consumidores conscientes de lo que significa que una Reina lleve algo de Zara, reaccionan comprándolo, siempre y cuando, dicha prenda o accesorio se asimile a su estilo y gustos.

Cuando yo veo a la Reina Letizia con un vestido de Zara, automáticamente pienso en elegancia, realeza y estatus. Si tengo tiempo y aún sigue quedando en tienda, me acerco a la tienda Zara más cercana a probármelo y sí me queda bien y encaja en mi armario lo termino comprando. En el momento de la compra, estoy comprando por el “yo ideal” porque pienso que el día que me ponga ese vestido, chaqueta o pantalón, tendré la misma elegancia que un miembro de la realeza. Pero, puede ocurrir también, que una persona de mayor edad compre ese vestido simplemente porque le guste y para ella es un clásico, en ese caso, estaría comprando por su “yo real”. Es decir, compra el vestido porque es vaporoso, no se marca y al encajar con su forma de ser y personalidad decide

adquirirlo. Por ello, digo que Zara ha sabido integrar muy bien estos dos conceptos en una misma prenda.

3.4 MARTEKING MIX⁴⁵

El marketing mix es un concepto nuevo y novedoso, que surge con posterioridad al concepto de marketing y de mercado. Fue creado por McCarthy en 1960⁴⁶. El marketing mix constituye un instrumento de la acción de marketing.

Es un concepto muy estratégico y táctico que tiene en cuenta las cuatro variables más tradicionales del negocio, las cuales tienen que estar en concordancia para que la estrategia llevada a cabo por la empresa, así como los objetivos comerciales marcados se consigan.

Destacar que a nivel global no existe consenso, ni en la definición, ni en las variables a incluir. Por ello, me he basado en lo que coloquialmente se conoce como las 4'ps atendiendo a la acepción anglosajona.

Ilustración 6: Variables del Marketing Mix



⁴⁵ DR. Claudio L. Soriano Soriano. Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos S.A. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=B00MnbAf3soC&oi=fnd&pg=PA3&dq=marketing+mix&ots=-GQH885hKw&sig=7HEgOXvB_8anjPbAOi0XKzAMido#v=onepage&q=marketing%20mix&f=false.

⁴⁶ Jerome McCarthy era un profesor de contabilidad estadounidense en la Universidad de Michigan. Es el autor del influyente libro básico de comercialización. Un enfoque de gestión.

3.4.1 PRODUCTO

Por producto nos referimos, tanto a los bienes como a los servicios ofrecidos por la empresa. Razón por la cual, el termino de producto es tan sumamente amplio, al englobar no solo las características sino también el “*packaging*”, la imagen y los servicios posventa. Los consumidores satisfacen sus necesidades a través de los diferentes productos y servicios que ofrecen las diversas empresas. Como se ha comentado en numerosas ocasiones, los mercadólogos no crean las necesidades, sino, que ante una necesidad diseñan productos que satisfagan las necesidades existentes.

Pongamos un ejemplo para que resulte ser más visual y fácil de comprender:

- **Necesidad:** vestirse
- **Deseo:** Zara, Dior, El Corte Inglés.

Todo el mundo tiene la necesidad de vestirse y de salir arropado a la calle. Es una realidad que está presente y el consumidor puede satisfacer tal necesidad de muchas maneras, puesto que el sector textil está compuesto por numerosas empresas y en función de su poder adquisitivo, gustos y personalidad, acudirá a una u otra a satisfacer su necesidad.

Las diferentes empresas, a través de sus productos ponen de manifiesto a los ojos del consumidor diferentes maneras de satisfacer su necesidad. Para que el consumidor finalmente acabe acudiendo a tu tienda a consumir tu producto, no sólo dependerá de la prenda de ropa ofrecida sino de un cómputo de factores que intervienen en el comportamiento del consumidor a la hora de realizar la compra.

3.4.2 PRECIO

En función del precio fijado, los ingresos de la empresa serán mayores o menores. Para poder poner un valor monetario al producto ofrecido por una empresa, antes de fijarlo deberá de llevar a cabo un estudio de mercado donde analice su tarjet, los costes en los que ha incurrido, así como, la competencia existente en dicho sector. Ya que será el propio consumidor, mediante la compra del producto, quien dictamine si el precio finalmente fijado por la empresa es el adecuado o no. Si es adecuado, el consumidor

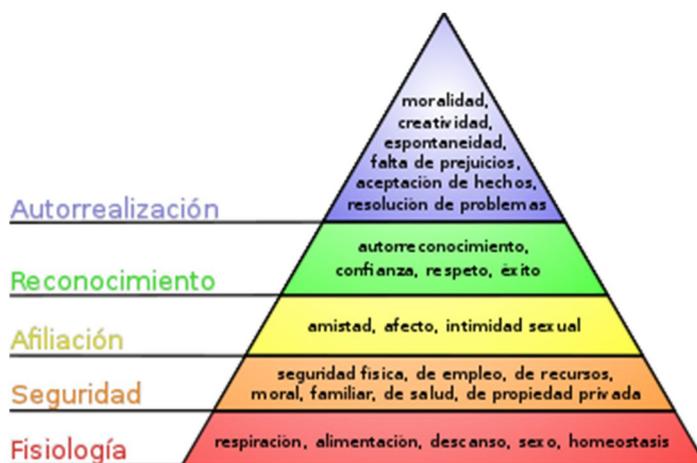
reaccionará comprando el producto, si por el contrario, considera que es demasiado alto no lo consumirá.

Siguiendo con el ejemplo anterior, ante la necesidad de vestirse, el consumidor cuenta con numerosas marcas comerciales que ofrecen ropa, pero la variable del “precio” es muy determinante.

El poder adquisitivo entre unos y otros es muy diferente, no todos tenemos acceso a las mismas marcas ni a los mismos productos, por mucho que queramos comprar ropa de alta costura sino disponemos del dinero necesario, no podremos comprarlo. Razón por la cual en todas las sociedades existen desigualdades sociales, y por tanto, estratificación social⁴⁷.

Atendiendo a la pirámide de las necesidades de Maslow⁴⁸, observamos que hay distintos tipos de necesidades ubicados en distintos niveles, siendo más importantes unas que otras aunque todas en su conjunto sean necesidades.

Ilustración 7: Pirámide de Maslow



Como podemos observar dentro de las necesidades hay una jerarquía. La estructura jerárquica indica que el orden de desarrollo es fijo, es decir, primero se debe de alcanzar cierto nivel antes de que se active la necesidad del siguiente orden superior.

⁴⁷ Se entiende por estratificación social el proceso en virtud del cual una sociedad queda dividida en grupos (estratos) que tienen distinto grado de prestigio, propiedad y poder.

⁴⁸ Abraham Maslow fue un psicólogo que estudió la jerarquía de las necesidades biogénicas y psicogénicas para entender el crecimiento personal.

Lo que significa que una persona no se va a comprar ropa ni mucho menos prendas caras hasta que no tenga cubiertas las necesidades fisiológicas⁴⁹. Una vez, cubiertas las necesidades más prioritarias, se irán satisfaciendo los niveles siguientes.

En este sentido, podemos decir que el sector textil se podría encontrar encuadrado dentro de las “*necesidades del yo*”. La ropa nos da un estatus determinado, pudiendo llegar a determinar la clase social⁵⁰ a la que pertenecemos.

En función de cómo vayamos vestidos y de cómo lo llevemos, daremos una imagen u otra a los demás. Por ello, la actitud juega un papel tan importante, ya que en cierta manera, determina la manera en que nos mostramos y relacionamos con los de nuestro alrededor. A través de nuestro estilo revelamos cual es nuestra personalidad.

Si bien es verdad, un mismo producto o actividad puede tener encaje en diferentes niveles de necesidades, satisfaciéndolas a todas ellas por igual.

En el presente caso, una prenda de ropa como puede ser un abrigo puede satisfacer diferentes necesidades. Veámoslo con un ejemplo:

Ilustración 8: Producto que satisface diferentes tipos de necesidades

Prenda: Abrigo		
Necesidad Fisiológica	Vestirse, abrigarse, aroparse	
Seguridad	Protegerse del mal tiempo, de la lluvia, evitar resfriados	
Pertenencia	Ir a la moda, ser aceptado por tu grupo de amigos	
Necesidades del yo	Prestigio, estatus, mostrar poder	

⁴⁹ Las necesidades fisiológicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia.

⁵⁰ Se entiende por clase social, un agregado de personas que ocupan posiciones similares en la sociedad y que manifiestan actitudes, criterios, características o estilos de vida parecidos gracias a su nivel de ingresos y gustos en común.

3.4.3 DISTRIBUCIÓN

Hace referencia a la disponibilidad y accesibilidad del producto, es decir, el traslado del producto final hasta los diferentes puntos de venta. Cabría preguntarse ¿cómo distribuye Zara sus productos? En este sentido, juega un papel fundamental la cadena de valor de Zara, gracias a que están verticalmente integrados pueden distribuir todos sus productos desde la sede, que se encuentra en A Coruña, a cualquier parte del mundo en un tiempo record. Por ello, analizaremos su cadena de valor, puesto que han conseguido obtener y desarrollar una ventaja competitiva que les hace únicos en este aspecto, haciéndoles líderes en el sector, puesto que gracias al desarrollo de una distribución eficiente, el cliente siempre dispondrá de aquella prenda que busca, satisfaciéndole de manera inmediata su necesidad.

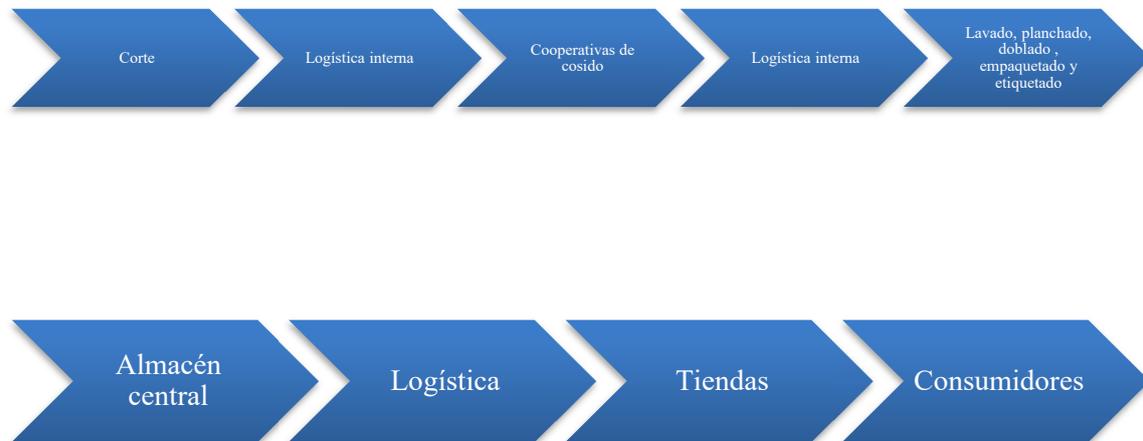
La distribución, también podría entenderse, como la manera en que las diferentes empresas que forman parte del sector responden a su demanda. Por consiguiente, Zara responde a la demanda de manera instantánea, prácticamente en tiempo real. Esto lo consigue gracias al profundo análisis del “*street-style*”⁵¹ que llevan a cabo sus diseñadores.

El equipo de diseñadores, con los que cuenta Zara, se centra básicamente en la búsqueda de nuevas tendencias. El trabajo del diseñador es la búsqueda de información y como bien dicen ellos mismos, “*la información está en la calle*”, en saber lo que la mujer demanda.

Ilustración 9: La cadena de valor de Zara



⁵¹ El “Street-style” es un estilo que se centra en fotografiar la moda de la calle, la que lleva la gente común, fuera de las pasarelas. Se asocia con la cultura juvenil, y es más frecuente en los grandes centros urbanos. Fuente: <https://www.esme.es/street-style/>.



La cadena de valor⁵² consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Observada la cadena de valor de Zara, podemos concluir diciendo que los aspectos más relevantes son:

- **Logística:** cuenta con 8 centros de logística en España con reparto de 2 veces por semana. Se lleva a cabo la producción *“just in time”*: *“se produce lo que se vende, no se produce para ver si se vende”*. Se controla la calidad de los productos y se distribuye a las tiendas. Esto da lugar a mayores beneficios ya que apenas hay existencias. Destacar que las tiendas europeas se reponen en menos de 72 horas.
- **Producción:** proximidad y pequeñas cantidades. El 43,5% de la producción se encuentra en España y Portugal permitiendo el rápido abastecimiento a nivel nacional y europeo. Esto da flexibilidad, siendo una ventaja competitiva ya que permite aplazar la producción en función de la demanda. Además constantemente lanza nuevos productos que siguen las tendencias del último momento. Esto le permite adelantarse a los posibles cambios que pudiesen haber, ya que puede parar la producción de un diseño en caso de que no tenga éxito o en caso de que la demanda muestre un comportamiento distinto al esperado. Consigue reducir los posibles fallos de producción al unificar en un

⁵² Fuente: Capítulo 4, *“Análisis interno”*, Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa.

mismo espacio geográfico el acabado de las prendas con el diseño, proporcionándole seguridad y flexibilidad.

- **Tiendas:** en localizaciones estratégicas, feedback de clientes, análisis diario de las ventas, tiendas eco-eficientes. Prestan especial atención a las tiendas de prueba. La ubicación de las tiendas es clave, razón por la cual, no les resulta necesario gastar dinero en publicidad. La adquisición de un nuevo solar que más tarde se convertirá en una nueva tienda, siempre lo llevan en secreto, para no atraer a especuladores inmobiliarios.

Sus tiendas no suelen tener más de dos plantas, debido a que la tercera y cuarta planta no suelen ser comerciales. Como excepción encontramos Zara de Tokio (China) donde sucedió al revés. Llevaban 4 años detrás de un solar, cuando lo consiguieron, se dieron cuenta de que el edificio tenía muy poca fachada pero, en contraposición, mucha altura. Acto seguido se dieron cuenta de que a los japoneses, al contrario de los europeos, no le importaba subir 5 plantas.

- **Diseño:** cuentan con un equipo formado por más de 500 diseñadores propios. Alto valor percibido por los clientes en el diseño de las prendas ya que hay elevados controles de calidad. los diseñadores se dedican especialmente a capturar tendencias para tratar de reinterpretar diseños de las marcas de lujo⁵³.

3.4.4 COMUNICACIÓN

Hace referencia a la manera que tiene la empresa de darse a conocer, mediante qué medios y canales da a conocer sus diferentes productos. Como consecuencia de la globalización y la aparición de las “telecoms”, las distintas maneras que tiene una empresa de comunicarse con su público objetivo para hacerle llegar su producto, es muy amplia y diversa.

Veamos en el caso de Zara que medios utiliza para comunicarse con sus clientes.

Antes de nada, debemos destacar que Zara no hace publicidad⁵⁴. La publicidad es la manera más fácil y rápida de llegar a los consumidores pero como aspecto negativo, resaltamos el precio. Hacer un anuncio, una campaña publicitaria donde sea, metro, periódico, resulta ser muy caro y no siempre está asegurado el éxito de tu campaña. De tal manera que si resulta ser un fracaso, será un fracaso doble, puesto que no has conseguido el objetivo buscado y además una parte de tus ingresos lo has destinado a publicidad, no sabiendo si en el futuro lo recuperarás.

⁵³ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>.

⁵⁴ Fuente: <https://www.agenciatelling.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>.

Jamás veremos un anuncio de Zara por la televisión, ni en los periódicos y las únicas noticias que salen al respecto, están relacionadas con sus cuentas anuales o con su CEO, Pablo Isla.

Tampoco veremos a una influencer promocionando la nueva colección de Zara porque, a pesar de que muchas marcas cuenten con un equipo de influencers que se dedican a anunciar y promocionar sus prendas de ropa en las distintas redes sociales, pues es algo que está muy de moda, Zara ha optado por no hacer ningún tipo de publicidad.

Sus propias tiendas y su página web son su única publicidad utilizada. Se esfuerza porque sus tiendas sean amplias, cómodas y prácticas a los ojos del consumidor, lo mismo ocurre con su página web. Razón por la cual, la ropa está colocada de una manera muy estratégica. Tal y como dicen ellos, los escaparates es la única publicidad utilizada, por ello manejan muy bien los espacios, tanto fuera como dentro, de la tienda.

Cuando acudes a una tienda Zara puedes observar cómo han colocado estratégicamente las prendas para que el consumidor sepa fijarse en las diferentes prendas y encontrar de una manera rápida y sencilla aquello que busca.

Así, nada más entrar tendremos colgadas las prendas nuevas que han llegado recientemente a tienda. Es lo que ellos llaman “*new in*”. El ponerlo nada más entrar permite que el cliente no se pierda las últimas tendencias del mercado y en caso de que no haya podido revisar la “*última semana*” en la página web, cuando acude a cualquier tienda física, será en lo primero que se fije.

A continuación, la ropa que se encuentra doblada y colocada en las diferentes mesas que hay alrededor de toda la tienda, suele ser ropa básica, es decir, vaqueros, jerséis, camisetas etc.

En los burros normalmente se encuentra la ropa más atrevida y llamativa, bien por el estampado, bien por el tejido. El hecho de que este colgada y no doblada permite que sea observada con mayor detenimiento y que el consumidor, no tenga que realizar el esfuerzo de desdoblar la ropa para poder visualizar la prenda completa.

Siempre que busquemos camisas, blusas, vestidos o pantalones de tela más delicada, estará colgada en las diferentes perchas para que el cliente pueda ver la prenda mejor.

Con respecto a las promociones, dentro de la colección que semanalmente Zara saca, tiene una sección denominada “*special prices*”⁵⁵. Es ropa de temporada que decide, en función de la semana que sea, bajarla de precio.

También se ha sumado a las campañas de los grandes descuentos como pueden ser: “*Black Friday*” (23 de noviembre) y el periodo de rebajas.

⁵⁵ Fuente: <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a23300794/zara-precios-baratos/>.

4. CONCLUSIONES

Primero: Zara ha sabido crear un modelo de negocio único que resulta inimitable por sus competidores más directos. Modelo de negocio basado en la inmediatez, flexibilidad y agilidad. Lo que le permite responder a las diferentes necesidades de la demanda prácticamente en tiempo real.

Segundo: Gracias al centro logístico que ha construido y desarrollado es capaz de renovar el 70% de la colección cada dos semanas. Abasteciendo a las diferentes tiendas situadas a lo largo de todo el territorio español en menos de 72 horas.

Tercero: Es el creador del concepto de “*fast-fashion*”, que si lo traducimos al español significa moda rápida. Ya no existen dos temporadas al año donde la ropa deba permanecer 6 meses en tienda, sino que en función de la época del año, bien sea navidad, bien sea periodo de bodas, la ropa ofrecida por Zara va variando, adaptándose en todo momento a los diferentes acontecimientos que suceden a lo largo del año. De manera que cuando el cliente acude a tienda siempre encontrara esa prenda que estaba buscando para el evento que tiene la próxima semana. El poder satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores es lo que le convierte en el líder del sector. La necesidad es un impulso biológico, que siempre está ahí. Los consumidores siempre tenemos necesidades, y las tiendas y/o comercios intentan satisfacerlas a través de los diferentes productos que ofrecen. El consumidor sabe que Zara es una apuesta segura porque sabe que siempre le va a resolver esa necesidad que tiene.

Cuarto: aunque Zara no cree necesidades, en cierta manera podríamos llegar a afirmar que sí que produce en el consumidor el deseo de estar constantemente comprando, o por lo menos, genera esa curiosidad en el cliente por acudir a sus diferentes tiendas cada dos semanas para ver las nuevas prendas que han llegado a tienda. Al estar constantemente renovando sus colecciones consigue captar la atención de su público objetivo sin hacer nada de publicidad. Esta es su gran ventaja competitiva.

Quinto: Desde un primer momento, Zara apostó por la venta online y por el e-commerce. Dispone de una de las mejores páginas web que conozco, debido a que es sencilla de utilizar y accesible para todo el mundo. Además, te permite ver en todo momento la disponibilidad que hay en tienda de ese producto. Lo que genera

comodidad y evita pérdidas de tiempo. Vivimos en un mundo caracterizado por la inmediatez y la impaciencia donde el tiempo del que disponen las personas cada vez resulta ser más limitado. En ese sentido Zara ha sabido adaptarse perfectamente al cliente haciéndole que la compra sea fácil, sencilla y rápida.

5. BIBLIOGRAFIA

5.1 LIBROS

- DR. Claudio L. Soriano., 2009. “*El MK Mix: concepto, estrategia y aplicaciones*”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D., 2006. Zara. “*Visión Estratégica de Amancio Ortega*”. 7ª Edición ed. Barcelona: Conecta.
- Navas López, J. E., 2016. “*Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*”. 2ª Edición ed. Madrid: Civitas.
- Solomon, M. R., 2013. “*Comportamiento del Consumidor*”. 10ª Edición ed. México: Pearson.

5.2 TRABAJOS

- Padilla, L., 2010. “*Lean Manufacturing. Manufactura esbelta/ágil*”. Facultad de Ingeniería – Revista Primero. [En línea]. Disponible en: <http://files.udespcesos.webnode.es/200000028-6743f683e7/manufactura%20esbelta%20toyota.pdf>.

5.3 PÁGINAS WEB

- ABC, 2012. “*Cómo Zara se convirtió en la empresa textil más grande del mundo*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.abc.es/20121114/economia/abci-inditex-zara-201211131324.html>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- Bershka, 2018. “*Bershka Quiénes Somos*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.bershka.com/es/company.html>. [Último acceso: Diciembre 2018].

- CEF, 2018. “*Marketing XXI*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- Cinco Días, 2008. “*Inditex se sofisticada con Úterque*”. [En línea]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/07/17/empresas/1216301992_850215.html. [Último acceso: Noviembre 2018].
- Cinco Días, 2017. “*¿Qué tiene en común la estrategia de Zara, Mercadona, El Corte Inglés o Mango? La Omnicanalidad*”. [En línea]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/07/companias/1499420965_993764.html. [Último acceso: Diciembre 2018].
- Delgado, C., 2016. “*Inditex dispara sus ventas hasta los 20.900 millones y gana el 15% más*”. [En línea]. Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/03/09/actualidad/1457504334_072318.html. [Último acceso: Noviembre 2018].
- El Blog de Caixabank, 2016. “*DJSI, un Índice que mide las Buenas Prácticas en Sostenibilidad*”. [En línea]. Disponible en: <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/2016/09/djsi-un-indice-que-mide-las-buenas-practicas-en-sostenibilidad.html>. [Último acceso: Octubre 2018].
- ELLE, 2018. “*Zara tiene todos los looks para fiestas de empresa, Navidad y Nochevieja*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.elle.com/es/moda/noticias/g24060501/zara-studio-invierno-2018/>. [Último acceso: Diciembre 2018].
- ELLE, 2018. “*Zara renueva su sección de Special prices con los mejores básicos de la nueva colección*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a23300794/zara-precios-baratos/>. [Último acceso: Noviembre 2018].

- ESIC Bilbao Groupwork, 2018. “*Caso Estrategia Empresarial: Inditex*”. [En línea]. Disponible en: <https://modarapida.wordpress.com/home/breve-historia>. [Último acceso: Diciembre 2018].
- ESIC Bilbao Groupwork, 2018. “*Posicionamiento y Ámbito Competitivo de las distintas enseñanzas del Grupo*”. [En línea]. Disponible en: <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ambito-competitivo/>. [Último acceso: Diciembre 2018].
- ESME, Escuela de Moda, 2018. “*Glosario de Moda, concepto: fast-fashion*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.esme.es/fast-fashion/>. [Último acceso: Octubre 2018].
- ESME, Escuela de Moda, 2018. “*Glosario de Moda, concepto: street-style*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.esme.es/street-style/>. [Último acceso: Octubre 2018].
- Espinosa, R., 2016. “*Marketing Estratégico: concepto, funciones y ejemplos*”. [En línea]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>. [Último acceso: Octubre 2018].
- Ferrero, C., 2017. “*Stradivarius ya no solo vende ropa y es la gran apuesta de Amancio Ortega*”. [En línea]. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/expansion-stradivarius-2017-linea-hombre/>. [Último acceso: Diciembre 2018].
- Gómez, F. 2018. “*Pablo Isla, Mejor CEO del Mundo según Harvard*”. [En línea]. Disponible en: <http://forbes.es/business/46724/pablo-isla-mejor-ceo-del-mundo-segun-harvard/>. [Último acceso: Noviembre 2018].

- Inditex, 2018. “*Inditex Nuestra Historia*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>. [Último acceso: Octubre 2018].
- Intereconomía, 2018. “*Zara, segunda empresa textil más valiosa del mundo, mientras Movistar cae al octavo puesto en las teleco*”. [En línea]. Disponible en: <https://intereconomia.com/empresas/consumo/zara-segunda-textil-mas-valiosa-del-mundo-mientras-movistar-cae-al-octavo-puesto-en-las-teleco-20180529-0837/>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- JM., 2018. “*Social Media: mercado maduro y otras estrategias*”. [En línea]. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/social-media-mercado-maduro-y-nuevas-estrategias/>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- López, E., 2018. “*El nuevo reto de Inditex*”. [En línea]. Disponible en: https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/nuevo-reto-inditex_1308256.html. [Último acceso: Diciembre 2018].
- Mglobal, 2018. “*Apuntes de Marketing Razonable*”. [En línea]. Disponible en: <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>. [Último acceso: Diciembre 2018].
- Ugalde, R., 2017. “*El mayor Zara del mundo abrirá el 7 de abril en el Paseo de la Castellana de Madrid*”. [En línea]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-15/mayor-zara-del-mundo-abre-7-de-abril_1348660/. [Último acceso: Octubre 2018].
- Salvatierra, J. 2018. “*El Grupo de Zara deberá de abrir más de una tienda al día para lograr su meta*”. [En línea]. Disponible en: https://elpais.com/economia/2018/09/12/actualidad/1536771323_935418.html. [Último acceso: Noviembre 2018].

- Telling, 2018. “*La estrategia de Marketing y Publicidad de Zara*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.agenciatelling.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- Youtube, 2012. “*Planea Zara*”. [En línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>. [Último acceso: Octubre 2018].

5.4 APUNTES CLASE

- Carretero Díaz, L. E., 2017. “*Dirección de la Producción*”. Madrid. CUNEF.
- Fernández Moya, M. E., 2018. “*Comportamiento del Consumidor*”. Madrid. CUNEF.

6. ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Marcas Comerciales del Grupo Inditex S.A.....	8
Ilustración 2: Política de “pricing” de Zara.....	17
Ilustración 3: Gama de Fragancias de Zara	18
Ilustración 4: Slogan de la Colección “Join Life”	21
Ilustración 5: Reinas con armarios “low-cost”	23
Ilustración 6: Variables del Marketing Mix	24
Ilustración 7: Pirámide de Maslow.....	26
Ilustración 8: Producto que satisface diferentes tipos de necesidades	27
Ilustración 9: La cadena de valor de Zara	28