

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS  
FINANCIEROS

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADE

Trabajo Fin de GRADO



# ESTRATEGIA DE MARKETING DE ZARA

Autor: Estella Sierra, Carmen

Tutor: Dra. María Eugenia Fernández Moya

Madrid, enero de 2019

# ÍNDICE

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....               | 3  |
| 2. HISTORIA DE INDITEX.....        | 4  |
| 3. CADA MARCA ES DIFERENTE.....    | 5  |
| 4. MARKETING SIN PUBLICIDAD.....   | 9  |
| 5. OMNISCANALIDAD.....             | 11 |
| 6. LAS 4P´S DEL MARKETING MIX..... | 14 |
| 6.1 PRODUCTO.....                  | 15 |
| 6.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....     | 17 |
| 6.3 PROMOCIÓN.....                 | 19 |
| 6.4 COMUNICACIÓN.....              | 21 |
| 7. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.....  | 24 |
| 8. CONCLUSIONES.....               | 27 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA.....               | 31 |

# 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar la estrategia de Marketing que sigue Inditex (Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima), por tratarse de uno de los grupos textiles más grandes del mundo y el primero en nuestro país. Inditex, a través de todas sus firmas cuenta con más de siete mil establecimientos situados por todo el mundo, y aunque vayamos a experimentar el análisis de dicha estrategia en cada una de sus marcas, vamos a focalizar el trabajo en Zara, por ser el punto fuerte de este grupo empresarial.

Se dice que Zara desarrolla campañas de marketing sin hacer publicidad. Es cierto que nunca hemos visto ningún tipo de publicidad convencional por su parte como anuncios televisivos o en prensa, lo que hace que nos preguntemos cómo ha conseguido ser la marca “low cost” más conocida a nivel mundial y cómo ha conseguido tener tanto éxito.

Este holding<sup>1</sup> en general y particularmente Zara está continuamente reinventándose. Ha conseguido ser la principal competencia ya no sólo de otras marcas que ofrecen productos relación calidad-precio semejantes sino de marcas de lujo que encuentran en Zara imitaciones o réplicas a las que ellos mismos ofrecen a precios infinitamente más altos.

El grupo está formado por ocho cadenas (Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius, Uterqüe, Zara y Zara Home), y como dice el propio Amancio Ortega *"todas las cadenas son parecidas pero ninguna es exactamente igual, y todas tienen autonomía"*<sup>2</sup>. Todas ellas comparten un modelo de negocio sostenible común, ahora bien, cada una de ellas tiene su propia personalidad poseyendo su propio departamento de diseño que estudia la moda que más encaja con sus clientes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Se trata de un grupo de sociedades en el que existe una empresa dominante y una o más empresas subordinadas a ella (Wolters Kluwer)

<sup>2</sup> Badía, Enrique. Zara...y sus hermanas. GranAldea, Madrid, 2008.

<sup>3</sup> Inditex.com, 2018

## 2. HISTORIA DE INDITEX

A comienzos de los años 60, despegó la experiencia en el sector textil de Amancio Ortega Garona, quien empezó trabajando como dependiente en una tienda de A Coruña denominada *La Maja*. Dicha tienda recibía los productos textiles desde fábricas de Cataluña y es éste quien empezó a vender en ese establecimiento sus diseños, particularmente batas, consiguiendo tener mucho éxito entre los clientes por ser mucho más baratos y de calidad semejante.

Es en 1963 cuando empieza a trabajar por cuenta propia junto a su hermano Antonio, creando una sociedad llamada *Confecciones GOA*<sup>4</sup>, que contaba con su propia fábrica destinada a la producción de vestidos, batas y lencería. Vendían sus productos a comercios minoristas y mayoristas como Pryca o Continente (ambos integran lo que hoy en día es Carrefour). A los diez años contaba con una plantilla de quinientos trabajadores.

El principio del imperio de Inditex nace en 1975 con la apertura de la primera tienda Zara en A Coruña, empezando a expandirse primero por Galicia y luego por el resto de España. La filosofía y el modelo de negocio de la marca llegan rápidamente a la clientela ya que encontraban en Zara sus gustos y preferencias a precios muy asequibles.

Zara es un elemento de los ocho que integran el paraguas de Inditex, que nace como tal en 1985 teniendo como sede el centro logístico ubicado en Arteixo (A Coruña). Durante los años ochenta, mientras Zara empieza a localizarse en las mejores calles de Portugal, Nueva York o París, Inditex se expande en España incorporando firmas como Massimo Dutti o Pull&Bear.

A partir del año 2000 Inditex crece a niveles exponenciales saliendo a bolsa, lanzando el resto de marcas, consiguiendo a día de hoy localizarse en 7.422 tiendas y en 96 mercados, de los cuales 46 ya gozan de una plataforma

---

<sup>4</sup> El nombre de la sociedad procede de las iniciales de Amancio Ortega Garona Invertidas (GOA)

para la venta online. Pablo Isla, presidente desde 2011 del grupo, ya ha anunciado que en 2020 estará instalada la venta online en todos los países en los que se encuentra.

### **3. CADA MARCA ES DIFERENTE**

Como se ha explicado anteriormente, cada marca tiene su propio equipo de diseño y goza de autonomía a pesar de seguir un modelo de negocio común. De esta forma, podemos clasificar las siguientes marcas textiles por orden de creación:

1. Zara es el punto fuerte de Inditex, representa el 66% de los ingresos totales del holding, lo que le convierte en su preferencia. Su imagen de marca y la moda han ido evolucionando al mismo tiempo ya que su prioridad es ofrecer moda para todo tipo de público a un precio asequible adaptándose al cliente, produciendo lo que saben que el mismo quiere. Para ello cuentan con la ventaja de responder con agilidad a esas preferencias, colocando el producto demandado a los quince días en las tiendas.

Además, trabajan la atención al cliente de varias formas; un ejemplo podrían ser los chips de radiofrecuencia instalados en todas y cada una de las prendas, para que cuando le preguntemos a un dependiente por un producto concreto, nos facilite información diciéndonos si quedan unidades disponibles o en qué establecimiento lo podríamos encontrar. Por último, aunque se explicará más adelante en detalle, es importante hacer referencia al especial compromiso que tiene Zara con la sostenibilidad.

2. Pull&Bear se dirige a un público objetivo juvenil de hombres y mujeres. Su objetivo es adaptarse a las nuevas tendencias urbanas en un entorno de música y arte, buscando looks rebeldes y casuales ofreciendo productos como gorras, vaqueros, sudaderas o zapatillas repletos de color y estampados.

3. Massimo Dutti está destinado a un público más mayor y formal que el anterior. Lo que busca en sus prendas es dotarlas de elegancia para clientes cosmopolitas. Es importante destacar que a pesar de seguir este estilo elegante, abarca colecciones desde casuales para el día a día y relaciones laborales como líneas de *personal tailoring*, es decir, a medida. Por ello, podemos encontrar una línea de precios de todo tipo ya que algunos productos podrían asemejarse a bienes de lujo.
4. Bershka nace en 1998 con una concepción de moda rompedora para jóvenes hombres y mujeres principalmente. Su estilo de diseño se basa en una filosofía de conciertos y música, influenciado por las nuevas tecnologías y redes sociales. El estilo de moda de *stage* que sigue es acorde con el mobiliario, iluminación y música de todas sus tiendas físicas del mundo.
5. Stradivarius al igual que Bershka y Pull&Bear, se dirige a un público objetivo juvenil, aunque exclusivo para mujeres. Pretende que los clientes encontremos en sus tiendas las tendencias de la temporada manteniendo un estilo denominado *streetstyle*. Mantiene sus oficinas centrales en Barcelona, manifestando de nuevo un compromiso con el medioambiente ya que la oficina se trata de un edificio ecoeficiente formado por materiales reciclables para ahorrar el consumo de agua y energía eléctrica.
6. Con Oysho cambian la gama de productos que solían fabricar ofreciendo colecciones femeninas de prendas básicas de lencería, deporte, ropa de dormir y de baño. Su éxito se basa en adaptar las tendencias y cambios en la moda a sus productos de “estar por casa”. La filosofía tanto de sus prendas como de la decoración de sus establecimientos se basa la limpieza y el orden en espacios abiertos y cálidos.
7. Uterqüe nace en 2008 con el propósito de unir prendas y complementos de piel de muy buena calidad con una sección de textil cuidada y

elegante. El público al que va destinado es a mujeres que buscan exclusividad de producto. Dichas mercancías pasan un filtro de calidad mucho más exhaustivo que las de otras firmas como Bershka o Stradivarius, lo que se manifiesta también en sus precios. Sus tiendas físicas cuidan mucho la decoración mediante una estética *Mid-century* contemporánea, destacando la amplitud, limpieza y orden para sublimar la calidad de productos.

Inditex realiza una segmentación demográfica diferente en sus marcas ya que así como Zara es el claro ejemplo de querer abarcar todo el mercado mediante secciones específicas para niños, jóvenes, mujeres y hombres con precios asequibles, otras como Uterqüe o Massimo Dutti están dirigidas a una clientela con un poder adquisitivo mayor. Del mismo modo, Bershka, Stradivarius y Pull&Bear se dirigen a un público mucho más juvenil al que pueden hacer frente todos los bolsillos.

Desde otro punto de vista, la segmentación psicográfica es aquella que divide o segmenta el mercado en base a rasgos de personalidad, aficiones o estilo de vida. Siguiendo este criterio, Uterqüe o Massimo Dutti focalizarán el estilo de sus productos en personas más elegantes y formales; otras como Bershka en personas jóvenes que buscan un estilo casual y Zara por último, que no comprende de gustos ni de edades abarca a todas las personas.

Inditex cubre tanto necesidades como deseos, ya que gracias a la diversidad de marcas con las que cuenta puede satisfacer ambas. La multinacional satisface un impulso biológico básico como puede ser una prenda que te abrigue en Pull&Bear por treinta euros (necesidad), o una forma socialmente inducida para satisfacer esa necesidad como comprarnos un abrigo de piel en Massimo Dutti por seiscientos euros (deseo).

Si influye el mercadólogo en los estímulos, podemos encontrar factores de selección de estímulos como el tamaño, color, posición o novedad. Respecto al color, marcas como Massimo Dutti y Uterqüe cuentan con un logo

y un *packaging* en letras doradas sobre un fondo oscuro, estímulo que provoca una sensación de mayor lujo.

En relación con el tamaño y la posición, las referidas firmas que son más “lujosas” cuentan con mayor espacio físico, donde hay menos existencias de productos y por tanto están más ordenadas evocando a la exclusividad. En lo referido a la novedad, Inditex tiene un tipo de producción *just-in-time*, lo que hace que los productos roten cada dos semanas adaptándose a las preferencias de sus clientes.

Podemos definir la Responsabilidad Social Corporativa como la manera en que las empresas llevan sus negocios desarrollando actividades determinadas en beneficio de trabajadores, clientes, medioambiente y derechos humanos. Inditex realiza diversos proyectos al respecto como *for&from*, desarrollado en Oysho, Uterqüe, Pull&Bear y Massimo Dutti, consistente en contratar a trabajadores que posean deficiencias o discapacidades mentales o físicas. Otras marcas como Oysho y Zara llevan a cabo un proyecto denominado *join life* destinado a la elaboración de prendas de materiales reciclados para fomentar la sostenibilidad. Por su parte, Zara ha comenzado a instalar contenedores en sus tiendas para su posterior reciclaje y sacar provecho de ellas.

## 4. MARKETING SIN PUBLICIDAD

Podemos definir el término Marketing como aquella disciplina que estudia el comportamiento del consumidor y del mercado, analizando la gestión de las empresas con el fin de atraer, captar, retener y fidelizar a los consumidores satisfaciendo las necesidades y deseos de los mismos. Sin embargo, la publicidad es el cauce para llamar la atención sobre productos y servicios.

En el caso de Zara, se lleva a cabo una gran estrategia de marketing sin realizar publicidad, o mejor dicho, publicidad convencional. Se dice esto ya que nunca habremos visto anuncios de Zara en televisión, periódicos, banners en internet o vallas publicitarias.

El conjunto de actividades que se realizan en marketing las podemos agrupar en tres grandes áreas: En primer lugar, se llevan a cabo actividades de investigación donde el objetivo es conocer todos los elementos que componen el mercado como las preferencias de los consumidores o las tendencias. En segundo lugar, se efectúan actividades de planificación y control que tratan de definir la meta o el objetivo al que se desea llegar, además de utilizar aquellos mecanismos que hagan efectiva tal estrategia. Por último, se realizan actividades de ejecución por medio de una participación en el mercado, es decir, pretenden conseguir una reacción en su público objetivo. Esta última fase integra lo que se conoce como “marketing mix”, que es la vía a través de la cual vamos a realizar el análisis de la estrategia de Zara, desarrollando por tanto las 4p’s que conforman el fuerte de Zara: producto, precio, promoción y puntos de venta o comunicación, que se expondrá a continuación.

Resulta importante analizar el concepto de “Inbound marketing” ya que es el método a seguir de la marca. Se trata de una metodología que compagina métodos de publicidad y marketing para contactar con el potencial cliente desde el comienzo del proceso de compra hasta la transacción última para posteriormente conseguir la fidelización de los clientes.

El “inbound marketing” consiste en *escuchar, observar, testear, analizar y decidir*, y precisamente eso es lo que hace Zara. Ellos realizan una escucha en tienda, analizando constantemente qué se vende más para poder adaptarse a los gustos de sus consumidores, además de estar siempre alerta de las nuevas tendencias con grupos de investigadores observando qué lleva la gente por la calle o lo que exponen otras marcas en pasarelas.

Se puede considerar que Zara utiliza un “Inbound marketing offline” ya que no dialoga en las redes sociales, simplemente se dedica a realizar publicaciones de looks con el enlace al producto para la venta online, teniendo a los usuarios como receptores, sin “cuidarlos” respondiendo a sus comentarios por ejemplo. Sin embargo, sus seguidores continúan aumentando.

## 5. OMNICALIDAD

A modo de síntesis, podemos decir que la omnicanalidad no se trata de una moda sino de una aplicación de marketing que está adquiriendo cada vez más importancia. Esto se debe a la digitalización en la que nos encontramos actualmente, en la que las organizaciones al definir sus estrategias tienen que adaptarse a esta nueva era y por tanto a lo que ello conlleva: los nuevos hábitos de los consumidores.

La omnicanalidad tiene por objetivo mantener a los consumidores a largo plazo, pudiendo adaptarse la organización a los deseos de los mismos y mejorando por tanto su experiencia.

Podemos definir este término como *“la intención de unificar todos los canales en los que está presente una marca o un negocio de tal manera que el cliente no aprecie diferencias entre todos ellos”*<sup>5</sup>. Para que pueda funcionar de manera correcta es necesaria una coordinación de los factores implicados, de forma que el consumidor únicamente reciba una respuesta a pesar de que para lograr esa respuesta se encuentren diferentes áreas de la organización interactuando.

A la hora de decidir una organización que llevará a cabo una estrategia de marketing omnicanal tiene que poseer infraestructuras capaces de gestionar todos los datos que se vayan almacenando y de esta forma, la compra se registrará de forma unificada. A la hora de decidir en qué canales operar o plantear la apertura de uno nuevo resulta fundamental un previo análisis del comportamiento del consumidor. Además, es común la necesidad de probar varias alternativas hasta dar con la combinación adecuada de canales que mejor congenie con nuestro consumidor.

Resulta conveniente diferenciar la omnicanalidad de la multicanalidad ya que la multicanalidad hace alusión a la existencia de varios canales por los que

---

<sup>5</sup> Mglobal Marketing Razonable: Consultoría y Agencia de Marketing. (2019). *Omnicanalidad: Concepto, ventajas y diferencias con la multicanalidad*.

el consumidor podrá conectarse con la organización en cuestión. Sin embargo, este término ya no es suficiente puesto que resulta muy útil ofrecer varios canales para llegar a un público más amplio pero de nada sirve si no están conectados entre ellos, lo que hace alusión a la omnicanalidad.

El sector del Retail se ha visto obligado a avanzar y a desarrollarse en este ámbito. La relación con el consumidor será dinámica en base a sus gustos y preferencias pero la respuesta debe ser única, es decir, un cliente recibirá una misma respuesta tanto si compra en tienda física como si lo hace por internet mediante la página web de la empresa, siendo necesario cierto control de stock de existencias para que resulte indiferente el canal utilizado.

Además, hay que tener en cuenta que si la compra se realiza online se puede elegir el lugar de entrega (domicilio, punto de entrega o recogida en tienda). En caso de que el cliente la escoja en tienda también tiene que haber existido un previo control de stock ya que sino la experiencia no será positiva.

Una estrategia omnicanal presenta una serie de ventajas como pueden ser beneficiar a la imagen de marca y a la productividad. En el primer caso, los consumidores saben apreciar la flexibilidad con la que opera la organización ya que facilita muchísimo la tarea al cliente con el proceso de compra y con la comunicación, y además si la mejora de esa flexibilidad conlleva mejorar la experiencia de compra se produce la fidelización del cliente, ganando cuota de mercado.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que llegar a tener consolidada esa omnicanalidad es complicado pero una vez se consigue la productividad aumentará. Para que funcione, se necesita un perfecto control del stock, de la gestión de la información y del proceso de compra en general. En este caso, realizar el control de inventario puede ser más sencillo ya que en muchos casos esta informatizado. Además, se puede mejorar la experiencia del consumidor en la compra si se evita el caos y el descontrol.

Tanto en el caso de Zara como en el de su principal competidor a nivel nacional, Mango, se llevan a cabo estrategias omnicanales. Se trata de una inversión que da mucha importancia al ecommerce y a sus ventas online, sin significar esto que las tiendas físicas queden obsoletas ya que en el caso de Zara la importancia que se le concede a sus tiendas es fundamental y como veremos en el próximo punto, Inditex realiza grandes inversiones para ubicar a Zara en las mejores calles del mundo. En nuestro caso está perfectamente integrado la parte online y la física.

De esta forma, Zara está empezando a crear tiendas híbridas online-offline, como es el caso de la tienda de Londres cuya apertura fue en 2018. Se trata del primer establecimiento que cuenta con un área concreta especializada para el online y con la tecnología suficiente para provocar un cambio en la experiencia del cliente.

## 6. LAS 4P´S DEL MARKETING MIX

En relación a lo mencionado anteriormente, el marketing mix es un término creado en 1960 por McCarthy en el que se agrupan las cuatro variables (*product, price, place and promotion*) básicas con las que cuenta la empresa para llegar a conseguir sus objetivos a nivel comercial. Para ello, es condición necesaria que los elementos se tengan en cuenta conjuntamente para lograr una coherencia.

Este concepto evoluciona a lo largo del siglo XX ya que en un principio el elemento protagonista del marketing era el producto, enfocándose en la oferta del mismo. Sin embargo, los vendedores se empiezan a hacer preguntas acerca de qué canales de distribución se adecuan más a las necesidades de los consumidores o qué necesidades tienen éstos, focalizando su estrategia en lo que quiere el cliente, es decir, en la demanda.

Podemos observar la evolución de forma clara ya que anteriormente, producían para luego vender estudiando qué precio fijar o dónde establecer su punto de venta y a día de hoy, primero se estudian las necesidades que hay en el mercado y se fabrica en base a esa información. Del mismo modo, en función de las ventas realizadas se puede conocer la satisfacción de la clientela.

De los cuatro elementos que integran el marketing mix, dos de ellos han sufrido una enorme evolución en cuanto a su concepto en el siglo XXI. En primer lugar, el punto de venta ya que habrá que escoger aquel que se adecue más a las necesidades del público pudiendo optar desde la tienda física hasta la venta online. En segundo lugar, la promoción antes se realizaba por una vía en la que el cliente era un mero receptor que recibía la información y a día de hoy, al encontrarnos en un entorno digital, las empresas han tenido que actualizarse mediante la utilización de vías de dos sentidos en las que se interactúa con el cliente como por ejemplo, mediante las redes sociales.

## 6.1. PRODUCTO

Podemos definir el producto como *“el conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades”*<sup>6</sup>.

Zara ofrece una amplísima variedad de productos aprobando todos y cada uno de ellos los estándares de calidad impuestos. Además, garantizan que *“cada artículo que ponen a la venta es saludable, seguro y medioambientalmente sostenible”*<sup>7</sup>. Para llevar a cabo dicho control cuentan con un programa denominado “Picking”, que consiste en ser una herramienta exhaustiva para la revisión de calidad en todas las fases productivas. En la etapa de diseño se analiza el riesgo potencial que tiene cada producto, y posteriormente en la etapa de fabricación se toman muestras para analizar en laboratorios acreditados que son las que indican si la calidad se aprueba, se rechaza o si es pertinente realizar algunos cambios. Además, han realizado una colaboración con la Universidad de Santiago de Compostela trabajando con matemáticos y químicos desarrollando herramientas que indican qué fases de fabricación presentan mayor riesgo y de esta forma, desglosarlas en función de los componentes de los artículos.

Asimismo, el control de calidad tan exhaustivo que llevan a cabo también se desplaza a sus proveedores. Trabajan con ingenieros químicos que tienen la labor de producir colorantes u otros productos necesarios a su vez para la elaboración de las prendas, estudiando el perjuicio que puede ocasionar a nuestra piel. Por ello, cuentan con una *lista de sustancias químicas restringidas*.

En relación al producto, es importante hacer mención al proceso de fabricación que se define como el sistema de acciones relacionadas entre sí

---

<sup>6</sup> Marketing-xxi.com, 2018

<sup>7</sup> Inditex.com, 2018

destinadas a la transformación de unos factores en productos, con el incremento de valor pertinente<sup>8</sup>.

En un primer momento, Zara estudia previamente qué bienes quiere producir y en qué cantidad. Una vez especificado, se procede al diseño del artículo por ordenador utilizando un maniquí virtual asemejándolo lo máximo posible a la realidad, como por ejemplo mediante la colocación de un pañal a dicho maniquí en el caso de ropa de niños. Posteriormente, se concretan las medidas de las tallas y se envía el patrón a la fábrica.

Para poder aprovechar la tela lo máximo posible, cuadran por piezas las cantidades desde sus ordenadores. La tela y el resto de materias primas necesarias para la fabricación de los outputs las compran con mucha antelación ya que Zara no se puede permitir una demora debido a la rapidez con la que trabaja. Una vez el producto está cosido y planchado, se etiqueta, se añade a la alarma y se cubre con un plástico con el que se desplazará a la tienda física. Este transporte o distribución lo lleva a cabo su propio equipo de logística en menos de cuarenta y ocho horas para evitar stocks o aprovisionamientos, debido a que los puntos de fabricación se encuentran en Portugal, Marruecos y España mayoritariamente.

Por todo lo mencionado, podemos decir que el modelo de producción que sigue Zara es el de *just in time*, ya que para evitar acumulación de stocks y costes de aprovisionamiento producen la cantidad estimada en base a la demanda. De esta forma, buscan satisfacer las necesidades más inmediatas de los consumidores.

En este ámbito entraría a colación el concepto de “Moda rápida” ya que Zara desde que detecta la necesidad de fabricación de un artículo hasta que se encuentra éste en sus tiendas transcurren quince días, reponiendo nueva mercancía dos veces por semana y consiguiendo por tanto, que el cliente que entra en sus establecimientos frecuentemente, no encuentre siempre lo mismo.

---

<sup>8</sup> Diccionarioempresarial.wolterskluwer.es.(2019). *Sistema de producción*.

Zara lleva a cabo constantemente una investigación de las tendencias del momento, y gran parte de esa investigación la hace a través de otras marcas, principalmente de marcas de lujo. En innumerables ocasiones habremos visto diseños muy parecidos a grandes firmas, lo que ha generado bastante polémica y algunos juicios con la marca original, demandándoles por plagio. El último caso es el de “Tuesday Bassen”, en el que la famosa ilustradora demanda a Zara por copiar sus diseños, burlando las barreras de la propiedad industrial e intelectual. Sin embargo, la defensa alegó la necesidad de distinguir entre plagio e inspiración. Ante la ineficacia de las acciones legales emprendidas, esta ilustradora junto al diseñador gráfico Adam J. Kurtz han elaborado la famosa página web llamada *shoparttheft*, en la que publican imágenes de diseños originales en comparación con los que otras marcas, entre ellas Zara, sacan a la venta.

## **6.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

En el orden de las ideas anteriores cabe mencionar que Zara basa su estrategia en una diferenciación de producto ya que está continuamente reinventándose e innovando gracias a su equipo de diseño, y a pesar de ello, consigue ofrecer sus productos de calidad a precios muy asequibles ya que la filosofía de la organización consiste en ser accesibles a todo el mundo y no acotarse el mercado.

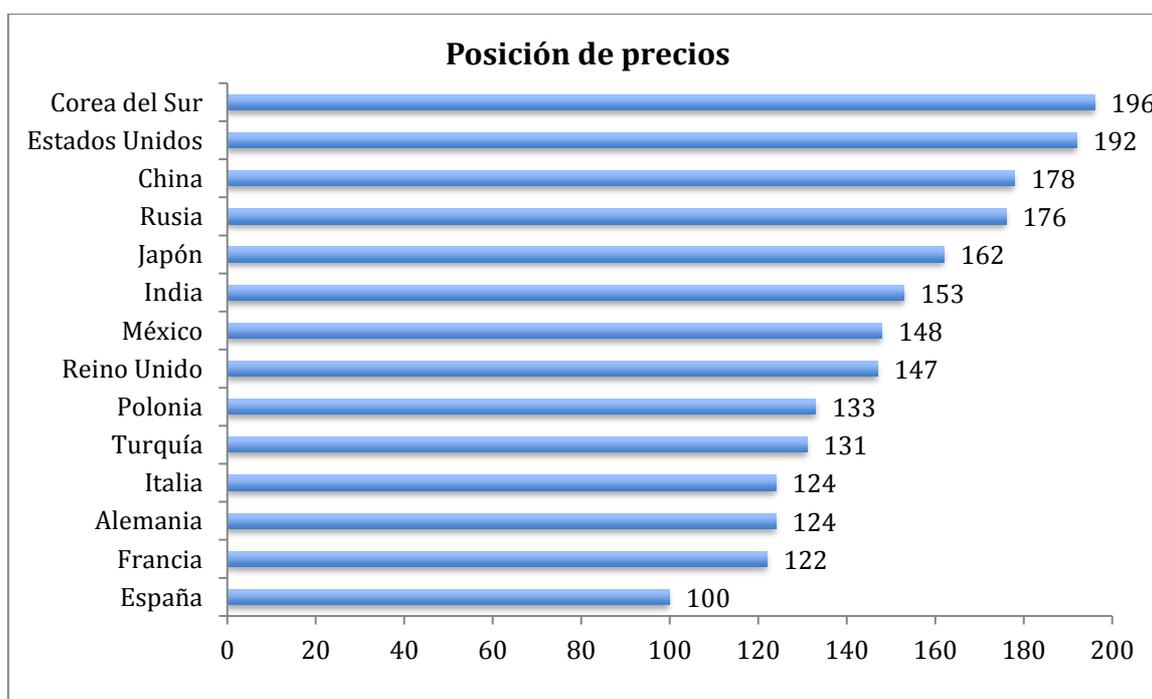
Asimismo, podemos observar la gran diferencia de precios de unos países a otros debido a varios factores como el posicionamiento que tiene la marca, el nivel de poder adquisitivo de los ciudadanos, diferencias en los gustos, tipo de cambio o los costes de logística. Sin embargo, han conseguido adoptar los precios teniendo en cuenta multitud de variables que influyen en el país o continente en cuestión, consiguiendo tener un gran éxito.

En este ámbito entraría a colación el marketing mix a nivel internacional que sigue la organización. En primer lugar, como ya sabemos Zara intenta estudiar las necesidades de sus clientes y adelantarse continuamente a ellas y

por ello no vamos a encontrar las mismas prendas en la misma época del año en Madrid que en Buenos aires ya que los artículos estarían adaptados a las condiciones climatológicas. Además, tienen en cuenta las preferencias de los consumidores en el sentido de que las personas responsables de las tiendas tienen plena libertad para escoger las prendas que quieren poner a la venta dentro de toda la colección, basándose en lo que más se vende o estiman que tendrá más éxito. Por ello, difícilmente encontraremos los mismos productos en una tienda de París que en una de Dubai.

En relación con los precios, existen grandes diferencias de unos países a otros, siendo los países con precios más bajos España y Portugal. Zara opera en mercados con precios y márgenes reducidos, en los que busca una alta rotación de producto, y por lo contrario, con países con márgenes y precios más elevados procurando una rotación menor.

Respecto al nivel de precios mencionado, me parece interesante ilustrar un gráfico de barras incluido en un informe que elaboró Morgan Stanley junto a AlphaWise en 2015, que refleja las grandes diferencias de precios en comparación con España.



Fuente: AlphaWise, Morgan Stanley Research, Zara (20 de abril de 2015)

### 6.3 PROMOCIÓN

Este término se define según McCarthy y Perreault como *“la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”*<sup>9</sup> o dicho de otra forma, es la comunicación para conseguir informar, persuadir y recordar.

Encontramos muchísimas formas de llevar a cabo la promoción como puede ser la publicidad, la realización de eventos, las relaciones públicas o el marketing directo mediante correo o internet. Sin embargo, la estrategia de promoción que ha adoptado Inditex con Zara se focaliza en otros aspectos.

En primer lugar, Zara realiza enormes inversiones en sus tiendas pagando precios muy elevados de alquileres para poder ubicarse en las mejores calles de cada ciudad, situándose al lado de grandes firmas como Loewe, Prada o Louis Vuitton. De esta forma consiguen crear una imagen elitista a pesar de considerarse una marca “low cost”.

Al igual que muchas firmas han optado por enfocar su estrategia de promoción en las nuevas tecnologías, Zara le da más importancia a conceptos de marketing que poco a poco se van perdiendo, como puede ser el escaparatismo. Elaboran cuidando al máximo cada detalle de los escaparates desde su sede en Arteixo, mediante la reproducción de los distintos escaparates del mundo denominados “escaparates fantasma”. Esta labor la llevan a cabo expertos en el diseño de los mismos con la colaboración de especialistas en neuromarketing, considerándose esta ciencia la encargada de *“incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficiencia de cada una de las acciones que determinan la organización con sus clientes”*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Coutinho, Promoción en el marketing, 2018

<sup>10</sup> Braidot, N., Braidot Anecchini, P. and Galizia, L. (2005). *Neuromarketing*. Madrid: Puerto Norte-Sur. Pág. 17

En Arteixo se crean 150.000 escaparates al año aproximadamente ya que se modifican cada quincena, y en temporada de rebajas se montan además, dos adicionales.

Los escaparates, la ubicación de los establecimientos o la colocación estratégica de los artículos en las tiendas está muy relacionado con el aprendizaje, y en concreto con las “neuronas espejo”, ya que provoca que las personas al pasar por delante de una tienda de Zara entren de manera prácticamente inconsciente. Estas neuronas son células que se encuentran en el cerebro de las personas que se activan con las acciones de otros, de manera que guardan una estrecha relación con la imitación y con comportamientos sociales o empáticos<sup>11</sup>. En Zara buscan activar nuestras células cerebrales en la medida de que se produzca una imitación o una empatía al ver los maniquís o incluso con la mera colocación de las prendas, ya que están colocadas de tal forma que congenian o guardan una simetría.

Respecto al interior de las tiendas de Zara, dan mucha importancia al orden y a la limpieza para hacer más fácil y cómoda la compra, distribuyendo de manera diferente cada sección ya que en la de hombres todo está ordenado por conjuntos para facilitarles la combinación de prendas y la zona de mujer se encuentra ordenada por colores para que sean ellas las que compren en base a sus preferencias y gustos. Además, la colocación de los productos a pesar de que se vayan incluyendo las novedades, se cambia cada ciertos días para que el cliente al volver a entrar en el establecimiento perciba una sensación de novedad.

Asimismo, Zara intenta ambientar sus tiendas mediante música tranquila, utilizar colores básicos y blancos y una iluminación buena, suficiente

---

<sup>11</sup> Cerdán, A. (2018). *Todo sobre las Neuronas Espejo: La imitación, herramienta de aprendizaje*.

para no confundir el color de sus prendas, algo que ocurre muy a menudo en otras marcas.

## 6.4 COMUNICACIÓN

La última “p” del marketing mix hace referencia a las técnicas y los medios que utiliza una organización para dar a conocer sus productos.

Al encontrarnos en una revolución tecnológica a día de hoy, las empresas cuentan con muchas vías para comunicarse con sus potenciales clientes. Muchas de ellas utilizan estrategias de *outbound marketing*, es decir, medios tradicionales como pueden ser los anuncios en televisión, prensa, radio o vallas publicitarias. Sin embargo, se han añadido estrategias de *inbound marketing* que consisten como hemos dicho antes en *escuchar, observar, testear, analizar y decidir*, es decir, se estudian de forma muy detenida antes de implantarse para conseguir una fidelización con el cliente.

Esta segunda estrategia es parcialmente la que sigue Zara, ya que no dialoga con sus consumidores sino que se dedica a exponer sus catálogos en su página web, en sus cuentas de redes sociales e incluso en sus tiendas, puesto que sus trabajadores no persiguen al cliente sino que esperan a que éste necesite sus servicios. Por todo esto, se dice que la estrategia de *inbound marketing* que sigue la firma es “offline”.

Cualquier community manager asegurará que para que una organización consiga tener éxito en redes sociales es necesario definir un plan de social media que incluya determinadas acciones como interactuar con los usuarios, ser activo, actualizarse a menudo etc. Por ello, cabe preguntarse cómo consigue Zara tener éxito en las redes, contando a finales de 2018 con veintiséis millones de seguidores en Facebook, treinta millones en Instagram o sesenta y cinco mil en Youtube.

En primer lugar, Zara no busca ser creativo ni aportar buen contenido sino que se limita a subir fotos de looks de sus colecciones, recibiendo gran

cantidad de “me gusta” y comentarios. De esta forma, consiguen tanto dar ideas a los clientes para que adquieran aquellos artículos como saber si las prendas van a gustar o no y de esta forma, rectificar antes de llevarlas a tienda.

En segundo lugar, no interactúa con su comunidad de seguidores. Al publicar una foto, permite que los usuarios escriban comentarios positivos y negativos, sin defenderse en caso de los segundos para solucionar las quejas. En 2014 las redes sociales de Zara se vieron enormemente afectadas por los comentarios que llegaron a ser *trending topic* y que denunciaban la explotación en la producción de los artículos, además de recibir muchísimas quejas por no incluir determinadas prendas en la sección de rebajas para volver a etiquetarse como de la nueva colección. A pesar de todo ello, Zara no se pronunció.

En tercer y último lugar, resulta relevante que la marca no se actualice constantemente. Las redes sociales son una forma económica y eficiente para darse a conocer y resulta extraño que en esta organización no hayan apostado por ellas, por lo que cabe preguntarse entonces ¿Cómo se comunica la marca con sus futuros consumidores?

En este ámbito entraría a colación el concepto de público objetivo, también denominado target, como “*el grupo de personas al cual está dirigida una marca, producto o campaña. En otras palabras, son personas que buscan lo que una empresa ofrece, por lo cual están más inclinadas a llegar a un acuerdo comercial*”<sup>12</sup>. En el caso de Zara, su público objetivo se centraría sobre todo en mujeres de 18 a 35 años.

La filosofía de la marca es poder ser accesible a todo el mundo, aunque como hemos dicho antes, todo depende del país del que hablemos. Una forma de comunicarse con este público objetivo ha sido a través de sus modelos ya que hasta entonces siempre hemos visto rostros desconocidos, a pesar de que

---

<sup>12</sup> Business, E. (2018). *Marketing: ¿Cómo definir nuestro público objetivo?*.

esto está empezando a cambiar puesto que han comenzado proyectos con supermodelos como por ejemplo Cara Delevigne.

Con el objetivo de llegar todavía más al usuario no buscan la belleza típica sino la imperfecta en la que las modelos sonríen llevando aparato dental, gafas de ver, tatuajes o que aparecen despeinadas.

En el último año, hemos podido observar un giro en la estrategia de la marca con la evolución de modelos anónimas que dan paso a figuras de elevado prestigio que han desfilado para grandes firmas como Valentino, Yves Saint Laurent o Louis Vuitton. Es el caso de modelos como Yasmin Warsame o Malgosia Bela, que fueron contratadas como imagen de la colección a modo de reivindicación de la belleza de mujeres mayores de cuarenta años.

## 7. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Como se ha mencionado en apartados anteriores, Zara supone casi el 70% de los ingresos totales de Inditex, y es por esto que a la hora de invertir Inditex se centra en esta firma. Además, Inditex cuenta con miles de millones de euros en caja que destina a adquisiciones, inversiones inmobiliarias y a tecnología, lo que le diferencia del resto de marcas ya que en este ámbito Zara va un paso más allá por lo que vamos a explicar a continuación.

Con el objetivo de mejorar la atención al cliente y hacer frente a las necesidades del mismo de una forma más eficiente, implantan en 2015 los chips de radiofrecuencia (RFID).

Estos chips permiten la identificación de las prendas mediante su plataforma logística y de esta forma, al preguntarle a un dependiente del establecimiento por una prenda concreta, únicamente es necesario el número de referencia para que te pueda dar la información de si quedan existencias disponibles o si por el contrario, se encuentra agotado el producto.

Este proceso comienza con la codificación de las alarmas de todas y cada una de las prendas. Una vez se encuentran los productos en los establecimientos es cuando adquieren utilidad los mencionados chips ya que permiten saber qué prendas se necesita reponer y en qué tiendas.

Asimismo, con la finalidad de mejorar la atención al cliente Zara implanta dos medidas en algunos de sus puntos de venta. En primer lugar, las cajas rápidas de pago permiten agilizar el proceso de compra otorgando autonomía al propio cliente. Se tratan de cajas independientes situadas junto a los probadores en las que la misma realiza una lectura de los productos que va a abonar el consumidor. Los artículos van apareciendo en la pantalla para que el mismo pueda comprobar que la información es la correcta y poder rectificar si no es así, procediendo al pago y a la retirada de alarmas.

En segundo lugar, se implanta en 2015 en una tienda de San Sebastián el sistema de probadores interactivos con el objetivo de reducir los tiempos de espera. De esta forma, el cliente puede solicitar otro modelo, talla y color mientras se prueba, y tampoco pierde tiempo en salir a buscarlo él mismo. El servicio se solicita a través de las pantallas, que se comunican con el mostrador de entrada.

Sin duda alguna, cabe destacar que el proyecto más novedoso tecnológicamente es *Zara AR App*. Es una tendencia de marketing cada vez más frecuente que se define como “realidad aumentada”, mediante la que los usuarios a través de sus dispositivos móviles pueden visualizar los artículos de forma realista en un espacio cualquiera.

Esta realidad aumentada permite ver los escaparates en blanco vacíos bajo el texto “Shop the look”. Esto se debe a que cada uno podrá observar desde su móvil a los maniquíes que se visualizarán como modelos vivientes paseando y bailando a lo largo del escaparate mostrando las novedades.

Al utilizar esta aplicación, se puede decir que las modelos cobran vida posando y hablando mientras exhiben la colección que Zara ha preparado en lapsos de tiempo de siete a doce segundos, dando la oportunidad al mismo tiempo a los usuarios de comprar los looks de forma inmediata.

Por todo lo anterior, esta nueva tendencia es un tipo de marketing interactivo que han utilizado bastantes empresas, como es el caso de Amazon con su app “AR View” que permitía ver como quedarían los electrodomésticos y muebles en sus propias viviendas antes de proceder a la adquisición de los mismos.

En definitiva, podemos considerar que Zara se encuentra muy desarrollado en innovaciones tecnológicas. Además, han sido implementados una serie de proyectos innovadores para la venta online, ya que como indicó en un comunicado el presidente de la compañía, Pablo Isla, “*un paso más en la*

*estrategia de integración de nuestras tiendas con el mundo online, que constituye una seña de identidad de nuestro Grupo”* <sup>13</sup>.

Por primera vez en la historia, se ha creado una tienda temporal (situada en Londres) especializada en la gestión y recogida de los pedidos solicitados por vía online, encargada de tramitar devoluciones o cambios.

Por otro lado, en una tienda de La Coruña se introduce el sistema *click&collect* como punto de recogida de venta online, que está formado por un panel táctil y un dispensador de productos, de manera que los clientes evitan hacer colas e interrumpir a los dependientes de los establecimientos.

---

<sup>13</sup> Merino, P. (2019). *Zara abre en Londres una tienda física solo para pedidos "online"* - Ecommerce News.

## 8. CONCLUSIONES

Cuarenta son los años que lleva existiendo Zara en el mundo y su estrategia sigue siendo admirada por todos, generando muchos estudios en grandes escuelas de negocios ya que lleva a cabo una estrategia de marketing sin realizar publicidad convencional.

Lleva a cabo una estrategia omnicanal por la que cuenta con varios canales como la tienda física y online, generando una respuesta unificada para el consumidor independientemente del canal que escoja. Para que la respuesta se produzca de forma correcta resulta necesario una gestión de gran parte de las áreas como un exhaustivo control de stock que no de pié a experiencias negativas para el cliente. Como sabemos, Zara da mucha importancia a sus tiendas físicas y se puede comprobar observando la ubicaciones de dichos puntos de venta en las mejores calles del mundo. Sin embargo, esta omnicanalidad ha puesto a la venta online a la altura de las tiendas físicas, conllevando todavía más una preocupación por las innovaciones tecnológicas con grandes proyectos como el de realidad aumentada o AR App.

En esta tienda online llevan a cabo una serie de acciones para generar deseo en los usuarios:

En primer lugar destacar que su producción *just in time* le permite una innovación continuada y sacar novedades dos veces a la semana. La sección “última semana” contiene los looks y artículos de los últimos días, algo bastante llamativo ya que en tienda física aunque también se encuentren estos productos, el cliente no sabe cómo son de nuevos. Al navegar por esta sección seguramente nos encontremos con algún producto que no podemos comprar porque no está disponible en ninguna talla, y no es porque el producto ya se haya agotado sino porque nunca estuvo a la venta.

Al intentar comprar estos productos aparecerá un mensaje de “Coming soon”, donde podremos escribir nuestro correo electrónico para ser avisados una vez haya existencias disponibles. Es la estrategia que sigue zara para

generar en los usuarios deseo ya que aumentarán las ganas de tener algo inmediatamente en cuanto sepamos que no lo podemos tener. Además, es cierto que estas prendas suelen estar disponibles a los pocos días pero algunos artículos se hacen más de rogar para aumentar las ganas de comprar de los consumidores que si están atentos a su bandeja de correo podrán hacerse con ellos.

En segundo lugar, cualquier cliente cuando ve que un producto está agotado piensa en el éxito que ha tenido y en sí volverá a estar a la venta. En la tienda online de Zara existen diferencias entre “out of stock”, lo que significa que no volverá a producirse dicho artículo, y “back soon” que volverá a estar a la venta.

Algunas prendas se acaban en la página web en poco tiempo, lo que hace pensar si es una estrategia de Zara para generar ese deseo en el consumidor de no poder comprarlo. Además, esa imagen de que algo tiene éxito les beneficia ya que mientras muchas personas no quieren algo porque lo tiene todo el mundo, otras muchas piensan en que lo quieren porque está de moda, generando todavía más ganas de adquirirlo. Desde Zara explican que muchas veces sacan los productos en varias tandas por gestión de stock o porque es un producto que por la moda o tendencia del momento es interesante sacarlo cuanto antes, y a medida que llega más stock se repone. También afirman que un producto agotado en ningún caso volverá a fabricarse. A consecuencia de estas acciones, no tienen demasiados excedentes y lo que tienen lo donan a ONGs.

El éxito de Zara se basa en producir, probar y repetir. Si observan que una prenda ha tenido muchísimo éxito además de reponerla durante un tiempo utilizarán ese mismo material o esos colores para sacar otras prendas, o si determinada prenda tiene mucho éxito un año, el año siguiente veremos en las tiendas esa prenda en muchos colores y estampados.

Últimamente estamos viendo como una misma prenda aparece en la página online de Zara varias veces y llevada por modelos diferentes. No es

porque piensen que es mejor un cambio de modelo que de más visibilidad al artículo sino para llamar la atención de determinados productos, que de alguna manera si navegando por la página no te has fijado, lo acabarás haciendo por la mera repetición. Lo que también consiguen es mostrar la versatilidad del producto ya que las fotos de la prenda nunca son iguales sino que además de cambiar de modelo la prenda se lleva de una forma diferente y de esta forma podemos ver a una modelo con un vestido de fiesta, y poco después a otra modelo con ese mismo vestido llevado de una forma más casual.

Zara no se considera a sí mismo un catálogo online ya que sus modelos posan como para una editorial de moda. No son fotos estáticas con marcados poses sino todo lo contrario, posan naturales mostrando tristeza, alegría, bailando o andando.

Resulta relevante que las campañas no parecen low cost sino de grandes firmas de lujo. Los fotógrafos y estilistas que contrata Zara han trabajado anteriormente para Loewe o Miu Miu, entre otros. Las modelos suelen ser anónimas aunque cada vez más buscan caras conocidas como Cara Delevigne o Edie Campell. Sus imágenes llegan a redes sociales sin nada que envidiar a las de una firma de lujo, además de tener en cuenta la calidad de la prenda ya que muchas son prácticamente idénticas y cuestan veinte veces menos.

Para Zara estar a la última es imprescindible, por ello sacan a la venta prendas de tendencia aunque no arrasen las ventas. Las prendas más arriesgadas son necesarias para ser coherentes con la filosofía de la organización. Aseguran el lucro con la venta de básicos y *best sellers* y arriesgan con otro tipo de prendas que marcan mucho más las tendencias del momento.

El mundo de la moda está sufriendo una evolución ya que cada vez existen menos límites entre la ropa femenina y masculina y las tallas grandes cada vez se encuentran más fácilmente en el mercado. Zara ya incluye en la mayoría de sus diseños tallas XL e incluso XXL, algo que hace años no era

muy común, y también ha desarrollado su colección “ungendered” en la que nos ofrece prendas unisex, lo que nos muestra que Zara evoluciona tan rápido como el mundo.

A todo lo mencionado deberíamos sumarle la sostenibilidad y preocupación por el medio ambiente con la que actúan. Como dice Pablo Isla, *"Pensamos y actuamos de manera sostenible en todas las fases de nuestra actividad y asumimos como propias las expectativas de nuestros grupos de interés. Nuestra moda es Right to Wear"* <sup>14</sup>.

Desde mi punto de vista, creo que la firma tiene mucho que admirar ya que en el sector del retail siempre consiguen ir un paso más allá y han logrado ser la competencia tanto de marcas *low cost* como de marcas de lujo.

---

<sup>14</sup> Inditex.com. (2019). *Right to Wear* - [inditex.com](https://www.inditex.com).

## 9. BIBLIOGRAFÍA

### Manuales

Marketing mix. (1991). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Braidot, N., Braidot Anecchini, P. and Galizia, L. (2005). *Neuromarketing*. Madrid: Puerto Norte-Sur.

Solomon, M. (2017). *Marketing*. [Lugar de publicación no identificado]: Pearson.

### Páginas Web

Inditex.com. (2018). *Home - inditex.com*. [en línea] Disponible en: <https://www.inditex.com/es/home> [Consulta 30 Oct. 2018].

Observatorio del Inversor. (2018). *¿En qué consiste la Responsabilidad Social Corporativa o RSC? - Observatorio del Inversor*. [en línea] Disponible en: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/en-que-consiste-la-responsabilidad-social-corporativa-o-rsc/> [Consulta 1 Nov. 2018].

Cyberclick.es. (2018). *¿Qué es el marketing? Definición y cómo funciona - Cyberclick*. [en línea] Disponible en: <https://www.cyberclick.es/marketing> [Consulta 2 Nov. 2018].

Gerencie.com. (2018). *Cuál es la diferencia entre marketing y publicidad | Gerencie.com.* [en línea] Disponible en: <https://www.gerencie.com/cual-es-la-diferencia-entre-marketing-y-publicidad.html> [Consulta 5 Nov. 2018].

Intelligence, S. (2018). *Zara nos enseña cómo hacer inbound marketing 'offline'*. [en línea] ShowerThinking: Agencia de Marketing Intelligence. Disponible en: <https://www.showerthinking.es/inbound-marketing-blog/zara-la-nina-mimada-amancio-ortega-triunfar-inbound-marketing-offline> [Consulta 11 Nov. 2018].

Inboundcycle.com. (2018). *Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía*. [en línea] Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es> [Consulta 11 Nov. 2018].

Espinosa, R. (2018). *Marketing Mix : las 4Ps*. [en línea] Roberto Espinosa. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/> [Consulta 12 Nov. 2018].

Definición.de. (2018). *Definición de marketing mix — Definicion.de*. [en línea] Disponible en: <https://definicion.de/marketing-mix/> [Consulta 12 Nov. 2018].

Borrás, D. and Borrás, D. (2018). *Por qué Zara es una de las mejores marcas del mundo*. [en línea] GQ. Disponible en: <https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/zara-mejor-marca-del-mundo-harvard/27216> [Consulta 14 Nov. 2018].

Ceac. (2018). *El sistema productivo de Zara*. [en línea] Disponible en: <https://www.ceac.es/blog/el-sistema-productivo-de-zara> [Consulta 14 Nov. 2018].

Sites.google.com. (2018). *Fases de producción, distribución y consumo de Inditex – ECONOMIA INDITEX*. [en línea] Disponible en: <https://sites.google.com/site/economiainditex/produccion-distribucion-y-consumo-de-inditex> [Consulta 15 Nov. 2018].

lep-edu.com.co. (2018). *Claves del éxito de Zara | IEP*. [en línea] Disponible en: <https://www.iep-edu.com.co/caso-de-exito-empresarial-logistica-de-zara/> [Consulta 15 Nov. 2018].

Kailean.es. (2018). *El secreto del éxito de Zara y su modelo de negocio*. [en línea] Disponible en: <http://kailean.es/zara-y-su-modelo-de-negocio/> [Consulta 16 Nov. 2018].

Things, t. (2018). *La estrategia de marketing y publicidad de Zara | Agencia Telling*. [en línea] Telling | Agencia de publicidad en Barcelona. Disponible en: <https://www.agenciatelling.com/marketing-y-publicidad-de-zara/> [Consulta 17 Nov. 2018].

El Español. (2018). *¿De dónde viene la ropa que compras en Zara?*. [en línea] Disponible en: [https://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851_0.html) [Consulta 17 Nov. 2018].

Expansion.com. (2018). *Un día en el corazón de Inditex - Expansión.com*. [en línea] Disponible en: <http://www.expansion.com/2009/10/17/empresas/1255790902.html?a=230182c67> [Consulta 20 Nov. 2018].

Oriol Bozzo - Economista - Executive MBA. (2018). *Marketing Mix: La "P" de Precio. Inditex*. [en línea] Disponible en: <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/01/27/marketing-mix-la-p-de-precio-inditex/> [Consulta 21 Nov. 2018].

Anon, (2018). [en línea] Disponible en: <https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-> [Consulta 21 Nov. 2018].

Coutinho, V. and Coutinho, V. (2018). *Promoción en el marketing: conoce a qué se refiere esta P de la mezcla*. [en línea] Marketing de Contenidos. Disponible en: <https://marketingdecontenidos.com/promocion-en-el-marketing/> [Consulta 6 Dic. 2018].

Cerdán, A. (2018). *Todo sobre las Neuronas Espejo: La imitación, herramienta de aprendizaje*. [en línea] Blog CogniFit. Disponible en: <https://blog.cognifit.com/es/neuronas-espejo/> [Consulta 21 Nov. 2018].

sociales, E. (2019). *El sorprendente éxito de Zara en las redes sociales*. [en línea] woko | Agencia creativa de Estrategia digital. Disponible en: <https://woko.agency/el-sorprendente-exito-de-zara-en-las-redes-sociales/> [Consulta 21 Nov. 2018].

Crónica Global. (2019). *Inditex reina en las redes sociales*. [en línea] Disponible en: [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/inditex-reina-en-las-redes-sociales\\_39002\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/inditex-reina-en-las-redes-sociales_39002_102.html) [Consulta 22 Nov. 2018].

Harper's BAZAAR. (2019). *El nuevo 'rostro' de Zara esta vez no es desconocido*. [en línea] Disponible en: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a355740/zara-ficha-a-la-modelo-edie-campbell/> [Consulta 22 Nov. 2018].

Mglobal Marketing Razonable: Consultoría y Agencia de Marketing. (2019). *Omnicanalidad: Concepto, ventajas y diferencias con la multicanalidad*. [en línea] Disponible en: <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/> [Consulta 22 Nov. 2018].

Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. (2019). *Hablamos de la Omnicanalidad: qué es, cómo funciona - Marketing 4Ecommerce*. [en línea] Disponible en: <https://marketing4ecommerce.mx/hablamos-de-la-omnicanalidad/> [Consulta 27 Nov. 2018].

Intelligence, S. (2019). *¿Cómo desarrollar una estrategia de marketing omnicanal efectiva?*. [en línea] ShowerThinking: Agencia de Marketing Intelligence. Disponible en: <https://www.showerthinking.es/inbound-marketing-blog/estrategia-marketing-omnicanal/> [Consulta 27 Nov. 2018].

PuroMarketing. (2019). *Lo que la estrategia omnicanal de Zara y Mango explica sobre cómo cambian las tiendas*. [en línea] Disponible en: <https://www.puromarketing.com/76/31072/estrategia-omnicanal-zara-mango-explica-sobre-como-cambian-tiendas.html> [Consulta 29 Nov. 2018].

Static.inditex.com. (2019). *Innovación en el servicio al cliente | Inditex*. [en línea] Disponible en: [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2015/nuestras-prioridades/innovacion-en-el-servicio-al-cliente.php](http://static.inditex.com/annual_report_2015/nuestras-prioridades/innovacion-en-el-servicio-al-cliente.php) [Consulta 2 Dic. 2018].

éxito, I. (2019). *Inditex: La estrategia de marketing que lleva a Zara al éxito*. [en línea] Blog de Marketing Online. Disponible en: <https://blogs.imformacion.com/blog/marketing/inditex-la-estrategia-de-marketing-que-lleva-a-zara-al-exito/> [Consulta 10 Dic. 2018].

Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. (2019). *Zara AR: así funciona la app que llevará a partir de mañana la realidad aumentada a 130 tiendas Zara*. [en línea] Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/zara-ar/> [Consulta 14 Dic. 2018].

irresistible., A. and Ferrero, C. (2019). *Así consigue Zara que te quieras comprar todo lo que hay en su web | Actualidad, Moda | S Moda EL PAÍS*. [en línea] S Moda EL PAÍS. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/estrategia-vender-zara/> [Consulta 3 Ene. 2019].