

Trabajo Fin de Grado

“Estrategias de retención de clientes: Zara y sus principales competidores”

Autor/es

Beatriz Soler Murillo

Director/es

Yolanda Polo Redondo

Facultad de Economía y Empresa

2014/2015

RESUMEN

En este trabajo se van a analizar las estrategias de retención de clientes que realizan las empresas para llevar a cabo la fidelización de los mismos. Se va a centrar en el sector textil, en el cual, debido a la gran competencia actual entre marcas y a consumidores cada vez más exigentes, las compañías optan por fidelizar a sus clientes habituales. Este hecho proporciona numerosas ventajas para las empresas y convierte a los clientes en su activo más valioso y en su ventaja competitiva que les permite diferenciarse del resto. Como ejemplo de estudio se escogerá Zara y sus principales competidores, Mango y Cortefiel. Se llevará a cabo un análisis y una comparación de las estrategias que emplean estas tres empresas para retener a sus clientes.

ABSTRACT

This paper analyzes customer retention strategies by companies to carry out the customers' loyalty. It will focus on the textile sector, in which, due to the current intense competition between brands and demanding consumers, companies choose to retain their regular customers. This provides numerous advantages for companies and, customers become the most valuable asset and competitive advantage that allow them to differentiate themselves. As an example of study Zara and its main competitors such as Mango and Cortefiel will be selected. Analysis and comparison of strategies used by three companies to retain customers will be held.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. EVOLUCIÓN DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL.....	6
3. RETENCIÓN DE CLIENTES	10
3.1 ¿CAPTAR NUEVOS CLIENTES O FIDELIZAR CLIENTES HABITUALES?	10
3.2 PASOS PREVIOS A LA RETENCIÓN DEL CLIENTE	12
3.3 FU DE CLIENTES	14
4. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	17
4.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	17
4.2 BENEFICIOS FINANCIEROS Y BENEFICIOS SOCIALES	19
5. ANÁLISIS EMPÍRICO.....	20
5.1 EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA	20
5.2 GRUPO INDITEX: ZARA.....	24
5.3 COMPETIDORES	29
5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	33
6. CONCLUSIONES.....	42
7. BIBLIOGRAFÍA	44
8. ANEXOS.....	47

1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar quiero hacer referencia a los objetivos que me han llevado a la elección de dicha línea para realizar el trabajo fin de grado. Desde los inicios de la carrera las asignaturas que más me han interesado son todas aquellas relacionadas con las áreas de Marketing e Investigación de Mercados. Por ello en este análisis relaciono varios aspectos de algunas asignaturas cursadas como “Dirección comercial”, o “Investigación de mercados”. Este especial interés por el Marketing me lleva a querer seguir ampliando mis conocimientos en esta área y la posibilidad de dedicarme a ello en el futuro. Ésta es la razón fundamental por la que me decanté por este departamento y sus diferentes líneas.

Finalmente la línea escogida fue “estrategias de retención de clientes”. Hoy en día existe cada vez mayor competitividad entre las empresas y todas ellas buscan diferentes formas para poder distinguirse y subsistir en el mercado. Un activo muy valioso, incluso el de mayor valor, en mi opinión, son los clientes que posee la empresa, en concreto los clientes leales, que son los que proporcionan mayores beneficios y estabilidad a la compañía. Por ello, las empresas se centran en llevar a cabo acciones de retención de sus clientes para su posterior fidelización. Existen diferentes formas de retención de clientes, que más tarde serán analizadas, que las empresas eligen según la actividad a la que se dedican, según su estructura o según sus objetivos finales.

Para empezar, en el primer punto se llevará a cabo un análisis sobre la evolución del marketing transaccional al marketing relacional, comentando las características más diferenciadas de cada uno de los dos enfoques y realizando una comparación de ambos.

Como segundo punto abarcaré la retención de clientes, explicando el motivo por el cual las empresas deciden fidelizar a sus clientes, en lugar de invertir en captar nuevos clientes. Explicaré, por tanto, las ventajas de la fidelización así como algunos pasos previos a la retención de clientes que las compañías tienen que tener en cuenta y finalmente se mencionará cómo gestionar el problema de la fuga de clientes.

A continuación se hará referencia a diferentes tipos de estrategias y formas de fidelización que existen en el mercado y que son aplicables a varias industrias. En este punto analizaré estas estrategias de una forma general, para en puntos posteriores introducirme en aquéllas propias del sector escogido.

En cuanto al análisis empírico, me centraré en el sector textil, en el que las compañías luchan con diferentes estrategias para retener a sus clientes y que éstos sean los protagonistas de su ventaja competitiva sostenible en el tiempo y les proporcionen una mayor diferenciación frente a la competencia.

Para entender mejor todo este análisis se va a tomar como ejemplo el caso del grupo Inditex, concretamente de Zara, ya que es un grupo muy conocido en nuestra sociedad y creo que puede resultar interesante el estudio de una empresa importante y poderosa en el mercado, más que de una compañía menos conocida. Para ello realizaré entrevistas en profundidad a personas que trabajan tanto en la empresa analizada como a algunos de sus principales competidores para poder llevar a cabo una comparación. En este caso consideraré como competidores a nivel nacional a Mango y a Cortefiel por sus similitudes en diseño, precio y público objetivo al que se dirigen. Se analizará la información obtenida acompañada de algunos datos que reflejen las diferencias entre ellas y el peso que tiene una sobre las otras. Además aportaré algunas noticias de interés sobre las tres empresas que reflejen la relación existente entre ellas.

Con toda la información recopilada y tras realizar el análisis de la misma, para finalizar el estudio se extraerán las conclusiones obtenidas que recogerán una síntesis de los aspectos más relevantes tratados en el trabajo y un resumen sobre las similitudes y diferencias entre las técnicas de fidelización de Zara junto con los competidores analizados.

2. EVOLUCIÓN DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL.

Resulta interesante observar cómo el marketing ha ido evolucionando desde sus orígenes hasta la actualidad variando sus fines últimos y sus objetivos. En el marketing transaccional tienen prioridad los beneficios individuales sobre los conjuntos y en el marketing relacional se maximiza el valor del intercambio para ambas partes.

La dimensión del marketing se ha visto influenciada por cambios en la naturaleza humana y en el comportamiento de los grupos sociales (Córdoba, 2009). Los nuevos obstáculos y retos a los que se van enfrentando las empresas y que les exigen nuevas responsabilidades hacen que la concepción del marketing evolucione. Hoy en día, el marketing está presente en todas las actividades y tiene una función fundamental para conseguir el éxito en numerosos negocios.

El término del marketing comenzó a usarse alrededor del año 1900 en Estados Unidos para dar solución a los problemas que existían en la distribución de los productos, desde su producción hasta la llegada al consumidor, por lo que es una disciplina reciente.

En sus inicios el marketing fue definido por la American Marketing Association (1960) como “la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”. A partir de esta primera definición se fueron ampliando los conceptos por diferentes autores, aunque el marketing se centraba exclusivamente en el ámbito empresarial y no en el cliente.

En 1985 surgen nuevas aportaciones que fueron recogidas en la AMA y que definen al marketing como “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”. Esto es, aparece ya el concepto del marketing mix. Aún así, el marketing hasta esa fecha se centraba principalmente en el marketing como actividad y no hacía ninguna referencia al marketing social ni al establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente. La mayoría de acciones de marketing dirigidas al cliente se centraban en captarlos pero no en retenerlos.

En 1983 ya se introducen las relaciones de intercambio en el concepto del marketing como uno de los aspectos principales de esta disciplina y como objetivo de las actividades de marketing llevadas a cabo por las empresas.

Muchos autores ya, como Peter Drucker y Thodore Levitt describían en la filosofía del marketing al consumidor como el objetivo y el centro de todas las actividades de la empresa. Aunque en el aspecto teórico afirmaban esto, en la práctica quedaba mucho por hacer.

En 1950 surge oficialmente la expresión del marketing mix, introducida por Borden. En un principio este concepto recogía doce variables y fue McCarthy en 1960 quien las transformó en las 4-P. Esta mezcla de las cuatro variables es el paradigma en el que se enfoca el *marketing transaccional*. Intenta que a través de ellas el consumidor adquiera un producto. Esta estrategia está enfocada en el corto plazo y se centra en los mercados masivos. Considera al cliente como alguien anónimo cuyo papel es de un ser pasivo. Esta es una concepción totalmente contraria a la del mercado actual.

Esta mezcla de las 4-P estaba más orientada hacia el producto que a los clientes y comenzó a debilitarse por su poca eficiencia ante las necesidades del sector servicios (Iglesias, 2005).

A partir de ese momento y debido a los importantes cambios en la sociedad; nuevas tecnologías, globalización, alta competitividad entre empresas, estrategias de calidad... se identificó que el marketing transaccional no resolvía los problemas actuales y éste se vio obligado a evolucionar hacia una perspectiva relacional.

El marketing ha llevado a cabo importantes reorientaciones y nuevos enfoques que colocan al cliente como el mayor valor para la empresa y el centro de cualquier actividad que se realice en la empresa. La conservación de éste y no su captación aporta una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, se llevan a cabo acciones de retención de clientes y se centran en aquellos más leales.

A través de este enfoque surge el marketing relacional y la orientación al mercado y una visión del marketing a largo plazo que valora el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes y que se centra fundamentalmente en analizar y satisfacer las necesidades de éstos.

El marketing relacional tiene sus orígenes ya alrededor de 1980; en 1983 Berry aporta la primera definición; “el marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente en las organizaciones multiservicios”. Posteriormente, la mayoría de investigadores coincidían en dar relevancia a este concepto. Surge gran interés por retener a los clientes y gestionar las relaciones con ellos debido al gran valor que aporta.

La nueva definición del Marketing de la AMA (2005) explicaba el marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con éstos como forma de beneficiar a la organización”. Este concepto estaba encaminado totalmente a crear valor para el cliente.

Mientras el marketing transaccional se orientaba a conseguir una mayor cuota de mercado y alcanzar economías de escala, el marketing relacional se centra en la cuota de clientes, que es el porcentaje de gasto de cada cliente en relación a un producto o a varios productos.

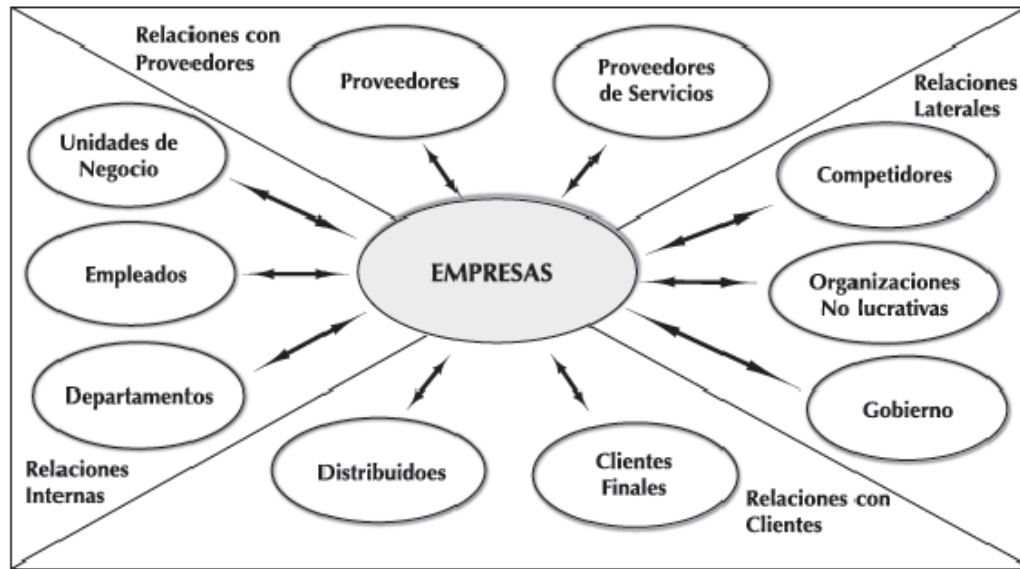
Así surgen pues los conceptos de marketing relacional y orientación al mercado, Cobo y González (2007), ante la necesidad de implantar una estrategia de marketing a largo plazo en toda la estructura de la empresa que tenga como principal objetivo estudiar las necesidades del consumidor y entablar relaciones estables con ellos. Ideas totalmente contrarias ante el enfoque basado en el corto plazo del marketing mix.

En el marketing de relaciones, el *intercambio relacional* tiene una gran importancia. Las empresas muy competitivas necesitan gestionar las relaciones con los consumidores y proveedores de manera eficiente para crear valor y diferenciarse en el mercado.

Este nuevo concepto ve necesario involucrar nuevas variables que determinen la estrategia comercial y el desempeño. La transición entre estos dos paradigmas ha supuesto un cambio de axioma (Sheth y Parvatiyar, 1995).

Para entender el concepto del marketing relacional Morgan y Hunt (1994) proponen esta tabla.

Tabla 2.1: Marketing relacional, propuesta por Morgan y Hunt.



▲ Gráfica 1. Modelo para comprender el marketing relacional

Fuente: Morgan y Hunt 1994

Fuente: Morgan y Hunt (1994).

A continuación se muestran en el cuadro las diferencias más claras entre el marketing transaccional y el marketing relacional.

Tabla 2.2: Diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional.

Marketing transaccional	Marketing relacional
Beneficios individuales como prioridad	Beneficios conjuntos como prioridad
El intercambio apenas posee valor	Maximiza el valor del intercambio
Orientado al producto	Orientado al mercado
El cliente posee un papel pasivo	El cliente es el mayor activo. Acciones de retención de clientes.
Enfocado en el corto plazo	Enfocado en el largo plazo. Establecer relaciones duraderas con el cliente.
Objetivo-> mayor cuota de mercado	Objetivo-> mayor cuota de clientes

Fuente: elaboración propia a partir de la información del artículo “Del marketing transaccional al marketing relacional” de Córdoba J. (2009)

3. RETENCIÓN DE CLIENTES

A lo largo del estudio se va a demostrar la importancia acerca de la retención de clientes en cualquier negocio y los efectos positivos que esto conlleva, así como el alcance o la finalidad última que tienen las empresas cuando realizan esta acción.

El eje principal de un exitoso final es la revalorización del cliente, del producto o servicio que se ofrece y de la forma en que se ofrece con el objetivo último de fidelizar al cliente, al producto, y por tanto a la empresa.

Una de las cuestiones previas a plantear es “¿Por qué es tan relevante conservar los clientes?”

Bien, a grandes rasgos, según González (2006) se deducen dos razones;

- La pérdida de clientes afecta negativamente a la imagen de la compañía y a su prestigio. Cuando un cliente resulta insatisfecho traslada su sentimiento a otros consumidores y ello provoca consecuencias nocivas para las empresas.
- Conseguir nuevos clientes implica un coste elevado; de investigación, de estimación de tiempo, de oportunidad...

3.1 ¿CAPTAR NUEVOS CLIENTES O FIDELIZAR CLIENTES HABITUALES?

Este interrogante es planteado por muchas empresas a la hora de aumentar su cartera de clientes ya que ambas actividades requieren esfuerzos y costes, pero a su vez pueden aportar grandes beneficios para las compañías. Por este motivo será preciso evaluar la relación coste-beneficio de ambas para observar aquello que rentabiliza realmente a la empresa y tomar la decisión correcta.

Diversos estudios confirman que la fidelización de clientes adquiere mayores ventajas que superan a los costes de implantar las estrategias para ello. Los clientes leales pueden ser la base para el éxito de una empresa y constituir su activo más valioso.

Las estrategias de fidelización así como las estrategias llevadas a cabo para evitar la fuga de clientes son aspectos clave para formar una cartera de clientes rentable que aportan a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La fidelización de clientes tiene consecuencias muy beneficiosas como: (Olamendi, 2010)

- Reducción del gasto en publicidad y marketing que serían necesarios para atraer a nuevos clientes. Resulta más fácil vender a un cliente habitual que a uno nuevo.
- Debido al aumento en el número de clientes, también se incrementa la satisfacción de los empleados por la estabilidad que provoca en la empresa. La consecuencia es una mayor motivación y trabajar de forma eficaz para lograr una mayor eficiencia y ofrecer un mejor servicio al cliente.
- Se reduce la sensibilidad en los precios ya que cuando un cliente confía en una compañía porque tiene la certeza que le aporta más valor que cualquier otra, da menos importancia al precio y adquiere además productos complementarios. Las empresas se benefician de ello y pueden incrementarlo sin apenas notar variaciones en las ventas.
- La satisfacción de los clientes provoca un deseo de comunicación de ésta a otros consumidores, esto es, la recomendación de la empresa de un cliente a otro. Ésta es la mejor publicidad que existe para ganar nuevos clientes.
- Debido a estas consecuencias en la fidelización de los clientes, las ventas aumentan notablemente, y por tanto los ingresos. Al reducirse los costes tanto en la promoción, así como debido a las mejoras en los procesos, los beneficios son mucho mayores.
- Además, una vez que la empresa posee clientes fieles puede tener certeza de que podrá mantener una relación con ellos duradera y rentable siempre que la empresa se esfuerce por mantenerlos ofreciéndoles constantemente aquello que ellos demandan y hacerlo de una forma más satisfactoria y valiosa que la competencia. Para los clientes existen costes de cambio; tanto de búsqueda, de tiempo, psicológicos y en ocasiones también económicos. Por ello el ser clientes fieles de una compañía también les aporta beneficios a ellos.

La fidelización de clientes también requiere de grandes costes y esfuerzos para las empresas que deciden desarrollar esta estrategia. Es fundamental realizar investigaciones constantes de mercado para estar al tanto de todas las necesidades más actuales del consumidor así como de sus deseos futuros. Hay que anticiparse a ellas.

Los gustos de los consumidores cambian constantemente, por ello la organización debe de ser flexible para poder adaptarse a ellos en todo momento. La fidelización se puede producir por el precio o la calidad del producto, por el valor que percibe el cliente, la imagen de la marca o por la ausencia de alternativas en un producto o servicio similar (Zorilla, 2003).

Para que el proceso de fidelización sea efectivo es relevante la implicación de la alta dirección en las estrategias de retención de clientes. Ésta se debe encargar de que toda la organización esté involucrada en esta actividad y que no solo forme parte del departamento de Marketing, sino que este proceso englobe a todas las funciones de la empresa. Las acciones más eficaces son aquellas globales y duraderas con un horizonte a largo plazo. La fidelización, como ya he mencionado se puede lograr por múltiples aspectos y todos los empleados son responsables de lograrlo. Además la adaptabilidad y flexibilidad al mercado ante cualquier barrera son fundamentales para mantener la empresa actualizada ante la demanda del consumidor.

Finalmente, debido a todas las ventajas que se han mencionado que aporta la fidelización de clientes, muchas empresas optan por llevar a cabo esta estrategia teniendo como principal objetivo el cliente en todo momento.

3.2 PASOS PREVIOS A LA RETENCIÓN DEL CLIENTE

A continuación se van a desarrollar algunas indicaciones recomendables para llevar a cabo anteriormente a la retención de clientes, y que ésta sea eficaz.

Buen servicio de atención de quejas

Cuando un cliente está descontento con el servicio recibido o el producto que ha adquirido en algunas ocasiones presenta una queja a la empresa. Esta situación debe de ser aprovechada, ya que como menciona el Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2005) “un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos”. Por el contrario en la mayoría de ocasiones los clientes insatisfechos directamente abandonan su relación con la empresa, por eso hay que ver las quejas de una forma positiva.

La primera solución es centrarse en el consumidor, en sus valores personales, en su motivación personal porque como dijo Hallward (2004) “para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en lo que le aporta a nivel personal y emocional”.

González (2006) propone en su artículo una serie de pasos para gestionar de manera adecuada las quejas.

- Saber escuchar: escuchar sin interrumpir hasta que el cliente finalice analizando las razones y motivos que le han llevado a la queja.
- Saber disculparse: la disculpa siempre tiene un efecto emocional, un matiz humano incluso en una relación de negocios. El pedir disculpas en el momento adecuado puede ser un gesto muy valorado por el cliente.
- Saber preguntar: para comprender aún más el punto de vista del cliente y además saber preguntar correctamente para que el consumidor perciba el grado de interés que tiene la empresa en recuperarle.
- Saber alienarse con el cliente: hacer que el cliente se siente comprendido, ponerse en su lugar.
- Saber examinar opciones: preguntando al cliente cómo desearía que la empresa resolviera el problema o cuál sería una solución aceptable para él.
- Saber otorgar una compensación por el problema ocasionado: normalmente se trata de una compensación económica, servicios adicionales o descuentos para un tiempo determinado.
- Saber personalizar: debido a que en cada venta existe una parte emocional.

Revalorización del producto o servicio ofrecido

Esta revalorización consiste en vender de nuevo el producto haciendo ver al cliente que éste es el que mejor se adapta a sus necesidades, es decir volver a “revender” el producto.

Se proponen dos etapas previas a realizar para llegar a una aceptación del producto por parte del cliente; “probing” y “positioning”.

La primera de ellas, “*probing*”, consiste en el análisis, la indagación de las verdaderas necesidades que tiene el cliente, sus deseos más cercanos, conocerlo bien para poder atender su demanda y estudiar la mejor manera para ofrecerle el producto o servicio que necesita en ese momento (García Valcárcel, 2001). Se podrá comprobar si esta etapa se ha realizado de manera correcta analizando los resultados en la piel del consumidor. Si ésta cree que el coste es elevado, quiere decir que no valora de manera suficiente la calidad del producto o el beneficio que le aporta para el precio que ha pagado por ello.

Por otro lado, el “*positioning*” consiste en posicionar el producto. Tal como indicaba Mora (1982) “el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio o marca hasta una persona”.

3.3 FUGA DE CLIENTES

Por otro lado otro de los aspectos importantes a comentar es la *fuga de clientes*. En mi opinión este es un problema que presentan muchas empresas a lo largo de su vida y que es a partir de éste cuando muchas de ellas se plantean analizar las causas de este hecho y a partir de ahí emprender acciones correctoras y un proceso de fidelización.

Muchas empresas desconocen la importancia de gestionar adecuadamente la pérdida de clientes, y para ellas ése es uno de los principales problemas.

Tal como afirma Muñoz (2009) “Conocer con detalle las razones de la marcha de clientes y poner soluciones es el primer paso para una gestión acertada. El 70% de los clientes abandona una compañía por una mala experiencia o una percepción de indiferencia hacia ellos”.

Hoy en día, que el acceso a mercados es cada vez más complejo, el poseer una base sólida de clientes es lo que les da mayores ingresos a las empresas. De ahí el peligro de que los clientes pierdan la fidelidad con la compañía.

Debido al fuerte aumento de la competencia por la disminución de la existencia de barreras, conviven un gran número de empresas con las mismas características y que ofrecen un producto similar. Como consecuencia el precio acaba siendo el único

elemento diferenciador y mediante el que se guía el cliente. Además los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, son menos leales y demandan mejores precios.

Como anteriormente se ha mencionado el alto porcentaje de abandono de clientes se debe a que éste se ha sentido indiferente ante la empresa o que ha vivido una mala experiencia en ella.

Antes de llevar a cabo acciones correctoras, González y Muñoz (2009) describen pasos previos que son recomendables a realizar por las empresas;

- Identificar los abandonos e intentar medir su impacto de forma cuantitativa.
- Analizar y seleccionar los clientes de mayor valor para la compañía, llevar a cabo el esfuerzo en estos clientes para evitar su abandono.
- Definir una estrategia de retención de clientes personalizada.

Dentro del abandono de clientes se pueden definir tres tipos y resulta conveniente llevar a cabo una estrategia diferente para cada uno de ellos.

- Abandono total: el cliente finaliza cualquier tipo de relación con la empresa.
- Abandono parcial: el cliente cambia su relación con la compañía, es decir deja de consumir uno de sus productos para consumir otro de la misma.
- Abandono silencioso: es el más común. El consumidor disminuye sus relaciones con la empresa llegando a ser inexistentes.

Causas del abandono de clientes.

Según un estudio llevado a cabo por *Accenture (2013)* se pueden destacar algunas causas más frecuentes en el abandono de clientes, además de las comentadas anteriormente;

- Mal servicio: la lentitud, la mala calidad de los productos y una falta de tacto o poca atención por parte de los empleados son motivos por los que los consumidores dejan de acudir a una compañía.
- Promesas incumplidas ante descuentos u oportunidades propuestas previamente que luego nunca se cumplen. Esta es otra de las razones por las que los clientes se sienten decepcionados y dejan de consumir.

- Influencia de otros: cuando un consumidor ha tenido una mala experiencia con un producto y con una compañía, es habitual que lo comunique a las personas de su entorno. Éste puede ser motivo suficiente para que estas personas que incluso desconocían la marca no accedan a ella por primera vez.

Propuestas para evitar la pérdida de clientes

Algunas recomendaciones para evitar la pérdida de clientes como conclusiones de este estudio de Accenture (2013) pueden ser las siguientes;

- Ofrecer un servicio rápido: a las personas en el día a día no les gusta tener que hacer largas filas para adquirir un producto o servicio. Por tanto, un servicio rápido que no haga perder el valioso tiempo de sus clientes puede ser un método eficaz para evitar su fuga. Como bien menciona el artículo “hacerles la vida más fácil”.
- Conocer a tus clientes y atenderlos de la mejor manera posible: un trato amable, cercano y personalizado siempre es agradecido por parte de todo consumidor, le aporta confianza y le hace sentir bien en su relación con la marca. Conocer y analizar al consumidor para saber qué es lo que quiere y en qué momento para buscar las vías para responder a sus necesidades de una forma eficaz y mejor que la competencia.
- Personalización: esta última recomendación va ligada a la anterior. Ofrecer a cada uno de tus clientes un trato personalizado le hará sentirse único y especial. Resulta fundamental “hacerle ver que es lo más importante para la compañía”.

4. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Como se ha mencionado anteriormente en este punto se van a analizar algunos tipos de estrategias que llevan a cabo las empresas para fidelizar a sus clientes.

Previamente a que una empresa elija y estudie aquellas estrategias de fidelización que quiere llevar a cabo en su actividad, ésta tiene que ser consciente que para que estas estrategias tengan éxito es fundamental (Olamendi, 2009):

- Implicación de la Alta Dirección.
- Implicación de todos los empleados.
- Formación permanente cultural y técnica para incrementar la flexibilidad y adaptabilidad ante las barreras.

4.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Para comenzar, existen estrategias como el *CRM* (Customer Relationship Management), que es una herramienta fundamental de marketing relacional.

“El CRM es una estrategia de negocio, ya que engloba a toda la organización y requiere en muchos casos el rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa teniendo en cuenta sus necesidades” explicaba García (2001).

San Segundo afirma que el CRM “facilita la transición hacia una gestión de los clientes con un enfoque personalizado, a través de todos y de cada uno de los diferentes puntos de interacción que existen entre la empresa y el cliente”.

Por otro lado, Dans (2003) da una explicación más detallada de esta técnica. Afirma que el CRM “es una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo que suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor”.

El CRM está orientado al largo plazo, su acción requiere de grandes inversiones que dan su resultado cuando el consumidor identifica que la empresa entiende sus necesidades y le satisface mejor que la competencia.

Debido a la importancia de esta estrategia se va a explicar a continuación en qué se basa;

La implantación de una estrategia CRM en cualquier empresa conlleva un cambio en la orientación de la estrategia de toda la compañía. El error de muchas empresas es pensar que esto trata de crear un nuevo departamento destinado a ello, o nuevas herramientas concretas. La gestión de una buena estrategia CRM implica a todos los trabajadores, desde el director hasta el telefonista. Todo el personal debe de ser un fuerte poder de entrada de información sobre sus clientes y la idea principal que todos deben tener en cuenta en todo momento es que el cliente es su activo más valioso.

El CRM forma parte de la cultura corporativa de la empresa, está totalmente internalizado.

Para implantar esta estrategia Dans (2003) propone cuatro pasos principalmente.

1. Lo más importante para comenzar este tipo de estrategia es identificar correctamente al cliente, saber quién es en todo momento. La compañía en su totalidad debe de ser capaz de almacenar toda la información que recibe de él, sin perder nada.
2. El segundo paso tras identificar a los clientes es diferenciarlos. Posicionar a mis clientes por grupos que tengan características similares, o según los tipos de necesidades que presentan o el valor que aporta a la empresa.
3. En tercer lugar, tras haber identificado y diferenciado a los clientes toca interactuar con ellos, es decir mantener contacto. Resulta eficaz mantener un contacto que al consumidor le aporte valor, un contacto personalizado, ofreciéndole aquellas oportunidades que se sabe que le van a interesar, ya que hay que basarse en el conocimiento y en la información que anteriormente se ha ido recopilando de cada uno de ellos. Para que esta tercera fase obtenga resultados satisfactorios, las fases anteriores deben estar perfectamente diseñadas.
4. Por último, y la fase más complicada es adaptar el producto a esos clientes para poder cubrir las necesidades planteadas de manera eficiente. Tras conocer al

cliente y haberlo escuchado, hacer que el producto ofrecido se adapte de la manera más exacta posible a lo que el cliente demandaba.

Pues bien, para llevar a cabo una estrategia CRM lo primero que tiene que visualizar la empresa en el punto de partida; es decir dependiendo de la empresa y de lo que hayan significado los clientes para ella se empezará desde un punto o desde otro. A continuación adquirir las herramientas necesarias adecuadas para llevar a cabo el proceso, las que sean útiles para manejar toda la información sobre los clientes.

Por otro lado, aplicar la herramienta para ese porcentaje de clientes que aportan el 80% de los ingresos, no tiene sentido aplicarla a toda la base de clientes. Tendrá mayor significado fidelizar solo a aquellos que realmente lo merecen.

4.2 BENEFICIOS FINANCIEROS Y BENEFICIOS SOCIALES

Beneficios financieros: consisten en ofrecer incentivos económicos a los clientes a modo de recompensa. Dentro de éstos están el marketing de club y el marketing de frecuencia.

- Marketing de club: donde existen clubes gratuitos (base de datos) y clubes de pago que crean relaciones a largo plazo y atraen a los clientes más rentables, ofreciéndoles numerosas ventajas frente a los clientes que no forman parte del club. También existen comunidades de clientes que permiten conseguir auténtica lealtad de comportamiento y afectiva.
- Marketing de frecuencia: recompensa a los clientes que compran con frecuencia. En él se recogen los programas con una oferta diferenciada según los grupos de clientes y los programas de tarjeta de compra en las que se acumulan puntos que dan lugar a descuentos. Algunas tarjetas también sirven como medios de pago. Éstas son características de empresas del sector de la alimentación y textil.

Beneficios sociales: recibir un servicio personalizado y un trato cercano son características que en muchas ocasiones los clientes valoran incluso más que los incentivos económicos. Muchas empresas llevan a cabo beneficios de este tipo ofreciendo a sus clientes más fieles servicios personales adicionales, mayores facilidades de pago, avisos anticipados sobre nuevas ofertas, adelanto de información frente a otros clientes, sorpresas o incluso apoyo en momentos personales difíciles.

5. ANÁLISIS EMPÍRICO

5.1 EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

En los últimos años el sector textil en España ha sufrido una fuerte evolución debido a aspectos como la globalización, nuevos avances en tecnología o cambios constantes en los gustos del consumidor. Las empresas dedicadas a esta industria se han visto obligadas a cambiar sus modelos de negocio, nuevos canales de distribución, así como disminuir el tiempo desde el diseño hasta la venta y atender a la demanda lo más rápido posible.

Antiguamente, hacia los años 80 se establecían dos colecciones anualmente que eran diseñadas con casi un año de antelación. Esto suponía que muchas de ellas fracasaban debido a la gran anticipación. Además la separación entre los fabricantes y detallistas producía una lenta capacidad de reacción ante nuevas tendencias o gustos.

Hoy en día, se intenta ajustar la producción a la demanda, la estrecha relación y colaboración con los proveedores es muy importante para mejorar la velocidad y flexibilidad en cuanto a cambios en el mercado. Las empresas adaptan su producción a la tendencia del momento Nueno, (2004) y la flexibilidad les permite poder realizar pequeñas tiras de prendas a modo de prueba. Solo si estas pruebas tienen éxito entre los consumidores se mandan producir a gran escala.

Dentro de este sector, tanto los grandes almacenes como las cadenas especializadas son las que están teniendo un gran auge, siendo de éstas últimas las más importantes el Grupo Inditex, el Grupo Cortefiel y Mango y de grandes almacenes El Corte Inglés.

Respecto a la frecuencia de las compras por parte de los consumidores, la empresa pionera es el Grupo Inditex. Ésta recibe nuevas prendas dos veces por semana e innova constantemente sus colecciones. Debido a ello, y a que el comprador es consciente acude a los establecimientos en un mayor número de ocasiones. Inditex posee el denominado “modelo de compra de circuito corto” Nueno, (2004).

La penetración y la internacionalización es una acción por la que apuestan cada vez con mayor intensidad algunos grupos dentro del sector. Inditex y Mango llevan a cabo la apertura de varias tiendas cada año en diferentes países de todo el mundo, no obstante continúan teniendo un fuerte peso a nivel nacional, en el que siguen ampliando también sus tiendas.

Ambas empresas apuestan también por una fuerte estrategia de localización. En los últimos años se han instalado en las mejores calles de cada ciudad en la que se ubican, así como las mejores esquinas donde sean visibles sus amplios escaparates y poder mostrar sus conjuntos más llamativos para atraer al consumidor hacia ella. Esta localización privilegiada le permite cubrir un amplio mercado. Gracias a una ubicación estratégica, estos grupos poseen un ahorro en publicidad muy elevado, de hecho el Grupo Inditex no publicita su moda, son las propias tiendas y escaparates las que lo hacen por sí solos.

Otro fuerte cambio que ha tenido lugar en el sector analizado ha sido la transición hacia un modelo de integración vertical. En sus inicios las empresas producían y distribuían por separado, es decir estas funciones estaban completamente separadas. A partir de los años 80 se comenzaron a integrar ambas funciones y hoy en día la mayoría de marcas lo aplican. Las empresas como Inditex u otras muchas que producen y distribuyen han adoptado la función de detallistas y de venta al cliente. De hecho el grupo nombrado controla todas las fases de la cadena de valor, han realizado una estrategia de integración vertical hacia delante, De Juan (2006). Este cambio les permite estar mucho más cerca del cliente, (en las propias tiendas) y tener un contacto muy cercano con él. Algo esencial para observar aquellos artículos más vendidos o por el contrario apreciar lo que cuesta más de vender, las peticiones o reclamos de los consumidores. Esto hace posible una gran rapidez al comunicar de inmediato los nuevos gustos del cliente a las funciones de producción. La integración vertical también implica un ahorro en publicidad.

La eficiencia de las empresas en el sector textil actual está influenciada por mantener un stock muy bajo, por el ejemplo el Grupo Inditex se caracteriza por tener un stock 0, “Stock siempre a 0”. Las compañías fueron conscientes que rentabilizaba más no tener inventario y producir lo que se va a vender que tener un gran almacén. Esto requiere un gran esfuerzo, adaptar la oferta a la demanda para poder mantener ese stock prácticamente nulo. Gran flexibilidad en la producción, relación estrecha con proveedores y un exhaustivo seguimiento constante de los gustos del consumidor para ser capaces de llevar a cabo tiempos de entrega muy cortos.

Está comprobado que las empresas que más triunfan en los últimos años son aquellas que son capaces de ofrecer un nuevo producto deseado por el consumidor en tal solo 15

días. Los nuevos modelos de negocio, los avances en tecnología y la globalización han hecho que esto sea posible.

En los últimos años la exportación se ha convertido en un aspecto clave para la supervivencia de muchas empresas siendo los datos de exportación en 2010 de 8421,3 millones de euros CNAE, (2010).

A continuación se muestra un cuadro con los datos de facturación de las principales empresas del sector textil en España actualmente y un gráfico en el que se observa de forma ordenada la lista de empresas de mayor importancia. Como se puede comprobar a la cabeza se encuentra Inditex, seguido de Mango y el Grupo Cortefiel. Éstos últimos se consideran los principales competidores de la empresa que se va a analizar.

Gráfico 5.1: Facturación de las principales empresas españolas del sector textil en 2013.



Fuente: Blog “La Moda en España” (2013).

Figura 5.1: Ordenamiento de los principales grupos de moda españoles.



Fuente: moda.es (2013)

5.2 GRUPO INDITEX: ZARA

Inditex, Industrias de Diseño textil, S.A está formada por ocho marcas comerciales: Zara, Máximo Dutti, Pull & Bear, Berska, Stradivarius, Oysho, Uterqüë y Zara Home. Además cuenta con dos extensiones de la marca principal, Zara, que son Kiddy's Class, la cual se centra en moda infantil, y Lefties que es el outlet de Zara donde se venden las prendas a un menor precio.

El objetivo que persigue el grupo desde sus inicios, en 1963, es escuchar al cliente atentamente para conocerle de la manera más cercana y así poder ofrecerle aquellas propuestas de moda que desean.

La empresa está presente en más de 73 países distribuidos a lo largo del mundo y cuenta con más de 4500 establecimientos, localizando su sede central en Arteixo, La Coruña.

Cadenas del Grupo Inditex

Z A R A

- **ZARA**

La cadena más importante del grupo se encuentra presente en 86 países con más de 1770 tiendas ubicadas en estratégicas localizaciones en las principales ciudades de todo el mundo. Se va a explicar brevemente su característico modelo de negocio, ya que es la marca en la cual se centra el estudio.

MODELO DE NEGOCIO: ZARA

Desde sus inicios Zara se posicionó como una compañía que ofrecía una buena relación calidad- precio tanto en prendas como en accesorios. Su oferta iba dirigida a mujeres, hombres y niños de una franja de edad de 0-45 años.

Este modelo de negocio se basa en fabricar internamente sus productos más sensibles para lograr una mayor rapidez y subcontratar aquellos productos más básicos en otros países con costes de producción menores, IESE (2003).

Su sistema de respuesta rápida se basa en el continuo trabajo de los diseñadores en cuanto a las futuras preferencias de los consumidores realizando diversas actividades, entre otras manteniendo una comunicación diaria con los gerentes de las tiendas, aquellos que están en constante contacto con el consumidor ya que mejor conocen sus

gustos y necesidades. Una vez realizado este trabajo se transmiten repetidamente pedidos de los nuevos diseños a proveedores externos e internos. La producción se efectúa en pequeñas tandas, dirigida por un sistema de información del consumo con una serie de análisis de los ciclos de vida de los productos. Toda la producción fluye al centro de distribución y desde allí se envía a las tiendas más atractivas dos veces por semana, manteniendo muy bajos los niveles de inventario.

Solo en cuatro o cinco semanas Zara es capaz de diseñar los nuevos productos y venderlos en sus tiendas. Esta permanente innovación de productos sustituye los gastos en publicidad. Además las tiendas de Zara tienen un valor especial, es la mejor manera de promocionar sus colecciones.

- Sourcing y fabricación

La mayoría de los tejidos de Zara son “no teñidos” para que su tratamiento sea el más flexible posible. La mayor parte de los tejidos los controla una filial del Grupo, Comditel. Ésta evalúa el tinte, el estampado y los acabados de todas las cadenas. Además suministra tejidos acabados a fabricantes internos y externos. El 40% de las prendas la compañía las fabrica internamente, el resto proceden de Asia y Europa.

Áquellos artículos que son más de moda y que más riesgos presentan se fabrican internamente y en pequeñas cantidades. Si tienen una respuesta positiva se piden lotes a gran escala. Por el contrario, los productos básicos, que pueden permitirse tardar más tiempo en llegar se subcontratan a otros países con costes de producción menores.

A lo largo de la historia del Grupo, la empresa ha realizado importantes inversiones en la integración vertical, como por ejemplo la instalación del sistema “just in time” en cooperación con Toyota, IESE (2003).

- Distribución

Zara posee su propio sistema de distribución compuesto por instalaciones de más de 400.000 metros cuadrados en Arteixo, junto con centros de distribución por satélite en México, Brasil y Argentina.

Todas las prendas pasan a través del centro de Arteixo. El movimiento de las prendas está automatizado por un sistema móvil de localización que va posicionando las prendas colgantes en su área correspondiente según un código de barras. Los pedidos enviados desde los ordenadores de las tiendas son comprobados por este centro de distribución.

Cada semana se realizan dos envíos a cada una de las tiendas mediante servicios de reparto ajenos a la empresa. La mayor parte de las mercancías se hacen por vía terrestre y el 25% de ellas por vía aérea desde los aeropuertos de Santiago de Compostela y Oporto.

- Comercialización

Las políticas de comercialización de Zara se basan en líneas de productos amplias y cambiantes, alto seguimiento de la moda y calidad razonable. Aunque los precios de Zara eran relativamente más bajos que los de la competencia, los importantes resultados de la compañía se deben a su integración vertical e insignificantes gastos en publicidad. El poder de atracción de Zara se deriva de la variedad y frescura de sus ofertas, atractivo ambiente de las tiendas, ya que se invierte en lugares estratégicos y privilegiados. Zara, así como el Grupo entero pone especial cuidado en el tratamiento de sus escaparates. Resulta muy importante la creación de una sensación de escasez debido a la rápida rotación de las prendas, que es percibida por los clientes y que les lleva a comprar el producto en cuanto lo ven porque saben que dentro de dos días no estará.

Aunque Zara trata de seguir las modas en lugar de apostar por ellas, en ocasiones comete errores en el diseño. Estos errores son corregidos instantaneamente y aquellos artículos que se venden muy lentos son eliminados de las tiendas directamente y se devuelven.

El mayor objetivo de Zara es el de minimizar sus inventarios, incluso aunque esto suponga dejar insatisfecha su demanda IESE (2003).

- *PULL & BEAR*

PULL&BEAR

Su creación tuvo lugar en 1991 y su objetivo fueron los más jóvenes, la creación de un estilo cómodo y casual unido a las últimas tendencias. Además no solo ofrecen un

producto sino un espacio para comunicar el mensaje de éstos productos que venden. Sus tiendas, 825 en estos momentos, están caracterizadas por un ambiente acogedor y un mobiliario que acompaña al mismo.

- *MASSIMO DUTTI*

Massimo Dutti

Localizado en más de 61 países con 634 tiendas distribuidas en los diferentes países. Su colección va dirigida a hombres y mujeres de un mayor rango de edad que se sienten independientes y cosmopolitas y visten prendas sofisticadas y urbanas. El asesoramiento personalizado en el eje central de la atención comercial.

- *BERSKA*

Bershka

Tiene su origen en 1998 y también está asociada al público más joven. Cuenta con 910 tiendas y el interior de éstas es amplio y espacioso en las que la música y el arte de la calle tienen una gran relevancia junto con la moda.

- *STRADIVARIUS*



Presente en 53 países y con una concepción de la moda original y vanguardista se dirigen de nuevo al público joven ofreciendo tendencias en moda y complementos de un estilo imaginativo e informal.

- *OYSHO*

oysho

Fue creada en 2001 y hasta hoy se han abierto 533 tiendas. Ofrece las últimas tendencias en lencería, ropa interior femenina así como ropa de baño. Su estilo es sexy, divertido y cómodo.

- *ZARA HOME*

ZARA HOME

Tiene su origen en 2003 y ya está ubicada en 45 países. Se especializa en productos para el hogar; textil, ropa de mesa, baño y cama, así como objetos de decoración y vajillería.

- UTERQÜE

Es la última de las tiendas que ha iniciado el grupo. Abrió sus puertas en 2008 y va dirigida a un público más elitista en el que ofrece exclusividad y calidad con colecciones elegantes y sofisticadas. A pesar de su reciente creación ya posee presencia en 18 países.

En esta tabla se muestran las ventas de cada cadena recogidas en la memoria pública del Grupo del año 2013.

Tabla 5.2.1: Ventas de las tiendas del Grupo Inditex en el año 2013.

Cadena	2013	2012	Var % 13/12	TACC 2 años
Zara	10.804	10.541	2%	10%
Pull&Bear	1.191	1.086	10%	12%
Massimo Dutti	1.293	1.134	14%	13%
Bershka	1.556	1.485	5%	9%
Stradivarius	1.006	961	5%	7%
Oysho	353	314	12%	6%
Zara Home	451	350	29%	19%
Uterqüe	71	74	-4%	2%
Total	16.724	15.946	5%	10%

Fuente: inditex.com

5.3 COMPETIDORES

Todas aquellas compañías dentro del sector textil que ofrecen un estilo y precio similar a Zara podrían considerarse competencia para la cadena. A pesar de ello, al analizar los competidores más directos se consideran H&M y GAP a nivel global o internacional, Martínez (2011), y Mango y El Grupo Cortefiel como empresas nacionales, aunque también operen en mercados internacionales. Por ello se van a considerar objeto de estudio a estas dos últimas por el hecho de que éstas junto con Zara son las empresas nacionales que poseen un mayor conjunto de unidades en el exterior. Las tres marcas son protagonistas en la presencia española en mercados internacionales, tanto por el número de países en los que se encuentran como los puntos de venta totales distribuidos por todo el mundo con los que cuentan, Europa Press (2014).



Fuente: Europa Press (2014)

A continuación se van a analizar brevemente las dos marcas rivales.

MANGO

➤ Mango

Mango es una cadena minorista española que pertenece también al segmento de la moda rápida y es una gran competencia para todo el Grupo Inditex, Arnau (2013). La empresa fue fundada en 1984 con una oferta destinada al público femenino entre 18 y 35 años. Más adelante en el año 2007 se introdujo la colección masculina. Según algunos autores

como Badía (2008), Mango es una de las cadenas que más semejanzas posee con Zara. Mango diseña sus propias colecciones, pero son fabricadas por terceros. La empresa subcontrata toda su producción y el proceso de selección de fabricantes es costoso y duradero debido a la gran importancia de su función, Salermo (2010).

Su crecimiento fue más lento que el de Zara. Fue a partir de 1992 cuando comenzó a expandirse internacionalmente situándose también en las principales ciudades. Realizó, en 2009, una alianza con una firma americana “JC Penney” con el fin de aumentar su presencia en Estados Unidos. Además, Mango fue pionera en estar presente en Internet y comenzar a vender de forma online. Hoy, una importante parte de sus ventas procede de su tienda virtual, Martínez, (2001).

En cuanto a la publicidad, a diferencia de Zara, Mango sí realiza importantes campañas publicitarias para mostrar sus colecciones. Es más, en algunas de ellas han aparecido actrices o modelos como Miranda Kerr, Penélope Cruz o Scarlett Johansson. En 2004, asignó nueve millones de dólares para realizar una campaña publicitaria en Asia.

Además la empresa también realiza otro tipo de actividades para difundir su promoción. Así pues, llevó a cabo la realización de una competencia internacional de la moda, denominada “El botón Fashion Awards”. Ésta consistía en un concurso destinado a aquellos diseñadores jóvenes innovadores que hubieran realizado al menos colecciones para brindarles la posibilidad de comercializarlas, Salermo, (2010).

Finalmente, respecto a la logística, Mango posee su propio sistema interno de distribución. Entrega la mercadería terminada a sus franquiciados para garantizar la mejor calidad. Éstos solo pagan por lo que venden, pudiendo así devolver lo que se queda sin vender, Salermo (2010). En el año 2010 un gran Centro Dinámico de Distribución en Barcelona donde todos sus procesos se realizan de forma automática (carga, almacenamiento, facturación y envío). Por ello, sus sistema se basa en la rapidez, y logra ser casi cinco veces más veloz que al competencia.

En el anexo 1 se recogen algunas noticias actuales de fuentes conocidas que muestran que Mango es el principal competidor de Zara, tanto a nivel internacional como a nivel nacional debido a las grandes similitudes que presenta en cuanto al diseño, precio o formato de las tiendas.

➤ *Cortefiel*

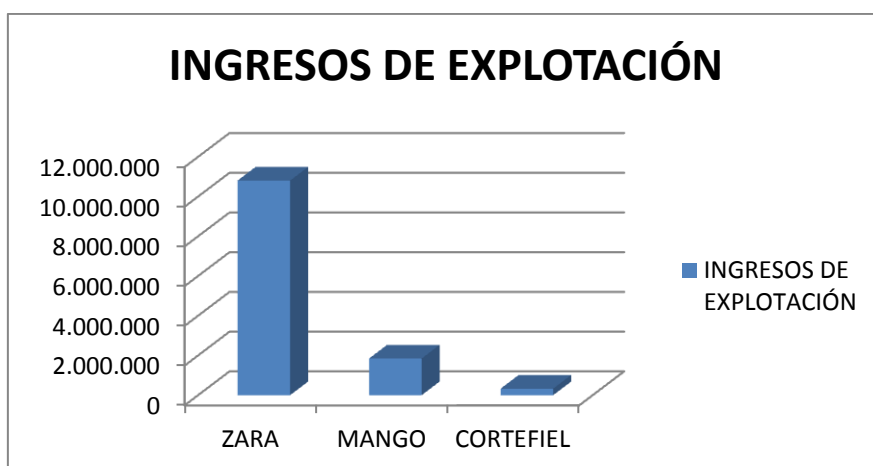
Cortefiel pertenece al Grupo Cortefiel; el cual está formado por cuatro cadenas: Springfield, Women' secret, Pedro del Hierro y Cortefiel. El Grupo fue fundado en 1880 en Madrid y posee 2056 puntos de venta en 83 países. Cada una de las cadenas se dirige a un público con características diferentes pero siempre ofreciendo calidad y un precio razonable, De Juan (2006). Así pues, Springfield dedicado al público más joven podría competir de forma más directa con cadenas como Berska o Pull&Bear con objetivos similares. Por otro lado, Women' secret sería rival directo de Oysho, y Pedro del Hierro dedicado a un público más selecto se asemeja más a Uterqüe. Por último, Cortefiel, debido a sus semejanzas con Zara es la cadena que vamos a considerar en cuanto a datos en la comparación con Zara y Mango.

Posee una red de centros logísticos con la central en Aranjuez (Madrid) desde la que controla toda su distribución. De forma similar que el Grupo Inditex, en un principio comenzó siendo solo fabricante y más tarde se encargó de la distribución, De Juan (2006).

Cortefiel, a diferencia de Zara sí realiza importantes campañas publicitarias para promocionar y dar a conocer sus tiendas. En 2012, realizó una importante campaña bajo el nombre de “Gente Valiente” que se manifestó principalmente de forma online, Marketing Directo (2012). Al año siguiente de forma similar lanzó una nueva campaña con el nombre de “Gente con talento”. En ellas hace hincapié al estilo diferenciado que ofrece la marca mediante la narración de historias sobre la vida de personas anónimas muy diferentes entre sí vestidas de Cortefiel. Una manera diferenciada de publicitar la marca, más allá de un catálogo en el que aparecen modelos profesionales con las colecciones, que es quizá la forma más habitual de las compañías de promocionarse. Mango, por ejemplo, como se ha remarcado, opta por esta idea.

Para realizar una sencilla comparación entre las tres marcas, se han recogido los datos de ingresos de explotación del año 2014, en las memorias públicas anuales de las respectivas empresas. Todos ellos reflejados en miles de euros.

Gráfico 5.3.1 Ingresos de explotación de Zara, Mango y Cortefiel en 2013.



Fuente: elaboración propia a partir de la información de las memorias anuales de las empresas.

En esta tabla se muestran, el importe de la cifra de negocios, el número de tiendas y los países en los que están presentes cada una de las tres empresas. Son datos actuales de 2015 y 2014 en lo que respecta a las cifras de ingresos.

Tabla 5.3.1: Ingresos de explotación, número de tiendas y países presentes.

	ZARA	MANGO	CORTEFIEL
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	10.804.641	1.845.782	328.000
NÚMERO TOTAL DE TIENDAS	1991	2731	449
NÚMERO TOTAL DE PAÍSES	83	105	34

Fuente: elaboración propia a partir de la información de las memorias anuales de las empresas.

Como se puede observar Cortefiel posee cifras más bajas que Mango y Zara. Cortefiel representa el 34% de los ingresos de todo el Grupo Cortefiel, (Memoria anual Cortefiel 2014). Entre Mango y Zara existe diferencia en el número de países y tiendas en las que operan. Una de las razones por las que Mango posee más tiendas en su totalidad es porque Inditex optó por ampliar el espacio y la capacidad de sus tiendas en lugar del número de éstas, El país (2015). Muchas de ellas fueron reformadas o trasladadas de localización para realizar una ampliación y redecoración de las mismas. Como se conoce, el valor de las tiendas para Zara es fundamental. Son su principal medio de interacción con el cliente.

5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

A continuación se va a llevar a cabo un análisis conjunto de las tres marcas; Zara, Mango y Cortefiel, analizando la información obtenida sobre las estrategias de fidelización de clientes con las respectivas entrevistas realizadas. Estas entrevistas en profundidad se realizarán a personas encargadas de tiendas en cada una de las tres marcas, ya que éstas son conocedoras de mayor información sobre las respectivas empresas y pueden proporcionar datos más interesantes. Las entrevistas están formadas por algunas preguntas muy abiertas con el objetivo de que los entrevistados respondan libremente y realizando una explicación extensa. De esta manera se recopilará el máximo de información posible para llevar a cabo un análisis más completo.

Entre las preguntas, algunas son comunes para las tres marcas y otras solo para una o dos de ellas (reflejado entre paréntesis). Son las siguientes:

- *¿Cuáles son los competidores considerados más directos? ¿Por qué?*
- *¿Qué tipo de publicidad emplea la marca para promocionarse? (Mango y Cortefiel)*
- *¿Por qué motivo Zara no opta por la publicidad como otros de sus rivales, como Mango o H&M? (Zara)*
- *¿Prefiere la marca captar nuevos clientes o retener a los más rentables? ¿Por qué?*
- *En caso de llevar a cabo la retención de clientes, ¿cuáles son las principales acciones de la marca para llevarlo a cabo?*
- *¿Cuáles son las ventajas de poseer la tarjeta de fidelización? ¿En qué se diferencia de la de los competidores?*
- *Además de la tarjeta de fidelidad, ¿existen otros medios para crear clientes fieles?*
- *¿Posee la marca algún Club de socios al que poder pertenecer y beneficiarse de sus ventajas?*
- *¿Realiza la marca un trato personalizado y cercano a sus clientes?*

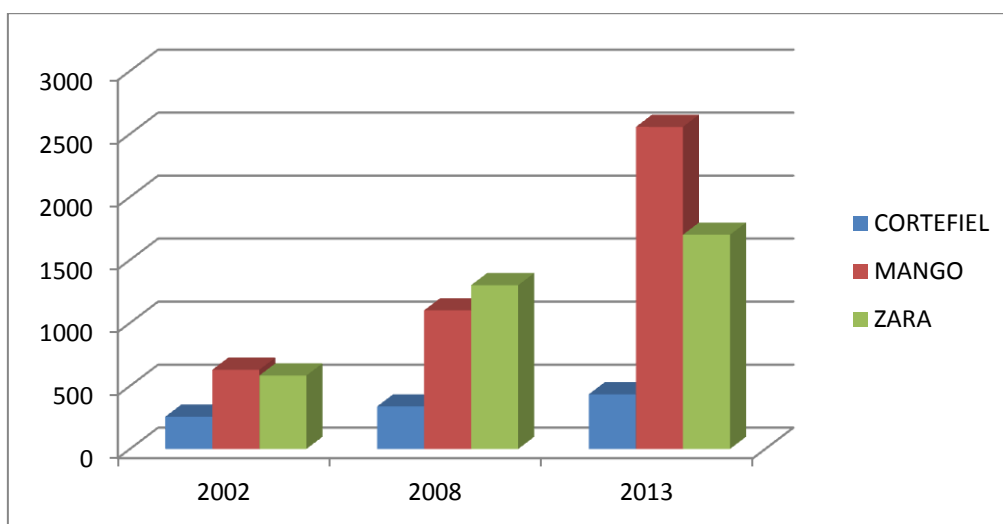
El análisis conjunto de las respuestas fue el siguiente;

En cuanto a los competidores, las tres personas entrevistadas coincidían en que las tres marcas entre sí son grandes rivales. A Cortefiel, en especial le hace mucho daño Zara y todo el Grupo Inditex en general, debido a sus menores precios. Mango y Zara poseen

un estilo muy similar debido a que plasman en sus colecciones las últimas tendencias de las pasarelas de importantes desfiles a nivel internacional. Además ambas van dirigidas a un público muy parecido, aunque Zara destina su sección TRF a los más jóvenes, con un estilo más casual, informal y moderno. Cortefiel, sin embargo, posee algunas diferencias en cuanto a las características citadas; su público objetivo son mujeres y hombres a partir de 35 años; algo mayor que las anteriores. Cortefiel apuesta por la calidad y elegancia de sus prendas, y sus precios son relativamente más elevados.

Con parte de la información obtenida se ha realizado una gráfica que muestra la evolución del *número de tiendas* de las tres marcas.

Gráfico 5.4.1: Número de tiendas totales en diferentes años.



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida complementada con datos de las memorias anuales.

Se puede comprobar que Mango y Zara han poseído un número de puntos de venta bastante similar hasta el año 2008. A partir de ese año Mango llevó a cabo la apertura de un elevado número de nuevos puntos de venta, hasta alcanzar el número de tiendas de Zara. A su vez, ésta ha mantenido una evolución más constante. Cortefiel es la marca que menos tiendas posee como ya se ha mencionado anteriormente y su evolución también es constante.

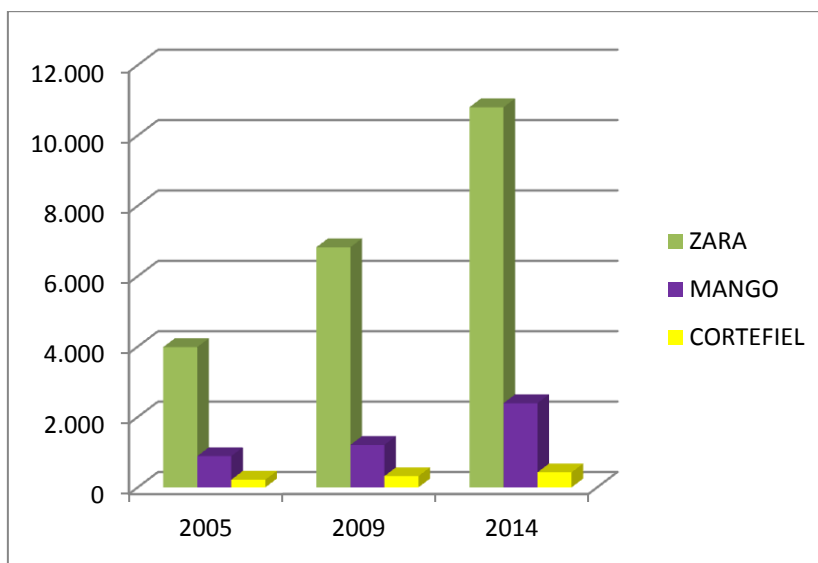
También se ha realizado una comparación de la evolución de la **cifra de negocios** de las empresas analizadas.

Tabla 5.4.1: Ventas totales de diferentes años y evolución.

	2005	2009	2014	Evolución	
				2005-2009	2009-2014
ZARA	3.987	6.824	10.804	71%	58%
MANGO	888	1.207	2.393	36%	98%
CORTEFIEL	218	320	428	47%	34%
TOTAL VENTAS/AÑO	5.093	8.351	13.625		

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida.

Gráfico 5.4.2: Ventas totales Zara, Mango y Cortefiel en diferentes años.

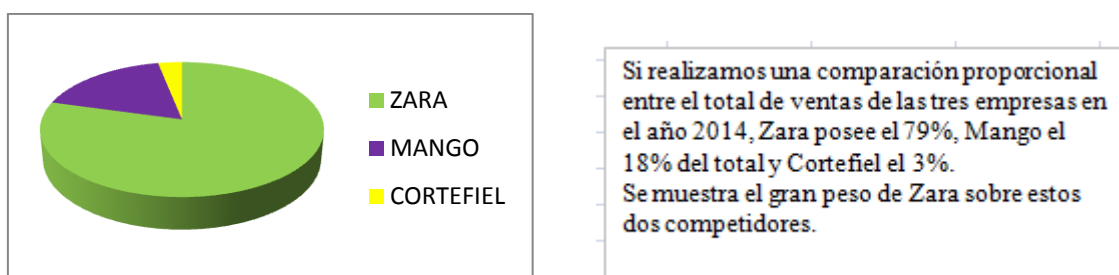


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida.

Se observa que Zara con diferencia posee las cifras más elevadas, siendo su cifra de negocios en 2005 de 3.987 millones y en 2014 de 10.804 millones. Mango en 2005 presenta unas ventas de 888 millones y en 2014 éstas alcanzaron los 2.393 millones. A pesar de la gran ventaja de Zara sobre Mango, la gran diferencia entre ambas es la fuerte evolución de Mango a partir de 2009, duplica casi sus ventas en 2014. Sin embargo, Zara aumenta su cifra de negocio más de 2005 a 2009 que de 2009 hasta la actualidad. La persona entrevistada que trabaja para Mango afirmaba que se prevé para años posteriores un fuerte incremento en las ventas hasta llegar a una facturación de 10 millones en 2022 a través de 5000 puntos de venta.

Por otro lado Cortefiel, en el año 2005 presentó una cifra de negocios de 218 millones y ascendió hasta 428 en 2014. Su evolución es más pausada. En estos últimos cinco años sus ventas se han incrementado un 34%.

Gráfico 5.4.3: Proporción de las tres marcas respecto al total de la cifra de negocios.



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida.

Respecto a la publicidad, Mango, cada año, una vez que realiza sus desfiles, lleva a cabo las campañas publicitarias donde aparecen conocidos modelos, o actores en sus catálogos a las que destina gran parte de su inversión. Es más, Mango fue una de las empresas pioneras en colaborar con celebrities. Cortefiel, por el contrario para publicitarse elige a personas anónimas, pero con padrinos famosos como se ha explicado anteriormente, donde cuentan historias de sus vidas cotidianas. La empresa denomina a cada campaña con nombres originales y generalmente se publicita de manera online. Su última campaña otoño-invierno para 2014/2015 se ha llamado “Aman lo que hacen” en la que fueron padrinos Rubén Cortada y Martina Klein. Finalmente, Zara es la que se diferencia de sus competidores en este aspecto. La persona entrevistada hacía énfasis en que la cadena en lugar de invertir sus ahorros en publicidad, en catálogos o anuncios televisivos los invierte en sus tiendas, en el alquiler de éstas en importantes localizaciones, en mantener los escaparates impecables, limpios, sencillos y siempre con un fondo blanco, para destacar solamente los conjuntos que hay en ellos. Es decir, que nada más llame la atención del consumidor y que nada interrumpa la imagen de las prendas. Esto es algo característico y único de Zara, ya que ninguno de sus competidores, tanto los analizados como otros (H&M, El Corte Inglés...) lo realizan.

Las tres marcas coinciden en la cuestión sobre si es mejor captar a nuevos clientes o retener a los que ya poseen en que tener nuevos clientes siempre es un aspecto muy positivo para la empresa, pero a la hora de invertir en una de las dos acciones, la segunda opción es más atractiva. Los entrevistados explicaban que crear clientes fieles está demostrado que es muy rentable debido a las múltiples ventajas que esto conlleva (ventajas de la fidelización de clientes explicadas en puntos anteriores). Poseer unos clientes fieles es una de las ventajas competitivas más relevantes para una empresa y lo

que más te puede diferenciar. Por estos motivos y para premiar a los clientes que más compran en sus tiendas las tres marcas poseen una tarjeta de fidelización y realizan acciones para retener clientes.

Zara, explica la persona entrevistada, desde sus inicios intentó fidelizar a sus clientes con el producto ofrecido, es decir su mayor arma de fidelización es ofrecer un producto de moda a un precio asequible. Algo que ha mantenido en toda su historia, el cliente tiene certeza que comprando en Zara siempre va a vestir con las últimas tendencias y además a un precio razonable. Además para Zara, el cliente es el principal objetivo en su modelo de negocio y debido a la gran flexibilidad que posee es capaz de abastecer los deseos de la demanda. El trato al cliente, afirma la encargada, es un pilar fundamental y otra forma de fidelizar también. Debido a ello, se llevan a cabo jornadas informativas para los equipos de tiendas sobre talleres para una buena atención al cliente. Existen personas en las tiendas encargadas de evaluar esta función. En 2013 recibieron 5.600 hojas de reclamaciones a las que siempre intentan poner solución y atender las sugerencias de los clientes, ya que un problema solucionado satisfactoriamente es un cliente ganado. Además Zara dispone de un servicio de atención al cliente telefónico gratuito para atender todas las peticiones.

Mango, también posee como principal objetivo retener a sus clientes; “que éstos no vayan de compras, sino que vayan a Mango”, explica la encargada. Mango busca ofrecer un diseño propio, un equilibrio entre el buen precio y la exclusividad, pero sin ser vulgar. No le interesa vender por precio, sino más bien por el diseño. Mango también posee un servicio de atención al cliente gratuito para atender todas las reclamaciones y demandas. El pasado año recibieron más de 20.000 peticiones, más de la mitad en busca de información y alrededor del 17% eran quejas o sugerencias. Los escaparates de las tiendas, bien sean propias o franquiciadas transmiten una imagen de marca y están todas caracterizadas de forma homogénea. Además, explica la entrevistada, Mango también posee la tarjeta regalo o cheque regalo de diferentes importes, bien para utilizarse en tiendas físicas u online. Algo que no existe en las otras dos marcas.

Cortefiel, a diferencia de las anteriores posee un trato más cercano y personalizado con el cliente en sus tiendas de manera que los empleados siempre ofrecen su servicio, y aconsejan. Al contrario, que en Zara o Mango que como explicaban las entrevistadas,

no es su principal prioridad en las tiendas, a no ser que el cliente solicite ayuda. En ese caso se le atenderá de la mejor manera posible. Esto es un elemento diferenciador para Cortefiel y una forma de acercarse al cliente y retenerlo. El cliente habitual de Cortefiel conoce este trato cercano y está seguro de que cuando vaya a comprar va a ser aconsejado y atendido personalmente por aquel o aquella trabajadora que más confianza le muestra o que más le conoce. Además Cortefiel posee marketing de club, “El Club Cortefiel” para los clientes que realizan frecuentes compras. Hacerse socio es gratuito y estos clientes poseerán ventajas frente a los que no lo sean.

Cortefiel además se distingue de Mango y Zara en detalles personalizados que mantiene con sus clientes. Envía mensajes de felicitación en los días de sus cumpleaños y aquellos que son socios reciben como regalo un cheque de doce euros. Esto es, lleva a cabo la personalización de sus clientes. El trato cercano y personal es una de sus principales fortalezas que le distingue de su competencia.

Las características sobre las tarjetas de fidelización respectivas a cada una de las tiendas son las siguientes;

- Tarjeta Affinity Card de Zara

Es una tarjeta que se adquiere gratuitamente libre de cuotas o de mantenimiento y se puede emplear en cualquiera de las ocho tiendas del grupo (Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Máximo Dutti, Oysho, Zara Home y Uterqüe), bien en compras físicas o en compras online.

Está destinada principalmente a clientes potenciales del Grupo, ya que las ventajas les benefician a ellos. A las personas que no compran comúnmente en los establecimientos no les merece la pena adquirirla.

Las ventajas que le otorga a su poseedor la Affinity Card son las siguientes:

- Amplia flexibilidad en la forma de pago: cuota fija en la que se permite fijar una cantidad a pagar cada mes, pago inmediato en el que la compra se descuenta en los días hábiles posteriores, tres meses sin intereses, es decir se realizan tres pagos similares que se reparten en tres meses del año y están libre de intereses. Por último también existe la posibilidad de aplazar el pago hasta seis meses después de la compra, aunque ello conlleva un interés de un 20,40%.

- Servicio de alertas en el móvil respecto a los movimientos de la tarjeta.
- Ahorros con las campañas promocionales. Cada cierto tiempo el Grupo Inditex realiza campañas promocionales de unos tres meses de duración. Esta campaña abonará hasta 30 € de todo lo gastado en ese periodo. Es un buen momento para llevar a cabo mayores gastos y poder beneficiarse del descuento. Dependiendo de la cantidad gastada existen bonificaciones respectivas.
A partir de 50€ se obtiene una bonificación de 5€.
A partir de 100€ se obtiene una bonificación de 10€.
A partir de 300 € se obtiene una bonificación de 20€.
A partir de 600€ se obtiene una bonificación de 30€.
- Ofertas en viajes con la compañía Barceló: por el hecho de poseer la Affinity Card los clientes de Inditex se puede beneficiar de descuentos en viajes como: 10% en cruceros y alquiler de coches, 7% en viajes y 5% en cajas “PlanB!”.
- Toda la información sobre las últimas tendencias de moda.
- Mayor valor para las listas de boda: aquellas personas que se casen y realicen su lista de boda en cualquier Zara Home recibirán un 10% más del valor total de la lista.
 - Tarjeta Club Cortefiel

Aquellos socios del Club Cortefiel pueden optar por una de las dos tarjetas de fidelización existentes en el grupo; tarjeta de fidelización donde se van acumulando puntos según las compras realizadas bien el Cortefiel o en Pedro del Hierro o una tarjeta similar que también sirve como tarjeta de crédito.

Cada socio obtendrá descuentos en función del volumen de compra que haga en cualquier país donde comercializa la compañía. Los descuentos se canjean de una sola vez en prendas Cortefiel o Pedro del Hierro. Éstos caducan dos meses después de su emisión.

Algunas de las ventajas que otorga esta tarjeta a su poseedor;

- Arreglos gratuitos en compras de prendas en temporada.
- Parking gratuito en aparcamientos concretos durante una hora por efectuar cualquier compra.
- Poder conocer en primicia los eventos y promociones especiales.

- Cortefiel se comunica personalmente con los clientes vía sms, vía e-mail, por teléfono o carta para comunicarles los descuentos obtenidos.
- o Tarjeta Mango

Sus características son las siguientes:

- Descuento de un 10% en la primera compra tras haberse unido como socio de la tarjeta siempre que éste no supere los 20€.
- Derecho a participar en frecuentes sorteos de las tarjetas “Regalo MANGO”. Éstas valoradas en 1200 €.
- Regalos exclusivos a modo de felicitación en las fechas de cumpleaños.
- Facilidad para conseguir entradas para desfiles, como el desfile 080 Barcelona Fashion o para eventos especiales de la propia marca.

Además esta tarjeta posee ventajas financieras parecidas a la tarjeta Affinity Card de Inditex por las diferentes modalidades de pago que ofrece; pago inmediato, mes siguiente, tres meses sin intereses, cuota fija mensual (18€, 30€ o 60€) o pago aplazado de 4 a 24 meses si el importe de la compra es superior a 72€ con un interés de 22,42%, superior al de Inditex.

Por último la tarjeta Mango ofrece a su poseedor al mismo tiempo descuentos en otros centros de belleza, bienestar y ocio.

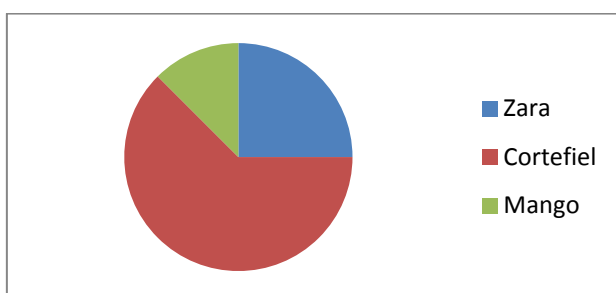
Para realizar una comparación entre estas tres tarjetas se ha realizado una recogida de datos sobre el número total de socios que dispone cada una en fechas actuales, año 2014.

Tabla 5.4.2: Número total de socios año 2014 de las tres marcas.

	Número de socios en España
Affinty Card ZARA	1.400.000
Club Cortefiel	3.500.000
Tarjeta Mango	700.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida.

Gráfico 5.4.4: Proporción que representa cada marca respecto al total



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida.

Como se puede observar Cortefiel posee gran ventaja en cuanto a número de socios, ya que ésta es la empresa pionera del sector textil español en crear tarjetas de fidelización. Por ello, si se realiza una proporción entre el número total de socios de las tres marcas, se concluye con que Cortefiel dispone del 62,5% de los socios, Zara del 25% y Mango del 12%.

6. CONCLUSIONES

El objetivo con el que fue iniciado este trabajo fue el estudio de las estrategias de retención y fidelización de clientes que emplean las empresas, centrándose en el sector textil español. Como ejemplo de estudio se escogió el Grupo Inditex, concretamente la marca Zara, la cual es la más poderosa del grupo. Para llevar a cabo la investigación se han analizado, en primer lugar, las estrategias de fidelización existentes y, en segundo lugar se ha profundizado en el estudio de aquéllas que lleva a cabo la marca para conseguir clientes leales. A su vez, para poder establecer una comparación, han sido objeto de estudio también sus principales competidores considerados a nivel nacional.

Por ello, debido a los datos, noticias e información recabada de diversas fuentes, se puede nombrar a Mango como su principal rival, posee cifras más similares en cuanto al importe de la cifra de negocios en los últimos años e incluso está presente en más países y tiene más puntos de venta que Zara. Además se prevé un elevado crecimiento de la marca respecto a su cifra de negocios en los próximos años para conseguir su objetivo, alcanzar a Zara. Mango obtiene la mayor parte de sus ingresos de su actividad internacional y apuesta por aumentar considerablemente el número de tiendas distribuidas por todo el mundo destinando gran parte de su inversión a realizar importantes campañas publicitarias. Zara, al contrario, prefiere ampliar el tamaño y mejorar el aspecto de los puntos de venta. Éstos son su mayor apuesta para publicitar sus prendas y retener a sus clientes. Por otro lado, Cortefiel a su vez, también se considera otro rival importante debido a la similitud en el diseño de las prendas y precios asequibles, aunque éstos últimos algo más elevado. Cortefiel posee cifras más reducidas a las de estas dos rivales en todos los conceptos, como se observa en los datos anteriores que acompañan a la información. Aún así se considera relevante que tenga lugar en esta comparación debido a que posee interesantes estrategias de fidelización. Es más, el Grupo Cortefiel se considera una de las primeras empresas en realizar estrategias de retención, así como crear tarjetas de fidelidad para clientes potenciales. Mango y Zara lo hicieron posteriormente. Además, Cortefiel se distingue de muchos de sus competidores en los detalles personalizados que lleva a cabo con cada uno de sus clientes.

Las tres empresas analizadas poseen una política de fidelización muy similar, las tres poseen una tarjeta de fidelidad para sus clientes potenciales con sus respectivas características. Entre éstas existen muchas similitudes en cuanto a la acumulación de

puntos, pago aplazado o descuento y ofertas especiales solo para socios. Mango y Zara son las empresas que poseen un servicio de atención al cliente y una relación con él muy parecida. Sin embargo, hay que destacar que Cortefiel realiza un programa de fidelización más personalizado que le diferencia de la competencia. Mantiene un trato con el cliente muy cercano y es atento en fechas importantes premiándole con regalos o promociones. Para todos aquellos socios del Club Cortefiel mantiene detalles durante el año. La relación cliente-empleado se asemeja a la relación que existe en una pequeña boutique tradicional.

Las tres marcas coinciden en que desarrollar acciones destinadas únicamente para el cliente con el objetivo de brindarle ventajas económicas o afectivas son las actividades más relevantes y en las que más se tienen que esforzar las compañías para que éstas sean efectivas debido a las grandes ventajas que estas acciones pueden derivar en la compañía.

Ofrecer algo diferente y un producto que sea percibido como único o con más valor que cualquier otro es el mayor reto al que se enfrentan las empresas actuales en un mercado en el que cada vez existe más competencia. Los clientes son más selectivos y más exigentes ante la numerosa y similar oferta existente. Por ello, aunque resulte cada vez más complicado las compañías deben luchar para ser elegidas por el cliente, para ser diferentes.

Finalmente, se puede concluir, una vez llegado a su fin este estudio, que poseer clientes leales es el mayor activo y la mayor estabilidad que puede tener cualquier empresa. Por este motivo, hoy en día cada vez son más el número de empresas que realizan acciones destinadas a ello y aplican programas de fidelización como los analizados anteriormente. Llevar a cabo acciones de este tipo resultará indispensable para llegar a la retención de clientes y poder disfrutar de las ventajas que esto conlleva.

7. BIBLIOGRAFÍA

Accenture (2013) “Claves para evitar la fuga de clientes”, Alto nivel - Sección de Marketing.

Arnau, D (2013), trabajo final de carrera “El modelo de internacionalización de Zara”, Universidad Politécnica de Valencia.

Badía, E (2008), “Zara y sus hermanas” extraído del Blog de Marcela Planellas.

Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2005), “Curso de técnicas comerciales y psicología de la venta”. Extraído de González (2006) “La retención del cliente”, Revista Estrategia Magazine- Edición N°68.

Cobo, F.B (2007) y González, L (2007) “Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados”, Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XL (2007) 543-568 / ISSN: 1133-3677.

Córdoba, J.F (2009) “Del Marketing transaccional al Marketing Relacional”, Entramado Vol. 5, No 1, 2009 (Enero-Junio).

Dans, E. (2003) “CRM, Customer Relationship Management”, Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital, Instituto de Empresa.

De Juan, M (2006), “Evolución y tendencias en producción y distribución comercial”, Revista Distribución y Consumo – Sector textil-confección Vol. I, págs. 110-118.

Dirección Comercial (Apuntes).

García Valcárcel, I (2001) “Gestión de relación con los clientes”, Fundación Confemetal.

González, C (2006) “La retención del cliente”, “Estrategia Magazine”, Edición N°68 – Sección Marketing.

http://economia.elpais.com/economia/2015/03/17/actualidad/1426615669_374276.html

<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/estrategia-competitiva/>

<http://guia-telefonica.com/atencion-al-cliente-affinity-card/>

<http://cortefiel.com/es/condiciones-generales-club>

<http://www.mango.com/web/oi/servicios/tarjeta/tarjeta001.html>

<http://www.eoi.es/blogs/rauljimenez/2013/02/09/por-que-las-grandes-marcas-no-pueden-copiar-a-zara/>

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-inditex-mango-grupo-cortefiel-grandes-abanderados-franquicias-espanolas-exterior-20141009133253.html>

<http://www.grupocortefiel.com/es/quienes-somos>

<http://www.marketingdirecto.com/especiales/moda-especiales/cortefiel-se-desmarca-y-firma-una-nueva-campana-de-comunicacion-inspirada-en-la-valentia/>

<http://www.trendenciashombre.com/tendencias/cortefiel-en-su-nueva-campana-nos-invita-a-conocer-a-la-gente-con-talento>

<http://www.abc.es/economia/20130505/abci-zara-cuando-consumidor-decide-201305031800.html>

http://elpais.com/elpais/2015/03/19/media/1426793127_258812.html

<http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/Marketing/story.csp?cid=444412&sid=1411&fid=330>

<http://www.marcelplanellas.com/iniciativa-emprendedora/el-corazon-de-mango/>

http://www.elearningmedia.es/ejemplos/create2011/willman/pagina_31.htm

<http://www.memoriaaudiovisualgrupocortefiel.com/subsecc73b5.html?secc=0&subsecc=5&ele=3> (memoria Grupo Cortefiel)

<http://www.abc.es/economia/20130505/abci-zara-cuando-consumidor-decide-201305031800.html>

<http://www.jllinmuebles.es/locales/noticias/hm-zara-mango-en-el-top-25-del-retail-europeo>

<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/03/25/590147/mango-imita-a-zara-y-consigue-quitarle-el-liderazgo-en-ventas-en-espana.html>

http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-05-19/uniqlo-reta-a-zara-y-a-mango-al-lograr-poner-una-pica-en-barcelona_818671/

<http://www.modaes.es/back-stage/20130515/el-mapa-de-la-moda-i-los-grandes-grupos-de-moda-en-espana.html>

IESE Business School- Universidad de Navarra (2003), “Zara: moda rápida”

Martínez Caraballo, N (2011), “Zara: Imagen de la marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental”, Revista científica Intangible Capital, págs. 375-409.

Memoria anual Mango 2011

Memoria anual Inditex 2013

Mora, F, “El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor”. Extraído de: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-posicionamiento/> (2010).

Muñoz, P (2009) “Retención vs fidelización vs lealtad”, MK Marketing+Ventas, N°249. Septiembre 2009, págs 14-26.

Nueno, J.L (2003) “El sector de la distribución textil en España”, Boletín económico de ICE N° 2768, págs. 19-26.

Olamendi, G (2009) “Fidelización de los clientes”, www.estoesmarketing.com, The Marketing Web.

Salermo, H (2010), “El corazón de Mango”, editorial LID 1ª edición, extraído del Blog de Marcel Planellas.

Sojo, F.J (2010) “Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil-confección”, Observatorio Industrial del sector Textil-confección. Ministerios de Industria, Energía y Turismo, págs. 39-45.

Zorrilla, P (2000): “Política de Merchandising en la empresa de distribución detallista”, Editorial Pirámide. Extraído de Nicolas, M. (2002), “Las ventajas de un proceso de fidelización”, Agricultura y Marketing págs. 12-20.

8. ANEXOS

Anexo 1.

Mango imita a Zara y consigue quitarle el liderazgo en ventas en España

Se reformuló con una línea de ropa menos formal y más barata, con lo que consiguió conquistar el gusto de nuevas consumidoras.

Bloomberg

lunes, 25 de marzo de 2013 11:28

Tweet



Foto: Bloomberg

MADRID.- Hace dos años, el minorista español Mango apenas podía convencer a sus empleadas de que usaran sus vestidos, faldas y blusas, que a muchas trabajadoras –y clientas– les parecían demasiado formales.

Hoy, Mango se deshizo de los brillos para ofrecer ropa más informal como la de su rival española Inditex SA, la empresa de indumentaria que más vende en el mundo y propietaria de la marca Zara. El cambio ayudó a Mango a superar a Inditex en el mercado español de las prendas de vestir, que mueve 16.200 millones de euros (US\$ 21.000 millones).

"Habíamos ido demasiado lejos con el énfasis en la ropa para fiestas y eventos", dijo Enric Casí, gerente general del minorista de Barcelona. "Ni siquiera nuestros empleados usaban Mango".

Dar importancia a lo informal no fue la única lección que Mango aprendió de Inditex, con sede central en Arteixo, España, mientras

RELACIONADOS



[Dick Costolo dimite como CEO de Twitter y asumirá el cofundador Jack Dorsey](#)

[Rupert Murdoch prepara su salida de 21st Century Fox y cederá el cargo de CEO a su](#)

Fuente: Marzo 2013, emol.com.

En la noticia anterior se observa la gran competitividad que existe entre Mango y Zara debido en gran parte a sus cada vez más similitudes en cuanto a las características de sus prendas.

Mango y Zara, nuevo duelo de 'megastores' en la 'milla de oro' madrileña

LAURA SALCES ACEBES | MADRID | 31-01-2014 09:09



Temas relacionados: [Mango](#) [Zara](#) [Inditex](#) [Textil](#) [Tiendas](#) [Empresas](#) [Confección](#) [Establecimientos comerciales](#) [Economía](#) [Industria](#) [Comercio](#)



Mango anunció ayer la compra del inmueble situado en Serrano 60, considerada la milla de oro de Madrid. Un edificio de viviendas con un total de 8.100 metros cuadrados que será reconvertido en [UNO](#) de sus mayores establecimientos en España y que está muy cerca de la que será la tienda más grande de Zara en el país, situada en el número 23 de la misma calle y que abrirá sus puertas el próximo mes de abril.

Fuente: El país, 2015.

En esta noticia se recoge información ya explicada a lo largo del trabajo respecto a la imagen de las tiendas de Zara y Mango. Para Zara sus tiendas en uno de los puntos más importantes de promoción, por ello se esfuerza en instalarse en las mejores localizaciones con amplios espacios y una moderna decoración. Mango, al mismo tiempo empieza a imitar a Zara en el diseño de sus tiendas.

ULTIMA LIN  DE ALQUILER EN PG. DE GRÀCIA

El gigante nipón Uniqlo reta a Zara y Mango con su primera apertura en Barcelona

La firma aterriza justo entre el centro que Amancio Ortega [QUIERE](#) convertir en el Zara más grande del mundo y el 'flagship' estrella de Mango en Barcelona. La marca nipona también quiere llegar a Madrid



Fuente: El Confidencial, 2015.

En estos titulares de El Confidencial, al considerar a la vez a Zara y a Mango frente a esta nueva marca se entiende que ambas son las principales marcas del sector de la moda en España.