



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Estrategia de marca de Inditex: Estrategia de Marketing de la marca Zara y comparación con sus dos grandes competidores.

Autor/es

Ana Garrido Herce

Director/es

Eva Martínez Salinas

Facultad de Economía y Empresa  
2014/2015

# **Estrategia de marca de Inditex: Estrategia de marketing de la marca Zara y comparación con sus dos grandes competidores**

---

Inditex brand strategy: Marketing Strategy Zara and compared with its two larger competitors

*Autor / Writer*

**Ana Garrido Herce**

*Directora / Director*

**Eva Martinez Salinas**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Departamento de Marketing e Investigación de Mercados

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen:** La marca es un activo muy importante para las empresas, sobre todo para aquellas que compiten en el sector textil. Como consecuencia de la crisis económica que atravesamos, la competencia ha ido creciendo en este sector, por lo que las empresas deben llevar a cabo una buena estrategia de marca. Por ello, el objetivo de nuestro trabajo es analizar la estrategia de marca del Grupo Inditex, ya que al analizar dicho sector, hemos comprobado que es la empresa más importante, para después centrarnos en su marca más relevante, Zara, analizando así su estrategia de marketing y comparándola con la de sus dos mayores competidoras: Mango a nivel nacional y H&M en el ámbito internacional. Tras el análisis de la estrategia que siguen las tres marcas en los establecimientos físicos, se ha llevado a cabo una observación en algunas de las tiendas de las tres marcas para hacer mayor hincapié en esta variable del marketing. Los resultados que se observan es que Zara tiene mayor homogeneidad y tiene más estudiadas sus tiendas que sus competidores.

**Summary:** The brand is an important asset for companies, especially for those competing in the textile sector. As a result of the current economic crisis, competition has gradually grown within this sector, so companies must carry out a good brand strategy. Therefore, the aim of this study is to analyse the brand strategy of the Inditex Group, since when analysing this sector it has proven to be the most important company, and then to focus on its most important brand, Zara, analyzing their marketing

strategy and comparing it with that of its two biggest competitors: Mango (nationally) and H&M (internationally). After the analysis of the strategy followed by the three brands on their premises, it has been conducted an observation in some of the stores of the three brands to place more emphasis on this marketing variable. The results show that Zara has more homogeneity and has their stores more studied than its competitors.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	LA MARCA DE LA EMPRESA .....	2
2.1.	CONCEPTO DE LA MARCA Y ATRIBUTOS.....	2
2.2.	VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA ESTRATEGIA DE MARCA....	5
2.3.	ESTRATEGIAS DE MARCA.....	6
3.	EL SECTOR DE LA MODA .....	8
4.	ESTRATEGIA DE MARCA DEL GRUPO INDITEX .....	15
4.1.	NIVELES DE MARCA Y ATRIBUTOS .....	17
4.2.	ESTRATEGIA DE MARCAS MÚLTIPLES.....	20
5.	ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA MARCA ZARA.....	21
5.1.	PRODUCTO Y PRECIO .....	21
5.2.	DISTRIBUCIÓN .....	23
5.2.1.	Establecimientos.....	23
5.2.2.	Venta Online.....	26
5.3.	COMUNICACIÓN .....	28
6.	COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ZARA CON SUS DOS COMPETIDORES .....	30
6.1.	COMPARACIÓN CON MANGO .....	31
6.1.1.	Producto y precio.....	31
6.1.2.	Distribución .....	32
6.1.2.1.	Establecimientos.....	33
6.1.2.2.	Venta Online .....	34
6.1.3.	Comunicación.....	35
6.2.	COMPARACION CON H&M.....	37
6.2.1.	Producto y precio.....	37
6.2.2.	Distribución .....	39
6.2.2.1.	Establecimientos.....	39
6.2.2.2.	Venta Online .....	40
6.2.3.	Comunicación.....	42
7.	CONCLUSIONES.....	43
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	46

# 1. INTRODUCCIÓN

La estrategia de marca es hoy en día un aspecto muy importante para las empresas, ya que estas, lo que deben conseguir es que su marca sea fácilmente reconocible y así fidelizar a sus clientes y conseguir nuevos.

El sector de la moda es muy relevante en nuestro país en la actualidad ya que durante el periodo de crisis que atravesamos actualmente, el crecimiento de este sector ha ido a la par del crecimiento global. Además, analizando dicho sector, podemos ver que la empresa más es el Grupo Inditex.

Durante la realización del trabajo pretendemos lograr varios objetivos: por un lado, vamos a analizar la estrategia de marca del grupo Inditex, que como ya hemos dicho es la empresa más importante en el sector textil. Después, nos centraremos en su marca más importante, Zara, para analizar su estrategia de marketing. Para terminar, compararemos dicha estrategia con la de sus dos grandes competidores: Mango en el ámbito nacional y H&M en el internacional.

Por tanto, el trabajo va a constar de los siguientes apartados: en el primero hablamos de la importancia de la marca en la empresa; en el segundo se analiza el sector de la moda en España; después, se estudiara la estrategia de marca del grupo Inditex. En el cuarto, se analizar la estrategia de marketing de Zara, centrándonos en la variable de distribución física, en la cual se ha llevado a cabo una observación en distintas tiendas de la marca. En el quinto apartado, se comparara la estrategia de Zara con la de sus dos competidoras: Mango a nivel nacional y H&M a nivel internacional; además, también se lleva a cabo un análisis de los establecimientos físicos de estas dos marcas para compararlo con el hecho en los de la marca Zara. El trabajo termina con una serie de conclusiones que nos indican por qué Zara es la marca más importante en el sector textil nacional.

## 2. LA MARCA DE LA EMPRESA

### 2.1. CONCEPTO DE LA MARCA Y ATRIBUTOS

Según Kotler (2012) una marca es un *“nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia”*.

Este autor indica que la marca es una promesa que los vendedores hacen a los consumidores para entregarles una serie de atributos, servicios y beneficios en forma de productos. Además, explica que la marca es un signo aún más complejo ya que puede transmitir hasta 6 niveles de significad que se comentan a continuación.

El primero de ellos son los **atributos** que los consumidores tienen en la mente cuando se les habla de dicha marca. Por ejemplo, Apple sugiere equipos electrónicos con calidad e innovación superior al resto de compañías que comercializan este tipo de equipos.

La marca también nos reporta una serie de **beneficios**, ya que los consumidores no compran atributos, sino el beneficio que les reporta esos atributos. Por ejemplo, los consumidores de Apple al comprar sus productos adquieren una serie de beneficios, por ejemplo, con el atributo de calidad, se podría traducir como un beneficio funcional “durante unos cuantos años, no necesitare otro portátil”.

Además, nos transmite una serie de **valores** del productor que son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Así mismo, Apple significa alto desempeño, funcionalidad, prestigio... El trabajo de la persona que se encarga de segmentar el mercado, debe establecer los grupos de consumidores que buscan este tipo de valores.

Por otro lado, podemos hablar de la **cultura** de la empresa, que es lo que identifica a la empresa y se manifiesta en las formas de actuación de la misma frente a amenazas u oportunidades y adaptación a los cambios tanto interior como exteriormente.

Otro de los niveles es la **personalidad** de la marca, para las empresas es muy importante identificar y definir la identidad y personalidad de su marca. Con frecuencia, la personalidad de la marca es la personalidad del público objetivo al que la misma va dirigido. Si Apple fuera una persona, ¿qué nos vendría a la mente? Una persona que es apasionada de la tecnología con un poder adquisitivo alto.

Por último, tenemos el último nivel, en el que la marca sugiere el **consumidor** al que se quiere dirigir. Este nivel es muy importante, ya que no puedes centrarte en todo el mercado, sino que tienes que dirigir los productos a un segmento concreto del mercado. Como ya hemos dicho antes, Apple se centra en consumidores que les guste la tecnología y con alto poder adquisitivo.

En conclusión, Kotler piensa que cuando un consumidor es capaz de ver los 6 niveles en una marca, ésta ha sido capaz de desarrollar un conjunto amplio de significados para

la misma. Y, aunque los 6 niveles son importantes, los más duraderos son sus valores, cultura y personalidad. Apple, por ejemplo, significa “diseño, calidad, alta tecnología...” Por ejemplo, sería un error que ahora Apple comercializara equipos para todo el público y con menor calidad, ya que esto diluiría el valor y la personalidad que tanto tiempo lleva construyendo.

Como se ha comentado, los atributos de la marca son importantes para que se conozcan los productos en el mercado, por lo que vamos a ver con más detalle cuales son esos atributos. Según Gaitán (2010) en su artículo “Branding para primíparos”, las marcas comerciales engloban una serie de elementos visuales que son muy importantes para la empresa, ya que son las representaciones gráficas de la misma, que se proyectan al público. Por tanto, las empresas pagan grandes cantidades para que se cree una identidad visual fácil de recordar. Los distintos elementos que podemos diferenciar dentro de la marca son las que se comentan a continuación:

El primer elemento de toda marca es el **símbolo**, que es *“un grafismo que la representa desde el punto de vista material. Por definición, el símbolo es un elemento material que está en lugar de otra cosa ausente, con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención”*.

Otro elemento fundamental es el **logotipo**, que es el nombre de la empresa; el nombre comunicativo, que es la denominación breve por la que la empresa es reconocida. El logotipo y el símbolo constituyen la identidad de la empresa y, entre los dos, conforman su personalidad física.

No nos podemos olvidar del papel del **color** en la identidad visual, ya que es un componente que le da personalidad física a la empresa, y cumple una función distintiva ya que en el éste está el secreto para recordar las distintas marcas. Por ejemplo, en un artículo de Mesa, J. (Julio 2013) “Los colores de las marcas, psicología del color (I)” nos dice *“la vista es el sentido más fuerte. Es natural que el 90% de la evaluación para probar un producto se base en la vista solo y que una gran parte de esta evaluación se base en el color...”*

Y por último, tenemos la **tipografía**, que también nos hace recordar la marca con facilidad. Es interesante que en este proceso se haga mucho énfasis en un criterio clave: la diferenciación. Así, muchas empresas optan por crear su propia tipografía, así le dan a

su marca una imagen única, distinta a todas las demás. Por ejemplo, si la marca Coca-Cola utilizara una tipografía estándar, su personalidad desaparecería.

Por tanto, y como conclusión de todo lo visto en este apartado, podemos decir que las empresas llevan a cabo una estrategia de marca para que ésta sea reconocida fácilmente por los consumidores y así mejore su posición respecto a sus competidores. Podemos observar que estos elementos son de mucha importancia, ya que a veces es difícil describir un objeto, pero si le muestras una imagen, como es la marca, entenderán rápidamente de que estas hablando.

El hecho de llevar a cabo una estrategia de marca, tiene ventajas para la empresa, pero también tenemos que ver algún inconveniente que se explican en el siguiente apartado.

## **2.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA ESTRATEGIA DE MARCA**

Casado y Sellers (2006) detallan que la estrategia de marca tiene una serie de ventajas, que se explican a continuación:

- Las marcas conocidas y bien posicionadas **se reconocen con facilidad**, lo que les reporta una ventaja competitiva respecto marcas menos conocidas.
- A la hora de sacar **nuevos productos**, será más fácil comercializarlos porque los consumidores ya conocen la marca.
- Ayudan a los fabricantes a **diferenciar sus productos** confiriéndoles algo distinto para poder venderlos y darlos a conocer.
- Da **imagen a la empresa**, que por sí sola, vende los productos y estimula las ventas.
- Ayuda al fabricante a estimular las **ventas reiteradas** y desarrollar lealtad de los consumidores hacia la misma.
- Dicha lealtad a la marca reduce la **competencia en precios**, ya que cuando hay lealtad, los consumidores están dispuestos a pagar una cantidad más alta por esa marca que desean.

Dichos autores también detallan una serie de inconvenientes que presenta la estrategia de marca y que son los siguientes:

- Las empresas tienen que hacer un **mayor gasto en publicidad** para potenciar esa imagen de marca, por lo que los productos al final se acaban encareciendo.



- Además, poco a poco, las marcas reconocidas van convirtiendo sus productos para un sector de clientes muy pequeño, que una de las causas es ese **aumento de precio**.
- Si la marca **falla en algún producto**, puede desprestigiar al resto de productos de la empresa.
- Puede limitar el segmento si el consumidor **desconfía de un producto** cuya marca se había asociado previamente con otro tipo de producto.

Como podemos ver, las ventajas son mayores a los inconvenientes, por eso las empresas que quieren asegurarse una buena posición en el mercado deben tener en cuenta hacer una buena estrategia de marca para consolidar su empresa y crear lealtad de los consumidores hacia su marca.

Llegados a este punto, y sabiendo que la estrategia de marca es esencial para las empresas, las empresas deben saber qué tipo de estrategia de marca van a llevar a cabo. Por tanto, en el siguiente apartado se centra en explicar distintas estrategias de marca.

### 2.3. ESTRATEGIAS DE MARCA

Según la publicación “*¿Cuál es la mejor estrategia de marca?*” (Marzo de 2012) en la página oficial del BBVA, estas son alguna de las distintas estrategias de marca seguidas por las empresas:

**Estrategia de marca única:** este tipo de estrategia supone poner el mismo nombre de marca a todos los productos que la empresa comercializa. Tiene dos claras ventajas: ahorro en costes de marketing a la hora de sacar un nuevo producto ya que si la marca a la que pertenece ya tiene un buen posicionamiento en el mercado, la empresa no tendrá que gastar dinero tanto en publicidad para dar a conocer el producto; por otro lado, facilita la gestión de marketing a la empresa, al no tener ésta que tratar con varias marcas.

Pero esta estrategia también presenta dos inconvenientes: uno de ellos es que si uno de los productos que se lanza al mercado fracasa, toda la marca se verá afectada, lo que le perjudicará; el segundo inconveniente, afecta a las empresas que comercializan productos distintos bajo la misma marca, lo que hace que sea más difícil crear una imagen de marca sólida.

**Estrategias de marca múltiple:** este tipo de estrategia supone que la marca corporativa puede desaparecer y las submarcas existen como independientes para cada producto o línea de productos. La gran ventaja que presenta esta estrategia es la eficaz segmentación del mercado, permitiéndole a las empresas tener diferentes nichos de mercado con estrategias diferentes e independientes. Pero también presenta un inconveniente, las empresas tienen que hacer una gran inversión económica ya que el consumidor no relaciona las distintas marcas. Estas estrategias se pueden dividir en tres:

- ***Estrategia de marcas por líneas de producto.*** Se trata de utilizar una misma marca para productos similares y que tienen características comunes entre sí. Una de las empresas que utiliza este tipo de estrategia es Unilever que tiene distintas marcas para cada línea de producto, por ejemplo, para productos helados, tiene la marca Frigo, otra marca para englobar cremas de mujeres, es Dove, y así hasta 400 marcas que tiene en su poder.
- ***Estrategia de marcas individuales,*** la cual implica un nombre distinto para cada uno de sus productos. Tiene una serie de ventajas: facilita dar una personalidad y una imagen de la marca, y un claro posicionamiento del producto, con lo que podemos construir una imagen más definida, clara y diferenciadora. Un claro ejemplo de esta estrategia es la empresa Procter & Gamble, ya que para cada uno de sus productos tiene un nombre distinto, como puede ser el champú H&S o los pequeños electrodomésticos Braun.
- ***Estrategia de segundas marcas,*** que se trata de marcas que pertenecen a empresas que tienen marcas más prestigiosas, con lo que, en estas segundas, no se invierte tanto presupuesto en publicidad o comunicación. Pero a veces, este tipo de estrategia puede tener un efecto negativo, ya que los consumidores pueden empezar a comprar productos de esa segunda marca y dejar de comprar los de la marca principal. Esto se llama “canibalismo de marcas”, ya que la segunda marca le quita cuota de mercado a la marca principal. Pero bueno, también podemos contemplar que si con esa segunda marca, la empresa le resta cuota de mercado a sus competidores también le da cierta ventaja respecto a ellos. El objetivo es quitarle más cuota de mercado a los competidores que a la propia empresa, ya que si no, esta estrategia no tendría ningún sentido.

Después de explicar todo lo referente a la estrategia de marca, vamos a analizar porque el sector de la moda es importante en nuestro país y cuáles son las marcas más importantes

tanto a nivel nacional como internacional para explicar los distintos aspectos de la estrategia de marca y las estrategias de marketing que llevan a cabo cada una de ellas.

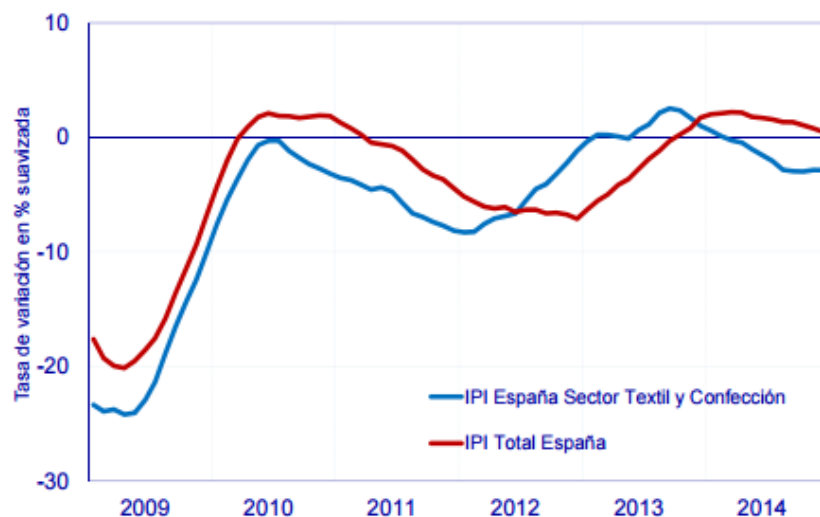
### 3. EL SECTOR DE LA MODA

Podríamos definir moda como cambio, entendido como un conjunto de tendencias y novedades dadas en un corto periodo de tiempo, o lo que es lo mismo, moda es lo que se lleva por parte de la mayoría de la sociedad y que es capaz de influir en ella. Por tanto, dicho esto, existen muchos tipos de modas: deportes, música, ropa (este último nuestro caso de estudio).

En nuestro caso, nos vamos a centrar en moda de ropa, por lo que, a continuación, vamos a exponer una serie de datos para saber porque el sector textil es importante en nuestro país.

En el gráfico 3.1. vemos como la evolución del sector textil es paralela al del conjunto de la industria, aunque un poco desfavorable, con excepción del periodo 2012 – 2013. Podríamos decir entonces que el sector de la moda es importante porque su crecimiento ha ido a la par del crecimiento total.

**Gráfico 3.1. Evolución reciente del Índice de Producción Industrial (IPI)**

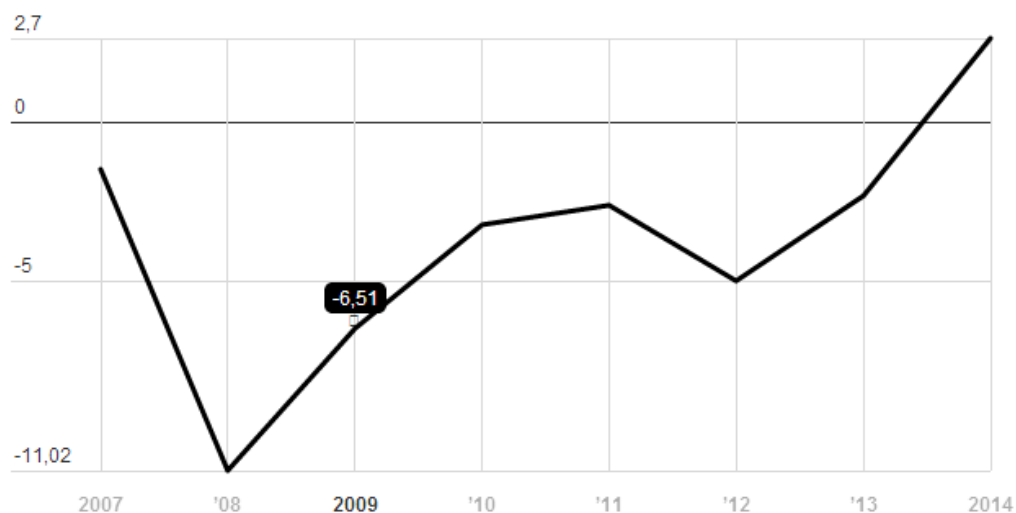


Fuente: INE (IPI, Índice de Producción Industrial); EUROSTAT; MINETUR

Además, el sector de la moda solo ha experimentado datos negativos en nuestro país desde el inicio de la crisis en el año 2007. Según el Indicador del Comercio de Moda,

elaborado a partir de datos de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), podemos ver que hasta noviembre de 2013 no se comienza a ver una cierta recuperación, aunque esta es muy lenta del sector (gráfico 3.2.).

**Gráfico 3.2. Evolución 2007-2014 (Variación anual acumulada, en porcentaje)**



Fuente: moda.es

En cuanto al gasto en prendas de vestir, según datos del INE y Datamonitor, en nuestro país en 2013 era de 20.196 millones de euros. Podemos ver como el gasto ha disminuido desde el año 2007 un 20% de lo que se deduce que las familias españolas están reduciendo el gasto en prendas de vestir (tabla 3.1).

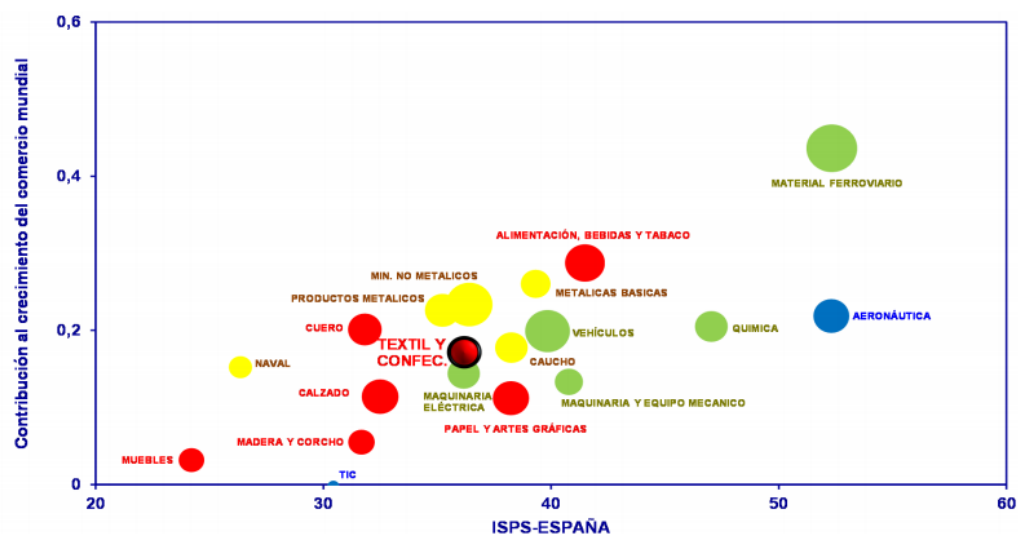
**Tabla 3.1. Gasto en prendas de vestir en España 2007-2013**

	Unidades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variación 2007-2013
Total País	millones €	25.190	24.267	21.989	20.849	21.744	20.263	20.196	-19,60%
Prendas Mujer	millones €	11.676	11.573	10.319	9.666	10.206	9.563	9.475	-18,10%
Prendas Hombre	millones €	9.133	8.455	7.529	7.191	7.628	6.999	7.027	-23,40%
Prendas Niño	millones €	4.382	4.239	4.070	3.992	3.911	3.700	3.695	-15,60%

Fuente: INE y Datamonitor (2013)

Por otro lado, en cuanto a las exportaciones, en la figura 3.1. se ve como el sector de la moda contribuye al crecimiento del comercio internacional. Además, vemos la comparación de las fortalezas competitivas del sector en España. El tamaño del punto nos indica la cuota de las exportaciones de España en el comercio exterior.

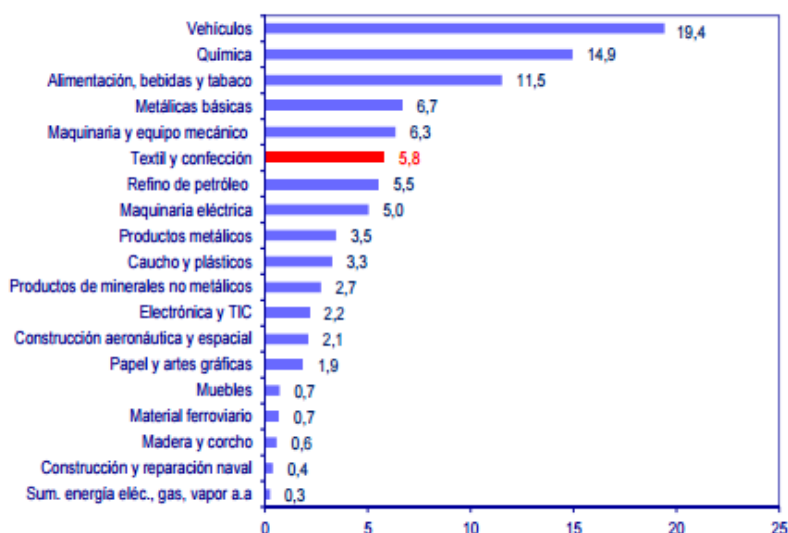
**Figura 3.1. Comparación de la fortaleza competitiva del sector en España y la contribución al crecimiento del comercio mundial**



*Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo*

Además podemos ver en el gráfico 3.3. que el sector textil y de confección está en 6º posición con un porcentaje de 5,8; de lo cual deducimos que el sector de la moda es muy importante en nuestro país, ya que exporta gran cantidad de productos, lo que reporta al país un gran beneficio.

**Gráfico 3.3. Porcentaje de exportaciones respecto del total de la industria en el año 2014**



*Fuente: SG Estudios, Análisis y Planes de Actuación, a partir de datos de Aduanas (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas)*

Podríamos decir que España tiene una buena imagen en el extranjero gracias al sector de la moda. Nuestra moda pasa desde la *high street fashion* a un lujo exclusivo, por lo que se nos identifica como diseño y estilo, ya que tenemos numerosas empresa reconocidas mundialmente y prestigiosos diseñadores.

En el gráfico 3.4. vemos una comparación de las exportaciones del sector textil de España y del resto del mundo. Observamos que la evolución en la última década de las exportaciones españolas de textil y confección han sido similares, si bien más expansiva y menos contractiva, que la de las exportaciones mundiales del sector.

**Gráfico 3.4. Evolución del comercio mundial (variación anual en %)**



Fuente: CHELEM

Otro de los aspectos importantes en el sector de la moda es la venta por internet. Con ello, los usuarios piensan que los precios son mejores por lo que las empresas suelen optar por este tipo de venta. Las principales marca de moda se han sumergido en la venta online para afianzar su posicionamiento y han podido llegar a más sitios y con mayor rapidez. Esto fusionado con el marketing y el *merchandising* hace que la compra se convierta en una experiencia mediante este aumento de valor de marca.

Según los últimos datos de 2014 del Instituto Nacional de Estadística (INE), “*el comercio online en España aumenta a un ritmo vertiginoso*”. Un tercio de la población ya compra a través de internet y cada vez crece más la confianza en este tipo de método de compra. Los consumidores prefieren comprar online por la comodidad de este servicio,

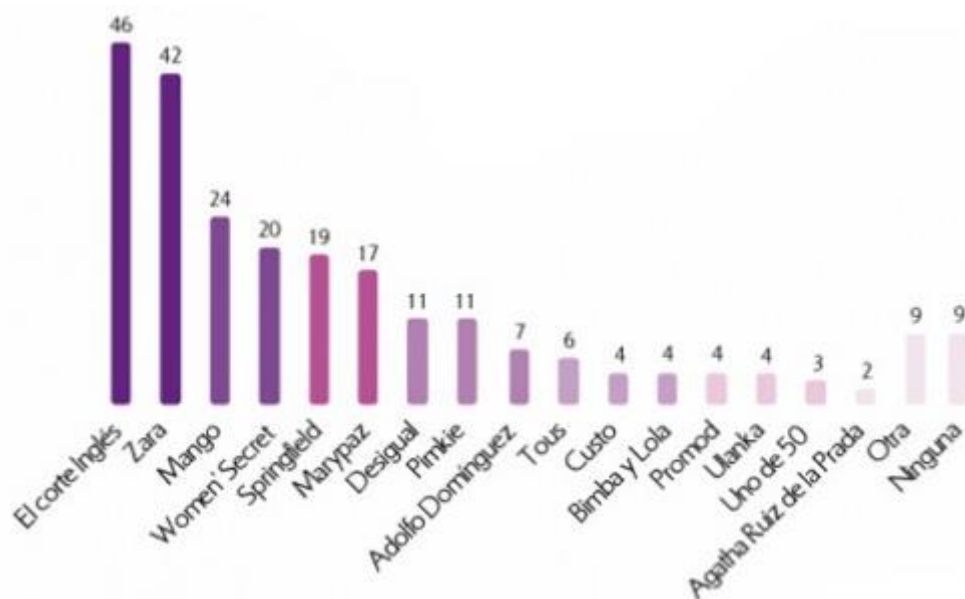
por la posibilidad de encontrar ofertas y artículos a un mejor precio y el por el ahorro de tiempo que ocasiona no tener que desplazarse físicamente.

Además, el periódico El Mundo publicó en febrero de 2015 “Las ventas ‘online’ en España, en la cuarta posición mundial” y continuaba diciendo “*Cada español, por su parte, destinará 661,62 euros a compras a través de la red, lo que supone un incremento del 8,9% respecto a 2014*”.

Según la página ascensblog (11/2014) publicaba que las ventas online de moda superan a los viajes en España. El 47% de las ventas online se refiere a artículos de moda, esta es la primera vez que la moda superaba las ventas de los viajes.

Como podemos observar en el gráfico 3.5. se nos presentan las empresas con mayores volúmenes de venta online. Vemos como la mayoría de las tiendas nacionales tienen tienda online, ya que como hemos dicho anteriormente, es una vía de compra muy importante en la actualidad. Dentro de ellos, la que más vende son el Corte Inglés y Zara seguidas de Mango.

**Gráfico 3.5. Porcentaje de compra en tiendas online españolas de marca**



Fuente: Estudio Misoutlets.com sobre compra de moda Online

En la figura 3.2. podemos ver las empresas más importantes en el sector textil gracias a la página web *Modaes.es* que llevo a cabo una serie titulada “*El Mapa de la Moda*”

patrocinada por *Infor* (proveedor líder en software empresarial y servicios) donde se observan cuáles son las principales empresas de distribución de moda en España.

**Figura 3.2. El Mapa de la Moda (Febrero 2011)**



*Fuente: Mapa de la moda (2013)*

Como podemos observar, la empresa más importante en nuestro país es Inditex. Dentro de este grupo, podemos llegar a la conclusión de que Zara es la marca más importante basándonos en tres datos relevantes que explicamos a continuación:

- Según la página web de **Interbrand**, se sitúa en la posición 30 dentro de las 100 empresas más importantes del mundo (Figura 3.3.).

**Figura 3.3. Posición de las 100 empresas más importantes del mundo (2015)**



*Fuente: Interbrand*



- Zara es la marca más importante de Inditex porque tiene la **mayor facturación de ventas** según un artículo que presento El confidencial (18 de Marzo de 2015), donde decía que Zara tiene una facturación en ventas de 11.594 millones de euros en el año 2014, mientras que la siguiente marca con mayores ventas es Bershka y tan sólo alcanza la cifra de 1.664 millones de euros.
- Además, la página de *Caltal Promotrading* público en 2014 el **número de tiendas** que poseía Zara, que alcanzaban las 1846 tiendas en el mundo, mientras que la siguiente marca con más tiendas es Bershka con tan solo 965.
- Por último, como se ha visto en el gráfico 3.5, Zara es la empresa más importante en nuestro país en la compra de moda online, ya que, aunque la primera empresa que aparece es El Corte Inglés, este se refiere al conjunto de la empresa con todas sus marcas de moda.

Como podemos ver, en el *Mapa de la Moda*, **Mango** ha conseguido la segunda posición a nivel nacional. Además, facturó en año 2014, como publicaba Europapress (04/2015) 2.017 millones de euros, un 9,3% más respecto del año anterior. En la actualidad, Mango tiene más de 2.700 puntos de venta en 109 países, y la venta 'on line' pesa el 9,1% de la facturación total de la compañía. Además, fijándonos otra vez en el Gráfico 3.5, vemos que Mango sigue a Zara en cuanto al volumen de venta de moda online, lo que es otro de los motivos por los que podemos considerar que es la competidora más directa de Zara.

En cuanto al ámbito internacional, podemos nombrar como competencia a Zara, la empresa **H&M**, ya que fueron estas dos las que consiguieron globalizar la moda. H&M tiene una ventaja respecto a la marca principal de Inditex, que crece más rápido. Según la página de Economía Digital de Galicia (08/2014). Aunque H&M cuenta con 3.541 tiendas, que son más que las de Zara, sigue estando en segunda posición, aunque cada vez la empresa sueca sea iniciado igual que acabo el año anterior, es decir, intentando plantarle cara a Inditex. Y aunque le queda aún mucho para alcanzarla, va por buen camino, según publicaba El País. La página también comentaba que durante 2014, sus ventas ascendieron a 18.440 millones de euros, es decir, incremento del 14% respecto del año pasado. En cuanto a la venta online, el consejero delegado de H&M, Karl-Johan Persson, destacó que *“la empresa ha seguido ganando cuota de mercado gracias a una fuerte evolución de todas sus marcas, “una prueba” de lo bien recibidas que han sido sus colecciones. En este sentido, subrayó que la compañía está en un proceso de*

*"emocionante expansión" con su tienda online, que ha comenzado a operar en agosto en Italia y España con un "muy bien inicio". Asimismo, mantiene su objetivo de abrir 375 nuevas en el conjunto de 2014".* Por lo tanto, es la competidora más importante de Zara en el mercado internacional.

En el siguiente punto, vamos a analizar la estrategia de marca del Grupo Inditex, aplicando todo lo visto anteriormente a la misma, y así, saber porque es la empresa más importante en la actualidad en nuestro país.

#### **4. ESTRATEGIA DE MARCA DEL GRUPO INDITEX**

Inditex es un grupo multinacional español creado por Amancio Ortega en 1963, que se dedica a la fabricación y distribución textil. En 1975 se abre la primera tienda bajo el nombre de Zara en La Coruña, donde ahora se encuentra la sede principal, y durante los diez años siguientes empezó a crecer por toda España; además, en 1985 se crea Inditex, como cabeza del grupo empresarial, según publica la página oficial de la empresa.

Tras la expansión tan rápida en España, la empresa decide salir de las fronteras españolas abriéndose a oporto, nueva york y parís entre otras. Además, Inditex a lo largo de los años va creando nuevas marcas o adquiriendo otras ya existentes. En el año 2001 la empresa sale a bolsa y en menos de dos meses ya estaba posicionada dentro del Ibex – 35. Con esto la empresa sigue abriendo nuevas tiendas con las distintas marcas.

En la actualidad cuenta con varios centros de fabricación y exporta a 88 países como vemos en la Figura 4.1. Además, la empresa contaba en 2014 con 6.746 tiendas de todas las marcas que tiene en su grupo.

**Figura 4.1. Presencia de Inditex en el Mapa Mundial**



*Fuente: Inditex.com*

La empresa cuenta con las siguientes marcas, que son las que hacen que la empresa tenga el éxito nacional e internacional en la actualidad. En el artículo de A GESCO ESIC Bilbao Groupworken “Posicionamiento y ámbito competitivo de las enseñas del grupo” nos dan una pequeña descripción de cada una, que a continuación se comentan:

**Zara:** es la marca más antigua y la más importante que tiene la empresa. Se trata de una marca de carácter generalista que viste a familias jóvenes e clase media. Tiene el mayor número de puntos de venta, es decir, un 41% y está presente en 30 países y siempre en los lugares más privilegiados de las principales ciudades.

Ha sido la única enseña del grupo que tiene distintos públicos como son las mujeres, jóvenes, hombres y niños, por lo que ha creado distintas submarcas dentro de la marca principal como son Trafaluc o Zara Basic.

**Massimo Dutti:** fue una empresa adquirida para satisfacer tramos de mayor standing, es decir, clientes de clase media – alta. Se centra tanto en moda femenina como en masculina y está empezando a sacar moda de niños. Se trata de moda de mayor calidad para conectar con público menos sensible al precio. Fue la primera cadena con precio Premium de Inditex. Aunque es habitual ver diseños muy parecidos en Zara y en Massimo Dutti pero en este segundo son un 30% o 40% más caros, para hacer esa diferencia de consumidores.

**Pull & Bear:** nace como fruto de la segmentación que lleva a cabo Inditex. Empezó centrándose solo en moda masculina pero en la actualidad también cuenta con una línea femenina con unas edades comprendidas entre los 14 y los 30 años. Se trata de ropa juvenil y desenfadada con las que se centra en un público más *streetwear* y con la que Inditex apostó con gran éxito, diferenciándose claramente de sus hasta entonces competidores.

**Bershka:** se trata de una de las marcas que son exclusivas para público adolescente. Se trata de un estilo juvenil como Pull & Bear, pero con moda más sexy, más provocadora, menos urbana. Se dirige principalmente al público femenino, aunque en la actualidad también venden moda masculina pero en menos medida.

**Stradivarius:** se creó con el fin de potenciar la demanda femenina centrándose en ropa medio hippy medio disco. Al principio estaba centrado en una consumidora muy joven y decidieron modificarlo para llegar a un público hasta los 30 años.

**Oysho:** se dedica a la venta de lencería con las últimas tendencias de moda con calidad y buen precio. Nació para ser el segundo en la mente del consumidor, ya que el primero era Woman Secret y era muy difícil superarlo.

**Zara Home:** Inditex apostó por ampliar sus líneas de negocio y hacer algo completamente distinto, centrándose en ofrecer diseño, calidad y artículos para el hogar a precios competitivos, ya que en esta línea se aprecia una evolución de los precios, ya que no es barato, sino que es a buen precio.

**Kiddy's Class:** Vende exclusivamente ropa destinada a niños de entre 0 a 14 años. Las colecciones de esta cadena las podemos encontrar también dentro de las tiendas de Zara en la sección que tienen en cada tienda para los niños.

**Uterqüe:** es el último formato del grupo Inditex, que empezó dedicándose a la venta de complementos como bolsos, zapatos, pañuelos o bisutería más minimalista y exclusiva, pero en la actualidad ya ha empezado a vender ropa. Se dirige exclusivamente al público femenino de entre 25 y 45 años, las cuales estén integradas en el mundo laboral y con un gusto natural por la moda, pero no descartan dirigirse al sector masculino en un futuro.

**Lefties:** nació como outlet de la principal enseña de Inditex, Zara, pero poco a poco ha ido tomando identidad propia. Se trata de ropa de bajo coste tanto para el mercado nacional como el internacional. Inditex aun no la ha elevado como cadena porque no se encuentra en muchas ciudades, pero cada vez tiene más fuerza.

#### 4.1. NIVELES DE MARCA Y ATRIBUTOS

En lo referente a la estrategia de marca según Kotler, el autor señalaba 6 niveles para describir dicha estrategia. En el caso grupo Inditex los niveles se podrían referir a lo siguiente:

- **Atributos:** podemos destacar la calidad, el precio asequible a todo el mercado y diseño de la ropa, ya que en cada colección Inditex con sus distintas marcas intenta estar a la última en sus diseños, fijándose en las tendencias de las pasarelas de todo el mundo sin establecer los precios de los principales diseñadores, que no están al alcance de todo el mundo.
- **Beneficios:** los consumidores de Inditex al comprar sus productos adquieren una serie de beneficios, por ejemplo, con el atributo de diseño, se podría traducir como

un beneficio más allá de lo funcional, ya que los consumidores no solo van vestidos, sino que también van a la moda y por un precio razonable.

- **Valores:** Amancio Ortega, creador de Inditex, pensó en los valores éticos de su empresa, que son la sensibilización, calidad de producto, seguridad de los trabajadores o la política de responsabilidad social, entre otros.
- **Cultura:** la empresa publica en su página web *“La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, en la comunicación abierta y en un alto nivel de autoexigencia. Nuestra responsabilidad es con la sociedad y con nosotros mismos”*.
- **Personalidad:** Si Inditex fuera una persona, ¿qué nos vendría a la mente? Según las distintas marcas de la empresa, podríamos pensar en distintas personas, como por ejemplo, con Uterqüe o Massimo Dutti, podríamos pensar en una persona joven que es apasionada de la moda con un poder adquisitivo medio – alto; mientras que con Stradivarius o Bershka podríamos pensar en una persona adolescente apasionada también por la moda pero con menor poder adquisitivo.
- **Consumidor al que se quiere dirigir:** hay que destacar que al ser un grupo de marcas, cada una de las marcas que tiene, adquiere una personalidad distinta, por ejemplo, en Zara podríamos pensar en una persona de mediana edad, de poder adquisitivo medio y que vaya vestida con las últimas tendencias de moda. En Massimo Dutti o Uterqüe, una persona de edad madura con poder adquisitivo más elevado. En Stradivarius o Bershka, pensaríamos en consumidores más jóvenes.

En conclusión, Inditex significa “diseño, calidad, moda, precio, responsabilidad social, trabajo en equipo...”. Por ejemplo, sería un error que ahora Inditex comercializara en todas sus marcas ropa cara, ya que esto diluiría el valor y la personalidad que tanto tiempo lleva construyendo.

### Atributos de las marcas

En el caso de estudio, Inditex, podemos analizar cada uno de estos elementos. La empresa hace hincapié en los elementos visuales, ya que sabe que es una de los aspectos más importantes a la hora de diferenciarse, y de que sus consumidores reconozcan sus marcas a primera vista.

En el **Anexo I** podemos ver los distintos logotipos de todas las marcas de Inditex. Al ir analizando cada atributo de las marcas, haremos alusión a dicho anexo.

La empresa utiliza para cada una de sus marcas un símbolo distinto, para que a los consumidores les resulte fácil asociar el símbolo con la marca, y el público al que va dirigido. Algunos de los símbolos que la empresa utiliza son los siguientes.

Podemos observar, que en *Stradivarius*, la empresa utiliza una clave de sol, un símbolo que representa el ritmo, dinamismo y distinción de la marca. En los inicios comenzó como inicial del logotipo y poco a poco ha ido tomando fuerza por sí solo hasta tener un significado propio más allá de lo que representa: el inicio de una partitura. *Oysho* es una marca muy reconocida de la empresa, ya que llama la atención de todos los consumidores, porque es la única que se puede leer igual al revés. Es un aspecto con el que la marca ha ido cogiendo fuerza y en la actualidad, es reconocida por casi todo el mundo.

Cada una de las marcas de la empresa presenta un aspecto único, para que todas ellas sean reconocidas por los consumidores. Con ello, Inditex consigue que sus marcas sean reconocidas en todo el mundo con una simple mirada. Además, con los **logotipos** de cada una de sus marcas, la empresa también consigue diferenciarse. Con estos dos elementos, la empresa le da a cada una de sus marcas una personalidad única y exclusiva, con las que los consumidores asociaran un tipo de ropa y un público objetivo al que va dirigido la misma.

Podemos hablar también de los **colores** que utiliza la empresa. En este caso, la mayoría de las marcas, utilizan en sus logotipos el blanco y negro, que nos da la sensación de credibilidad, poder, precisión, profesional, directo... Esto es lo que la empresa desea transmitir en cada una de sus marcas, compromiso y profesionalidad en lo que hacen.

Y el último de los elementos visuales, es la **tipografía**, en este caso, Inditex utiliza para cada una de sus marcas una distinta, para que esto también repercuta en la personalidad de cada una de las empresas. Según la página *Tipos de Logos y Logotipos* (05/2012) en su artículo “Todos los logos de Inditex son tipográficos” la empresa utiliza en alguna de sus marcas como *Zara* letras con *serif*. Este tipo de tipografía hace que la marca de una imagen sobria, sin excesos y a la vez elegante. En otras, como puede ser *Bershka*, utiliza una tipografía fresca y limpia (sin *serif*). Se trata de llamar la atención a un público objetivo más joven. Otro ejemplo que podemos destacar es *Massimo Dutti*,

ya que utiliza una tipografía manuscrita o *script*. A través de este logo se consigue dar una identidad a la marca que la gente va a recordar, siempre guardando una sobriedad que encaja a la perfección con el tipo de público que tiene esta marca.

#### 4.2. ESTRATEGIA DE MARCAS MÚLTIPLES

A la hora de clasificar la estrategia de marca de Inditex podemos pensar que la empresa lleva una estrategia de **línea de productos**, por los siguientes aspectos que se comentan en el libro de Serrano, F. y Serrano, C. (2005):

- Tiene en su poder 10 marcas distintas: Zara, Bershka, Uterqüe, etc.
- Con cada una de ellas se centra en un sector del público diferente y con unos productos específicos. Por ejemplo, con las marcas de Stradivarius o Bershka se centra en un público más joven; o, con Uterqüe o Massimo Dutti, en un sector del mercado con un poder adquisitivo más elevado.
- Cada una de sus marcas engloba un conjunto de productos que tienen algún vínculo en común, en este caso de mercado objetivo.

Conrad Llorens (2012), consejero delegado de la consultora Summa (especializada en la creación de marcas) decía en el artículo de Riaño, P. (12/2010) que *“el modelo por el que ha apostado Inditex le permite tener mucha más libertad para dirigirte donde quieras sin peligro de cargarte la marca, porque si creas extensiones dónde no estás capacitado o no tienes credibilidad entras en riesgo”*. Pero Llorens también señala un inconveniente de este modelo y es que *“es más arriesgado hacer tiendas propias, porque requiere mayor inversión por no haber sinergias”*. Con esto, el consejero piensa que pierdes el efecto picoteo, pero diferencias mucho, y eso es bueno.

Dentro de esta estrategia de marca que Inditex sigue, la empresa tiene que tener en cuenta si le es o no beneficiosa, por lo que tiene que saber cuáles son las ventajas y los inconvenientes de dicha estrategia.

La empresa sabe que los beneficios que le reporta la estrategia de marca son mayores que los inconvenientes o los costes que les pueda suponer, por lo que lo explotan para conseguir una buena posición y que los consumidores sean leales a su marca.

Podemos ver que Inditex tiene una ventaja en su estrategia de marca porque dentro de una línea, le es más económico y fácil ampliarla, ya que se aprovecha de las sinergias

comerciales de los productos que ya están en el mercado. Pero la empresa tiene que saber diferenciar muy bien los productos que integran cada línea, porque si no puede crear confusión en los consumidores, es decir, si con Lefties se dirige a un público sensible al precio no puede poner un vestido por 80€ ya que los consumidores no lo comprarían y dudarían de la marca. Otro aspecto importante, es que todos los productos de la línea posean una calidad similar, ya que sino los de peor calidad pueden verse privados de las preferencias del mercado, en favor de los de mayor calidad.

Por tanto, Amancio Ortega ha conseguido que las marcas de su empresa sean conocidas en todo el mundo, ya que todos los consumidores cuando ven una de sus marcas saben que está relacionada con las demás. Podemos decir que se ha creado una gran lealtad hacia las distintas marcas y que los productos de las mismas se venden por si solos, sin necesidad de publicidad, simplemente por la fuerte estrategia de marca llevada a cabo por la empresa.

## **5. ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA MARCA ZARA**

Como ya hemos visto antes, la marca más importante del grupo Inditex es Zara, Por lo tanto, vamos a hacer un análisis de la estrategia de marketing que lleva la misma para después, en el siguiente apartado, compararla con la de sus dos grandes competidores tanto en el ámbito nacional como internacional.

En este punto, como ya hemos dicho, vamos a analizar las cuatro variables del marketing, que son producto, precio, distribución y comunicación.

### **5.1. PRODUCTO Y PRECIO**

Vamos a comenzar a explicar el producto de Zara, que es la base para que una empresa tenga éxito, ya que si el producto no llama la atención de los clientes, la empresa no tiene nada que hacer. Según el estudio de A GESCO ESIC “Caso Estrategia Empresarial: Inditex” podemos sacar las siguientes conclusiones del producto que comercializa Zara:

- Zara ofrece prendas de vestir de calidad y diseño novedoso para todo tipo de consumidores: mujeres, hombres, adolescentes, niños, pero especialmente en el sector adolescente femenino, ya que la empresa cuenta con ojeadores repartidos



por el mundo buscando las novedades, y así, la empresa, con las ideas de estos, las reproduce en menos de dos semanas.

- Zara hace su propia segmentación y se centra con cada una de sus submarcas a un segmento de los consumidores. Entre sus marcas podemos observar Zara Woman, Trafaluc (para mujeres jóvenes), Zara Man y Zara Kids.
- Vende un producto homogéneo en un mercado global.
- La gran variedad de prendas y la autonomía del encargado permiten la adaptación de la oferta a las preferencias de los consumidores de cada zona.
- Hace llegar el producto que los clientes piden en la mayor brevedad posible, es decir, se adapta a la demanda rápidamente.
- La marca saca al mercado colecciones cada dos semanas, es decir, no hace lo convencional, que es sacar colecciones dos veces al año: otoño e invierno y primavera y verano. Esto hace que sus colecciones se acaban rápidamente y que los clientes tengan la sensación de exclusividad.
- Zara trata de no repetir diseños.
- Su alto diseño es digno de altas pasarelas y de los grandes de la moda. Texturas, colores, formas, telas, todo resulta una combinación altamente llamativa; cuando decimos que “las cosas entran por la vista”, Zara es el mejor ejemplo.
- En Zara el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

Pero no podemos restarle importancia a la variable precio, ya que es otra de las que le dan a la marca esa posición de liderazgo. Según una publicación de la Universidad de Valladolid (Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados) en un artículo “*Problemas numéricos: Decisiones sobre precios*”, los aspectos más importantes sobre el precio de la marca Zara son los siguientes:

- Moda a precios razonables, al alcance de cualquier consumidor. Se trata de hacer moda de calidad igualable a la de marcas prestigiosas pero con precios inferiores para que todo el mundo pueda comprarla. Zara intenta “popularizar la moda”, es decir, que la moda llegue a todos los consumidores.
- En cuanto a los precios, intenta seguir una estrategia centrada en el mercado. Usa un sistema de precios que podemos caracterizarlos como competitivos.

- El precio es distinto en cada país. La empresa tiene en cuenta el poder adquisitivo de cada país y la competencia que hay, con eso y basándose en el beneficio que quiere obtener, fija el precio de sus productos. Esto se refleja en las etiquetas ya que aparecen distintos precios para los diferentes países.
- El encargado de fijar el precio es el departamento de diseño.
- En determinados periodos de tiempo, la empresa lleva a cabo una política de descuentos o rebajas para que ningún producto quede sin vender. La época de rebajas se divide en dos partes: la primera, consiste en un descuento que depende del producto, país o stock disponible; la segunda, se aplican a los productos descuento sucesivos en el tiempo hasta lograr vender todos los productos.

## 5.2. DISTRIBUCIÓN

En este nivel podemos diferenciar entre el mercado físico, es decir, las tiendas, y el mercado online, venta de productos a través de su página web. Tanto una vía como la otra es muy importante hoy en día para las empresas, ya que muchas siguen vendiendo sus productos en tiendas, pero los consumidores cada vez optan más por comprarlos internet ya que así se evitan perder tiempo en ir hasta la tienda.

Zara tiene muy en cuenta esta variable, ya que es uno de los que le aportan mayor beneficio y le hace ser una empresa diferenciada de la competencia. Veamos cuales son las características de sus establecimientos y de su venta online.

### 5.2.1. Establecimientos

En el estudio de A GESCO ESIC citado en el apartado anterior, podemos ver el análisis interno de la empresa y los aspectos más importantes de su marca Zara, por tanto en las tiendas físicas podemos destacar los siguientes:

- Zara da **mucha importancia** a las tiendas físicas, ya que es uno de sus puntos fuertes. La empresa intenta hacer de ellas más que simples puntos de venta.
- Todas se encuentran en **buenas ubicaciones**, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales. Por ejemplo, con la apertura de una de las tiendas de la marca Zara en la Quinta Avenida de Nueva York como se publicó en la página de Wharton (Universidad de Pensilvania) (18/04/2012), José María Cubillo, Director del Departamento de Dirección de Marketing de ESIC Business

& Marketing School, en Madrid, creía que, más allá de la espectacularidad del edificio, el lugar elegido ha sido todo un acierto desde el punto de vista de marketing. *“Nueva York es la capital del mundo en cuanto a moda y tendencias, es la referencia y su presencia allí debe estar a la altura de su posición como grupo empresarial”*.

- Los **locales son amplios** para distribuir los productos de forma espaciosa y que todos estén al alcance de los clientes para que puedan mirar lo que quieran y probárselo, sin necesidad de pedírselo a un dependiente. Aunque, por supuesto, si los clientes necesitan ayuda siempre habrá un dependiente para poder atenderles.
- Algunos de los titulares que hacen referencia a empresa de Amancio Ortega fueron, por ejemplo, en El País (03/2012) con el titular era *“Zara lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York”* en que se decía que la empresa quería **acercar más sus tiendas a boutiques**. Además, la idea de la empresa es como dicen ellos *“darle vida a la ropa”*.
- Inditex presta mucha atención a los **escaparates** también. Se trata de hacerlos atractivos para incitar a los consumidores a comprar. Por esto, todos sus escaparates son luminosos, con fondos claros y pocos productos, pero lo suficientemente atractivos para captar la atención de los transeúntes. Además, estos se cambian con mucha frecuencia, cada 20 días, para mostrar así nuevos productos cada poco tiempo e invitar a los consumidores a que entren a las tiendas con mayor frecuencia. Para Inditex son tan importantes porque es su mejor método para publicitarse y dar a conocer sus productos.
- **Todo está absolutamente estudiado** en una tienda de Inditex para lograr mayores ventas; un claro ejemplo es que las prendas más caras están situadas cerca de las puertas para que los clientes sea lo primero que vean.

Para profundizar más en los aspectos más relevantes de las tiendas físicas nos planteamos realizar una observación de varias tiendas de Zara. Podríamos considerar que los aspectos más importantes en las tiendas físicas, son los siguientes:

- Situación de la tienda: si se encuentra en calles principales, grandes centros comerciales o en zonas menos transitadas
- Entrada de la tienda: encontramos ropa barata o con descuentos, o cara, para llamar más la atención de los clientes

- Orden de los productos: se agrupan por colores, por secciones, por precios...
- Zonas de productos rebajados: están al principio de la tienda o al final
- Caja para pagar: observar si hay productos o no, y si los hay, de que tipo son
- La música: es suave o, por el contrario, es alta

Además, según el artículo de aulasystem “*Aspectos generales en la elaboración de un escaparate*” podemos ver cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta en un escaparate y por ello, los que van a ser caso de estudio en este trabajo. Dichos aspectos se detallan a continuación:

- Escaparate de fondo abierto (no hay separación entre el escaparate y la tienda), semiabierto (cerrado en la mitad inferior) o cerrado (tiene fondo para separar el escaparate de la tienda)
- Zona de exposición: los productos están en el centro o dispersados por todo el escaparate
- Iluminación: podemos observar si está concentrada en un punto o es igual por todo el escaparate
- Colores: observar si solo hay colores en los productos o también en el escaparate
- Adaptación de los escaparates a cada temporada: si el escaparate concuerda con la estación del año o las diferentes festividades
- Carteles o promociones: en el escaparate puede haber carteles de promociones
- Precios: son visibles o tienes que entrar a la tienda para saber lo que cuestan los productos
- Escaparates de pasillo: se extienden a lo largo del pasillo cuando entras a la tienda.

La observación se ha llevado a cabo en cuatro tiendas de la marca Zara. Hay que tener en cuenta que con la observación no se puede generalizar ya que hemos cogido tiendas de dos ciudades: Logroño y Zaragoza, pero sí que podemos ver cuáles son las similitudes entre ellas, ya que, además, las tiendas seleccionadas son dos a pie de calle y dos en centros comerciales.

El **Anexo II** recoge los resultados de dicha observación en los cuales podemos observar que todas las tiendas siguen el mismo patrón: la ordenación de las mismas por secciones, la ropa más cara siempre al principio y la de rebajas o menor precio al final, para que los clientes al ir a por los productos baratos se fijen primero en los caros y se produzca así el efecto “picoteo”. En lo único que se diferencian es en la música que en una de las tiendas estaba alta, lo cual pudo deberse a que depende de quien la puso, y en la caja de una de las tiendas no había colonias ni perfumes, ya que en todas las demás sí. Aun con esas pequeñas diferencias, podemos decir que todas las tiendas son homogéneas.

Además, apoyamos esta afirmación con la observación en escaparates, que son prácticamente iguales en todas las tiendas, aunque hay que tener en cuenta que según el espacio del mismo, se ponen los maniqués de una manera u otra. De todos modos, observamos que todos son de fondo cerrado, con fondos sin colores para que resalten los de los productos y que todos los maniqués se centran en el centro del escaparate. Además, en ningún escaparate se hace alusión a promociones y tampoco aparece ningún cartel publicitario.

### **5.2.2. Venta Online**

Por otro lado también tenemos la venta online de la empresa, que cada vez está cobrando más fuerza y la estrategia que Inditex sigue en este aspecto, le confiere una nueva ventaja sobre sus competidores.

Zara abrió su tienda online en Septiembre de 2010 como publicaba Tenerclase.com (02/09/2010). Desde el principio, la página web ha mantenido unas características que no han cambiado con el paso del tiempo. La marca, consigue a través de su venta online que los consumidores no tengan que desplazarse hasta las tiendas físicas para saber los productos que tienen. Según publicaba en la página Intangible Capital Martínez, N. (2011), las ventas por internet son muy importantes para la marca porque los clientes tienen una media de compra de 2,5 o 3 prendas mientras que en las tiendas físicas de 1,5 prendas. Con ello, la tienda online ha llegado a tener más de 15.000 ventas de productos diarias.

Se ha realizado una observación y análisis de la página web y se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La web tiene un diseño minimalista, toda la página es en blanco, gris y negro, con ausencia de colores, excepto en los colores de las prendas.
- Se detalla a la perfección las características de todos los productos: composición y cuidados, tallas, colores, distintas perspectivas del producto y productos relacionados.
- La tienda online nos permite hacer filtrado en los listados de productos para personalizar más la compra.
- La web nos presenta videos y catálogos interactivos (*lookbooks*), con los que se puede ver con mayor detalle cómo quedan los distintos productos o incluso coger ideas para que los clientes creen sus propios conjuntos.
- Guía de compra con la que la empresa explica los distintos pasos a seguir a la hora de realizar compras de cualquier producto.
- Se mantienen los precios de las tiendas físicas, no hay descuentos o promociones por comprar online.
- La política de cambios y devoluciones es de 30 días al igual que las tiendas. Además, cualquier gestión de estas se puede hacer desde cualquier tienda de la marca.
- Los pagos se realizan de forma inmediata por varias vías: tarjeta de crédito o débito, Paypal o Affinity Card. Lo que se traduce en comodidad para los clientes a la hora de comprar cualquier artículo.
- Se puede recoger la ropa en tiendas físicas, lo que no tendrá gastos de envío, o a domicilio. Los clientes que elijan a domicilio, si la compra es superior a 30€ los gastos de envío son gratis mientras que si es menor de ese importe, el coste del envío normal (entrega en dos o tres días laborables) es de 3.95€ mientras que si el envío es express (entrega en menos de 48 horas) el coste es de 5.95€. Hay que tener en cuenta que los pedidos a Ceuta y Melilla se amplían 24-48 horas.
- Preguntas frecuentes para que los clientes puedan consultarlas si tienen alguna duda del funcionamiento de la página.
- Además, hay a disposición de los clientes un teléfono gratuito de soporte durante el proceso de compra con horario amplio.
- Zara han creado aplicaciones para iPhone y iPad, Android, Blackberry 10 y Windows Phone & Windows 8, desde las cuales se puede ver todos los productos y realizar las compras. Con ello consiguen que la moda esté al alcance de todo y en cualquier momento y lugar.

- Podemos ver que han instalado un buscador de tiendas en Google Maps para que todos los clientes encuentren sus tiendas más cercanas.
- También se puede acceder desde la página web a la revista que ha creado la marca. Eso sí, los consumidores tienen que estar registrado porque, si no, no se puede ver.

Podemos ver que es un canal de venta que la marca debe ir mejorando para conseguir más clientes y fidelizar a los que ya tiene. Se trata de la vía más efectiva hoy en día, ya que supone tener menos costes y los clientes están más satisfechos porque para ellos es más cómodo poder realizar sus compras desde donde ellos quieran.

### 5.3. COMUNICACIÓN

Es el punto más importante de la marca, y en el que más se diferencia del resto de sus competidores. Zara siempre ha tenido claro que no iba a invertir en publicidad, pero durante toda la vida de la empresa, ha estado presente en todos los medios de comunicación.

La idea de que *Zara no tiene que hacer publicidad porque no lo necesitan*, tan escuchada en el ámbito del Marketing, puede estar cambiando, ya que con incorporación desde hace tres años de Pablo Isla a la presidencia, Zara se ha empezado a abrir camino en los medios de comunicación, pero no con estrategias clásicas de marketing como se indica en un artículo de ReasonWhy (10/2014).

La marca utiliza nuevas herramientas de publicidad lo que le confiere una ventaja sobre sus competidores. Un claro ejemplo de ello, es su contacto con *influencers*, Zara ha contado en los últimos años con modelos muy famosos para sus *lookbooks*. El periódico El Mundo (05/15) publicaba los distintos famosos que han colaborado con la marca: *Cara Delevingne* protagonizó la campaña Primavera /Verano de 2013 de Trafaluc, *Freja Beha* para Zara Woman Otoño /Invierno 2012, *Jamie Dornan* hizo lo mismo con la campaña de Zara hombre de P/V 2011. *Velencoso* lo hizo en Otoño /Invierno 2009 / 2010 o *Jon Kortajarena* en el Otoño /Invierno 2013.

Otra de las herramientas que la marca lleva a cabo para su estrategia de comunicación es estar presente en las redes sociales. Cada vez cobran más protagonismo en páginas como *Facebook* o *Instagram* como nos dice el Instituto de Marketing (07/05/2015) en su artículo “5 marcas que se han convertido en *influencers* en Instagram”. Además, el artículo también explica que hace un par de años, Zara tenía prácticamente abandonada

su página de **Facebook**; subía una par de imágenes al mes y no interactuaba con sus seguidores. Ahora, se ha tomado más en serio su presencia en esta red social, además de en Twitter e Instagram. Su estrategia es muy sencilla en las tres redes según publicaba Rodríguez, M. (19/07/2015) en el periódico La Opinión: cada día sube una foto de una modelo con los vestidos de la firma y deja que los fans interactúen. Además, con esto la empresa consigue saber los gustos de sus consumidores. Se trata de una herramienta totalmente gratuita y que los empresarios pagarían fortunas por saber los gustos del público al que se quieren dirigir.

En el caso de **Instagram**, la marca centra sus contenido en tres vías: la primera, novedades en la ropa y accesorios; la segunda, looks para inspirar y dar ideas a sus consumidores; y la tercera, y última, comparten imágenes por familias (brothers and sisters, Spring, Boys...). Esta última es la que más gusta y la más seguida. Zara ha conseguido 7.3 millones de seguidores con tan solo 841 publicaciones hasta ese momento, lo que es otra buena forma de publicitarse.

La marca también sacó una **versión para móviles** de los catálogos de Zara; que, con el lema “*toda la moda en el bolsillo*”, publicado en la sección de moda del periódico El Mundo (12/2009) los consumidores pueden ver las novedades diarias de las tiendas. Esta forma revolucionaria nos demuestra que la empresa se adapta perfectamente a las nuevas tecnologías.

Zara también ofrece, como hemos dicho anteriormente, la suscripción a su revista **Newsletter** mediante la recogida de los datos de los clientes, en la propia página web. Con ello los clientes se enteran de todas las novedades y, además, cuando hacen alguna compra, se recuperan sus datos y no tiene que estar poniéndolos cada vez que vaya a comprar, mientras que la empresa recoge la información de los clientes y los fideliza.

También podemos hablar de las conocidas **tarjetas regalo**. Los clientes pueden elegir entre distintos precios, que oscilan entre los 25€ y los 300€, y regalarle esa tarjeta a quien quieran para que gaste el importe en cualquier tienda de la marca. Además, se ha incluido una novedad, ya que antes estas tarjetas siempre eran físicas, pero ahora también podemos encontrar el modelo e-tarjeta regalo para compras online. Estas tarjetas se envían por email y los clientes pueden elegir el día y la hora de envío.

Otra de las novedades para comunicarse a la que la marca se ha unido es el conocido **Black Friday**, tal y como nos dice un artículo de Modalia.es (11/2015) “Zara, Massimo



Dutti y Bershka se unen al Black Friday”. Se trata de una moda norteamericana, en la que el día de después de Acción de Gracias las tiendas hacen descuentos en muchos de sus productos. Zara se ha unido este año ofreciendo descuentos del 20% de descuento en toda su colección tanto en su tienda física como online.

Otra herramienta de comunicación que ya hemos hablado de ella es las **tiendas**. Zara no ve sus tiendas como simples puntos de venta. La marca no solo nos vigila con sus *coolhunters*, también nos observa y atrae desde sus tiendas, ya que estas, están ubicadas en edificios claves de las capitales. Pero Zara también comunica a través de sus **bolsas** de papel azul, tan simples y habituales en las calles que pasan desapercibidas, pero que constituyen un gran canal de comunicación sin casi darnos cuenta.

Otra herramienta que tiene Zara para publicitarse es la ventana de **Spy City de Zara**, donde puedes conocer turísticamente alguna de las ciudades en las que Zara tiene sus tiendas.

Como podemos ver, la empresa está constantemente en los medios de publicidad, pero nunca haciendo una inversión en medios televisivos, radio, prensa o internet, es decir, la estrategia de Zara no es no hacer publicidad, sino que Zara no hace publicidad convencional, como pueden hacer las distintas marcas en el sector textil. Con ello, consigue otras vías de publicitarse que son tan efectivas como las normales, pero sin hacer grandes inversiones de dinero en ello. La mejor publicidad que tiene esta marca es el **boca a boca**, ya que no solo los clientes y los amantes de la moda hablan de ella, sino que también en los medios de comunicación está presente por el interés del modelo de negocio creado por Amancio Ortega.

## **6. COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ZARA CON SUS DOS COMPETIDORES**

En este apartado vamos a comparar la estrategia anteriormente citada por la marca Zara, y sus dos competidoras más importantes. Como ya hemos visto anteriormente, como competidor nacional nos centraremos en Mango, mientras que como competidor internacional la vamos a comparar con H&M.

## 6.1. COMPARACIÓN CON MANGO

Según publicaba Wharton, Universidad de Pensilvania (11/06/2008), Marcel Planellas, secretario general de Esade, describe a la cadena como “*una empresa gacela*”, ya que ha crecido a gran velocidad en poco tiempo. La cadena abrió en 1984, fundada por dos hermanos, Isaac y Nahman Andic, que establecieron la primera tienda en Barcelona. Después de 25 años, la empresa cuenta con 2.741 establecimientos repartidos por todo el mundo. Según Planellas, “*Mango está considerada como una de las marcas más valoradas en todo el mundo*”.

### 6.1.1. Producto y precio

La primera variable que vamos a analizar es el producto de Mango, comparándolo con el de Zara, para ver las similitudes y diferencias que hay entre las dos marcas:

Podemos ver que las dos marcas tienen una serie de **similitudes** que son las siguientes:

- Las dos marcas se centran en crear productos con un diseño a la última moda, especialmente ropa.
- Además las dos cuentan con submarcas. En el caso de Mango podemos ver en su web las siguientes: Mango, Mango Young (adolescentes), Violeta by Mango (tallas grandes), Mango Home (accesorios para casa), Mango Touch (complementos), Mango Premium (mayor calidad y precio), Mango Sport & Intimates (ropa deportiva e íntima), Mango Kids (niños) o He by Mango (hombre).
- Tanto Mango como Zara se centran en todo tipo de consumidores, como podemos ver, con cada una de sus submarcas se centra en niños, hombres, mujeres con más peso...pero especialmente en el sector femenino.

Pero, además, Mango y Zara presentan una serie de **diferencias**, que se detallan a continuación:

- Una de las diferencias es que Zara utiliza un producto global para todo el mercado, mientras que Mango no. La marca opta por diferenciar su producto, desde el tallaje de las prendas de vestir, ya que como explica Encarnación Justicia, jefa de diseño de la firma en la Magazine del periódico El Mundo (16/03/2003) “*los cánones anatómicos cambian según la geografía; en países asiáticos hay que pensar en medidas XS, en los escandinavos en XXL*”. Hacen distinción entre la ropa que se va a vender en los países fríos, países asiáticos, países cálidos y países árabes.

- Otra diferencia que se explica en el libro de Salerno, H. y Gay, A. (2010) es que Mango saca cuatro colecciones al año como explica en su web, es decir, se ciñe a las diferentes estaciones del año, mientras que Zara, como ya hemos dicho anteriormente, saca colecciones cada dos semanas. Por tanto, Mango no consigue ese consumismo impulsivo, ya que los clientes saben que si no compran un producto, a los días volverán y lo seguirán teniendo, mentalidad completamente distinta a Zara.

En cuanto al **precio** que las dos marcas ponen a sus productos podemos decir que:

- Los precios de Mango han sido superiores a los de Zara según publica la revista Innovar Journal (Enero – Marzo 2013). Mango perseguía tener unos precios competitivos (pero lo que quieren es “precio y exclusividad”, es decir, que algo que sea barato no se convierta en banal) dentro del sector textil pero ajustándose a sus niveles de calidad.
- La revista también explica la estrategia que lleva a cabo Mango en cuanto al precio y que consiste en dos fases: la primera, al comienzo de temporada, los precios son superiores porque se trata de productos nuevos, pero pasados unos meses, los precios disminuyen para llegar a mas segmentos del mercado y así vender todos los productos que quedan, favoreciendo así la rotación de productos. como ya hemos visto en el caso de Zara, la marca no baja sus precios excepto en época de rebajas o cuando lleva a cabo algún tipo de descuento.
- Aunque Mango tenía precios superiores, la marca produjo una bajada de los precios de hasta un 20% a causa de la crisis y así se publicó en El Economista (03/12). Pero Zara no se sumó a esta estrategia y desde la empresa anunciaban “Cada empresa tiene su estrategia. Nosotros hemos mantenido los precios estables desde la llegada del euro y no los vamos a mover”.

### **6.1.2. Distribución**

En este apartado vamos a analizar la estrategia que sigue Mango tanto en las tiendas como en la página web observando en que se parece o se diferencia de Zara. Primero analizaremos los establecimientos físicos y después, haremos un análisis de la web para comprarla con la marca Zara.

### 6.1.2.1. Establecimientos

Los aspectos más importantes que vamos a analizar son los siguientes, teniendo en cuenta la información publicada en la revista Innovar Journal, antes citada:

- Las dos marcas buscan establecimientos amplios en ciudades importantes, por ejemplo Mango no abre ninguna tienda en poblaciones con menos de 80.000 habitantes. Además, todas sus tiendas de las dos marcas están en las calles principales o grandes centros comerciales.
- Mango también presta mucha atención a las tiendas.
- Los escaparates de Mango y Zara tienen una decoración homogénea, transmitiendo una imagen de marca así, única. Las dos cambian los mismos con una frecuencia máxima de 3 semanas. Además, tratan de adaptar los cambios a las necesidades de la época del año, el país, la ciudad o la tienda y el número de escaparates.
- Una estrategia que sigue Mango es que utiliza sus establecimientos para obtener información acerca de los gustos de los consumidores. Según una publicación en Rankia (20/07/2009), el director de la empresa dice *“Con el feedback que se obtiene en los locales seguimos mejorando nuestros diseños, ya que el objetivo es hacer diseño y estilismo a buen precio”*, con esto, podemos deducir que ventas y diseño se interrelacionan para mejorar el producto.

También se ha realizado una observación de las tiendas de Mango (**Anexo III**). En cuanto a dicha observación, se ha comparado con las observaciones en las tiendas de Zara y podemos decir que:

- Mango establece sus tiendas tanto en calles principales como en centros comerciales como Zara.
- Las dos marcas distribuyen la ropa de forma espaciosa en las tiendas, además lo hacen por secciones, para hacerle al consumidor la compra más fácil. Además, también tienen en común que los productos rebajados los ponen al final de la tienda, mientras que los caros, siempre están al inicio de la misma.
- Una diferencia considerable respecto de Zara, es que dentro de Mango, en las cajas para pagar, podemos encontrar los catálogos de la temporada, con lo que, así utilizan en la propia tienda un canal de publicidad. Además encontramos

diferentes productos delante de las cajas como tarjetas regalo o complementos, mientras que en Zara las cajas solo tienen perfumes y gafas, y algunas ni eso.

- Otra diferencia a la vista, es que en los escaparates, Zara no pone ningún tipo de promoción o carteles publicitarios, y Mango sí que lo hace.

#### **6.1.2.2. Venta Online**

Vamos a analizar la venta online de Mango para saber si utiliza una mejor estrategia y por lo tanto, obtiene mayores ventas, que la marca Zara o por el contrario, no es así.

Podemos ver que las dos marcas tienen una serie de **similitudes** que son las siguientes:

- En cuanto a la página web, Mango.com, podemos ver que se trata de una página con un diseño sobrio pero vistoso, es decir, deja todo el protagonismo a los productos que quiere vender.
- En cuanto a la presentación del artículo, la página ofrece varias perspectivas del mismo para que los clientes puedan ver como es el producto, además estas fotos se acompañan con una descripción, una guía de tallas y la posibilidad de compartirlo a través de las redes sociales.
- A la hora de buscar el artículo deseado, la página pone a disposición un sistema de filtros en función de tipo de producto, precio o color, además de que puedes ordenar dichos productos por precio.
- La tienda contiene otro tipo de contenidos: catálogos, magazines interactivos, blogs... todo una serie de añadidos que van complementando la página y haciéndola más atractiva a los consumidores que navegan por ella.
- Mango también permite a los clientes distintas vías de pago: tarjeta de crédito o débito, Paypal o Tarjeta Mango.
- En cuanto a los pedidos de Mango, los envíos superiores a 30€ son gratuitos, así como para los clientes que deciden recoger los productos en las tiendas físicas. Los pedidos inferiores a esa cantidad tendrán un coste de 2,95€ y se entregaran en un plazo de 2 a 4 días laborables. Además, si los clientes quieren los productos en menos de 48 horas, Mango pone a disposición de ellos dos sistemas de entrega rápida: *Express* (48 horas y 5,95€ de coste) y *Urgente* (24 horas, con un coste de 7,95€).

- Además, cuenta también con un apartado de preguntas frecuentes para que los clientes puedan recurrir a ellas si tienen alguna duda en el proceso de compra.

Mientras que, además, Mango y Zara presentan una serie de **diferencias**, que se detallan a continuación:

- Dentro de la página de Mango se puede ver que hay un apartado llamado Promoción que contiene productos rebajados, solo para usuarios que compren en la página.
- En cuanto a las devoluciones de productos, una vez que te ha llegado, si al cliente no le convence puede devolverlo sin ningún coste adicional, siempre que se gestione a través de tiendas físicas. Eso sí, Mango presenta algún problema como puede ser que no devuelve ningún producto que no sea de su catálogo, es decir, si el producto que has comprado es, por ejemplo, de las colecciones Violeta o H.E. y en la tienda que vas a devolverlo no venden esas colecciones, tendrás que devolverlo vía correo ordinario y afrontar el coste adicional que ello supone.
- Tampoco dispone de un teléfono gratuito de atención al cliente ni un chat online donde los clientes puedan exponer sus dudas. Los clientes deben llamar a un teléfono a su disposición pero con coste como el de una llamada nacional. Otra opción es contactar con ellos a través de email, lo cual es más lento.
- Mango ha creado solo aplicaciones para iPhone, iPad y Android, desde las cuales se puede ver todos los productos y realizar las compras. En este punto Zara llega a más clientes por sus aplicaciones en Blackberry 10 y Windows Phone & Windows 8.
- Otro punto mejorable en la web es la presentación de las tiendas, ya que te pone la dirección pero no hay un mapa para que los clientes puedan situarse.

### **6.1.3. Comunicación**

En este apartado, analizaremos las distintas maneras que tiene la empresa de Mango para publicitarse. Este aspecto es el más relevante a la hora de analizar el sector textil, además es en donde más se diferencia Zara del resto de su competencia, en este caso, con Mango.

La principal diferencia, es que Zara se publicita pero no de forma convencional, como sí lo hace Mango, ya que esta segunda marca, utiliza todo tipo de métodos para hacer

publicidad de sus productos. Podemos encontrar su marca en **vallas**, **mupis** en paradas de autobús, **catálogos** en la propia tienda, además, también podemos ver **anuncios en televisión**.

Por ejemplo, en 2009, llevo a cabo una campaña con los alumnos de dos escuelas de diseño IED y ELISAVA como explicaba Madrazo, J. (25/02/2009) en la revista Neo2. La campaña trataba de que tres alumnos transformaran las tradicionales **Opis** (Organismos Públicos de Investigación) en pequeños escaparates. Con ello, Mango consiguió otro canal de publicidad distinto.

Vemos que Mango tiene tres puntos claros en común con la marca Zara que podemos comprobar en su web: utiliza las **redes sociales** para publicitarse, ya que es una vía que no cuesta dinero y con la que llega a gran número de consumidores. También ha puesto a disposición de los clientes las distintas **aplicaciones** para móviles, para que puedan ver sus productos estén donde estén. Por último, también tiene una **Newsletter**, con lo que los clientes se enteran de todas las novedades en ropa y accesorios.

También Mango tiene **tarjetas regalo**. Los clientes pueden elegir entre distintos precios, que oscilan entre los 25€ y los 250€, para regalársela a quien ellos quieran. Además, también cuentan con la tarjeta regalo para compras online.

En cuanto al conocido **Black Friday**, Mango se vuelve a unir con descuentos de hasta el 30% tanto en tiendas como online. Además, también ha participado en la moda del **Cyber Monday**, justo después del Black Friday, con descuentos también del 30% para compras online, introduciendo un código. En este segundo evento, Zara no se ha unido.

Además, Mango también ha trabajado desde sus inicios con **grandes modelos**. Ellas han sido la imagen de marca en cada una de las temporadas. En la revista citada anteriormente Innovar Journal se publicaba nombre como, por ejemplo, Claudia Schiffer, que protagonizó todas las campañas entre el año 1992 y el 1995, quedo muy identificada con Mango. En los años 90 fueron los de las supermodelos como Naomi Campbell, Christy Turlington o Eva Herzigova. Por ejemplo, en 2007, Penélope Cruz protagonizó nuestras campañas durante cuatro temporadas. Junto con su hermana, Mónica Cruz, diseñaron una colección cápsula que se vendió en las tiendas más representativas de nuestra marca. Kate Moss, la top model por excelencia, ha sido la última embajadora de la marca durante las dos últimas temporadas. Icono de estilo, la modelo ha sabido

encarnar a la perfección el ideal de mujer urbana, independiente y atrevida que Mango quiere vestir.

Las **bolsas** también son otro medio de comunicación para Mango el cual no le cuesta dinero mucho dinero, pero que es uno de los mejores métodos de publicidad. Podemos ver que todas las empresas utilizan este canal porque les permite poner su marca bien visibles y a primera vista.

Una ventaja que tiene sobre Zara es que ha puesto a disposición de los clientes una **página web** llamada *Quemepongobymango*, **llena de consejos** y que cuenta con la colaboración de personajes femeninos famosos. Cada año la empresa va sacando una edición de esta campaña online para que los clientes sepan todas las tendencias que se llevan ese año. Se trata de una forma rápida de publicitarse, ya que ahí se muestran combinaciones con ropa de la propia marca.

## 6.2. COMPARACION CON H&M

En la página web de la empresa se detalla la historia de la misma, nos dicen que “*En 1947 se abrió la primera tienda Hennes en Västerås (Suecia) que ofrecía prendas de mujer. En la actualidad, el Grupo H&M ofrece moda para todo el mundo bajo distintas marcas*”. En la actualidad H&M tiene tiendas en 61 mercados repartidos por todo el mundo, mientras que la venta por Internet está disponible en 21 países.

### 6.2.1. Producto y precio

En este caso vamos a analizar es el **producto** de H&M comparándolo otra vez con el de Zara, para ver las similitudes y diferencias que hay entre las dos marcas:

Podemos ver que las dos marcas tienen una serie de **similitudes** que son las siguientes:

- Las dos marcas buscan el diseño novedoso de sus prendas y artículos.
- H&M también hace su propia segmentación del mercado. En la web de la marca se detallan las distintas marcas que tiene: H&M, COS (mayor calidad y estilo minimal), Monki (público joven y moderna), Weekday (ropa interior y accesorios), Cheap Money (marca de *jeans* pero también ropa de muy tendencia, con pocos colores y un estilo muy nórdico), & Other Stories (accesorios y belleza)

Mientras que, además, Mango y H&M presentan una serie de **diferencias**, que se detallan a continuación:



- En cuanto a la segmentación del público, podemos ver en la web de H&M que la marca tiene una línea para premamá. Zara, en su caso, no posee entre su producto ninguno para este segmento de consumidores.
- Una clara diferencia en el producto entre H&M y Zara es la calidad de los productos. Según un documental de Der Markencheck sobre la empresa publicado en la página Marketing Directo (31/01/2012), le pregunto a distintos consumidores sobre la calidad de la misma. Algunos de ellos dijeron que la calidad era “*mediocre*” mientras que otros contestaban que las prendas “*duran como mucho seis meses*”. Pese a esto, el centro de investigación textil Krefeld concede a las prendas de la marca sueca la calificación de “*aprobado*”. Con esto, podemos decir que la calidad de Zara es bastante superior a la H&M.
- Otra diferencia con Zara es que la segunda tiene un producto global para todo el mercado. mientras, H&M prefiere diferenciar sus productos, como podemos observar en la web.
- Mientras que Zara es capaz de reaccionar más rápidamente ante los cambios de la moda y hace colecciones cada dos semanas, H&M prepara sus colecciones con mucha antelación, es decir, que tiene la misma ropa en tienda y existencias importantes.
- Otra gran diferencia en cuanto al producto, es que H&M saca colecciones diseñadas por importantes diseñadores. Zara, en su caso, saca sus propias colecciones, sin asociarse a ningún diseñador prestigioso.

En cuanto al **precio** de los productos de H&M podemos decir que:

- Los precios de H&M son inferiores a los de Zara, tanto si nos fijamos en los productos de la web o de las tiendas, pero eso también se refleja en la calidad de los productos. Como ya hemos explicado en el apartado del producto, muchos consumidores se quejan de lo poco que duran las prendas de H&M, por lo que los precios deben ser baratos.
- La estrategia de precio que H&M lleva a cabo es la siguiente: en la web hace promociones solo para compras online. Además, este verano, tal y como anuncio la página EsTendencia (16/06/2015) la marca adelantó las rebajas y si visitabas las tiendas el día 18 de junio los clientes tenían un 10% de descuento adicional.

H&M trata de llegar a consumidores más sensibles al precio y por ello lleva esta estrategia de tantas promociones y descuentos.

- H&M bajo los precios debido a la crisis, según lo publicaba el periódico El Mundo en su artículo “*Mango y H&M bajan sus precios. Zara no*”. Ona Bascañán, directora del departamento de comunicación de H&M expuso “*Los clientes están especialmente sensibilizados, debido a la crisis. Y hemos centrado nuestros esfuerzos en ser aún más competitivos, poniendo en marcha diversas promociones*”.
- En cuanto al precio de las colecciones especiales que la marca hace con diseñadores de alto prestigio, podemos decir que no son productos para todos los bolsillos, ya que se trata de colección de entre 100 a 600€. Saben que aunque los precios sean muy superiores a los que sus consumidores están acostumbrados, se trata de productos de mayor calidad. Además, los consumidores, estarán dispuestos a pagar esos precios.

### **6.2.2. Distribución**

Vamos a analizar la estrategia de distribución que lleva H&M para compararla con la de Zara. Primero la analizaremos en el mercado físico y después en el mercado online.

#### **6.2.2.1. Establecimientos**

Los aspectos más relevantes a la hora de analizar las tiendas físicas son los que se detallan en el artículo de A GESCO ESIC “Caso estrategia empresarial: Inditex”, y son los siguientes:

- Las dos marcas buscan establecimientos en calle principales de grandes ciudades o en importantes centros comerciales.
- Todos los establecimientos tienen una imagen homogénea para transmitir, así, una imagen de marca única. Podemos ver que H&M cuando abre una tienda en el centro de alguna ciudad, busca edificios privilegiados.
- Otra diferencia clara de esta marca con Zara, es que esta segunda envía todos sus productos a todas las tiendas, mientras que la primera hace una distinción entre zonas demográficas y la situación geográfica. Por ejemplo, según se indica en la página web de la empresa, las prendas *másfashion*, que se producen en cantidades

limitadas, se venden principalmente en grandes ciudades, mientras que los básicos, producidos en grandes volúmenes, su distribución es más amplia.

En cuanto a la observación hecha en las tiendas de H&M (**Anexo III**), y comparándola con las observaciones hechas en tiendas de Zara, podemos decir:

- H&M establece más tiendas en centros comerciales que en calles principales ya que, por ejemplo, en las ciudades donde hemos hecho la observación no había ninguna tienda a pie de calle.
- También H&M distribuye su ropa de forma espaciosa y por secciones, para que a los clientes les sea más fácil buscar los productos que quieren. Por ejemplo, las distintas secciones que podemos observar son: mujer, niño, hombre, premamá, lencería, complementos y cosméticos. Además, los productos rebajados H&M hemos visto que los pone tanto al final de la tienda como al principio, por lo que podemos pensar que no tiene un criterio establecido.
- Una de las diferencias que vemos es que en las cajas para pagar, Zara apenas tiene productos, mientras que H&M tiene todo tipo de productos para que los clientes “piquen”. Se trata de productos que no se consideran básicos, es decir, productos capricho. Además, en H&M podemos encontrar también las famosas tarjetas regalo.
- Otra diferencia a la vista, es que en los escaparates, Zara no pone ningún tipo de promoción y H&M sí que pone las ofertas de los productos en el escaparate, para que los consumidores entren a verlas. Además, en los escaparates de H&M tanto los maniqués como la luz están dispersas por el mismo, mientras que en Zara no, solo se centran en un punto.

#### **6.2.2.2.    *Venta Online***

En este apartado se va a analizar la venta online de H&M para saber que similitudes o diferencias hay con la venta a través de la web de Zara.

Podemos ver que las dos marcas tienen una serie de **similitudes** que son las siguientes:

- Se observa que la web hm.com cuenta con la propuesta visual asimilable en lo básico a la de las marcas de Zara.

- En cuanto a la presentación de los artículos, se ofrecen varias perspectivas del mismo para que los clientes puedan ver mejor como es el producto. Además se acompañan con una descripción, una guía de tallas, instrucciones de cuidados, etc.
- Vemos que la página de H&M cuenta con filtros y sistemas de ordenación de los productos que le permiten a los usuarios localizar los productos que desean con mayor brevedad.
- La página también cuenta con catálogos, videos, blogs interactivos, consejos de moda, etc. Todo ello para complementar la página, haciéndola más atractiva a los clientes.
- También cuenta con un apartado de preguntas frecuentes en la que los usuarios se pueden informar de todo lo referente a la página y a las compras.
- La web tiene instalado un buscador de tiendas en Google, lo que facilita a los usuarios para encontrar las tiendas más cercanas a ellos.

Mientras que, además, Zara y H&M presentan una serie de **diferencias**, que se detallan a continuación:

- La página cuenta con un apartado llamado Promoción que contiene productos de todo tipo rebajados, solo para compras online.
- En cuanto al modo de pago, esta página solo permite el pago con tarjetas Mastercard y Visa, lo que se traduce en un inconveniente para los clientes, ya que les dificulta a la hora de pagar.
- Otro inconveniente que presenta la empresa es que todas las compras tienen gastos de envío. Tanto si se entregan a domicilio como si los clientes la recogen en uno de los puntos de la red de Punto Pack, tiene un coste de 3,95€ (el pedido se entrega de 2–4 días). Algunas veces, la empresa pone a disposición de los clientes códigos, como por ejemplo el que está vigente en este momento, para compras superiores a 60€, los clientes teclean el código correspondiente y tienen sus productos sin gastos de envío.
- En cuanto a las devoluciones, estas también tiene un coste de 1,95€ y solo se pueden devolver los productos a través de Punto Pack, lo que se traduce en un inconveniente.
- La web no cuenta con un teléfono gratuito para las posibles dudas de los usuarios. Los únicos canales de comunicación son un teléfono 902 y correo electrónico.

- En cuanto a las aplicaciones, H&M solo tiene para iPhone, iPad y Android desde las cuales se puede ver todos los productos y realizar compras. En este punto Zara llega a más usuarios por sus aplicaciones para Blackberry 8 y Windows Phone & Windows 8.

### 6.2.3. Comunicación

En este apartado analizaremos los distintos canales de comunicación que tiene H&M, comparándolo con el modelo de comunicación de Zara, que como ya se sabe, esta segunda marca no utiliza los canales habituales de comunicación.

Como es bien sabido, la marca H&M utiliza todo tipo de vías para publicitarse, especialmente **anuncios en tv, cartelería en las marquesinas**, etc. Pero además la empresa también cuenta con la colaboración de grandes modelos para sus campañas publicitarias, como Beyoncé o David Beckham, que repite este año como modelo para la marca. H&M también quiere que sus anuncios sean únicos, por lo que, fue la primera marca en fichar una modelo con velo islámico como publicaba el periódico El País (29/09/2015). Esta forma de publicidad hace que se hable más de la marca que con un modelo famoso.

H&M también tiene con Zara tres puntos en común, como podemos ver en su web: utiliza las **redes sociales** para dar a conocer los productos nuevos que le van llegando, además, con esto, llega a gran número de consumidores. También tiene **aplicaciones** para móviles y tablets y así, los clientes pueden comprar los productos desde cualquier sitio. Por último, esta empresa también tiene una **Newsletter**, con la que los clientes se enteran de todas las novedades en ropa y accesorios.

También H&M tiene **tarjetas regalo**. Los clientes pueden elegir entre distintos precios, que oscilan entre los 25€ y los 300€, para regalársela a quien ellos quieran. El inconveniente: H&M aún no cuenta con la tarjeta regalo para compras online, solo se pueden adquirir en tiendas físicas y gastar en las mismas.

En cuanto al conocido **Black Friday**, H&M se vuelve a unir como publica la página Enterat (11/2015) con “*descuentos en tiendas físicas un 15% en compras superiores a 30 €, un 20% en superiores a 40 € y un 25% en superiores a 50 €. En tienda online hasta un 50% de descuento en productos seleccionados en la tienda online. El lunes 30 de*

*noviembre descuento del 15% y envío gratis*”. Además, la marca también se ha unido al **Cyber Monday**, con un 15% de descuento en todo y envío gratuito.

Las **bolsas** también son otro medio de comunicación para H&M. no hace falta ningún tipo de inversión, simplemente con la compra de los clientes, estos ya hacen publicidad paseando el logotipo por la calle.

H&M tiene una vía de publicitarse distinta a Zara. Cada año cuenta con la colaboración de un **diseñador de alta costura**, como explica en su web, y saca una **colección** a precio asequible a todos los consumidores. Por supuesto, estas colecciones son de precio superior a la ropa normal en tienda, pero sí que los precios de estas colecciones están al alcance de casi todo el mundo. En 2015, la empresa ha sacado una de esas colecciones con Balmain, que se estrenó el 05/11 y fue un gran éxito, ya que llevaban varias semanas anunciándolo y muchas de las clientas estaban expectantes el mismo día de la inauguración para comprar la colección por internet, o en tiendas físicas, pero solo estaban en alguna tienda seleccionada. El precio de la colección rondaba entre los 100 a los 300€ y tenía desde vestidos, chaquetas o pantalones hasta todo tipo de complementos: zapatos, bolsos, cinturones o pulseras. Además, con esto, sin hacer ningún tipo de inversión, aparece en todos los medios de comunicación, con lo que consigue una gran publicidad de la marca.

Además H&M también tiene en su web un apartado llamado **H&M LIFE**, en el que podemos encontrar cuatro apartados: *fashion* (consejos de moda), *beauty* (trucos de belleza), *culture* (artículos sobre famosos) y *video* (musicales, cortos, etc). Con ello, la empresa tiene otro canal de publicitarse sin ningún tipo de coste.

## 7. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, después de analizar todos los puntos a los que se refiere este trabajo, podemos decir que la estrategia de marca es vital para todas las empresas en la actualidad, y que en el sector de la moda aún más, por la fuerte competencia que hay en el mercado. Las empresas, con una buena estrategia de marca, consiguen que ésta sea fácilmente reconocida y así pueden fidelizar a los clientes que ya tienen y captar nuevos clientes. Y, aunque llevar a cabo una estrategia de marca tiene alguna desventaja, pesan más las ventajas, por lo que la mayoría de las empresas hoy en día, la llevan a cabo.

En cuanto al análisis del sector textil, hemos visto que es muy importante en nuestro país, ya que el crecimiento del mismo ha estado durante los últimos años a la par del crecimiento total. Dentro del sector podemos ver que la empresa más importante es Inditex.

Además, al analizar el Grupo Inditex, llegamos a la conclusión de que la marca más importante dentro de él es Zara, ya que es la que cuenta con mayor número de tiendas, mayor facturación al año y, además, aparece dentro de Interbrand, que se trata de la lista de las 100 marcas más importantes del mundo.

Analizando el mercado, en el sector textil, hemos comprobado que las dos competidoras más directas de Zara son Mango y H&M, por lo que son las que se han escogido para hacer la comparación con Zara.

Al analizar la estrategia de marketing de Zara y, comparándola con las competidoras, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- En cuanto al **producto** tiene una gran ventaja, ya que crea una compra más compulsiva que las otras dos marcas al rotar tanto los productos.
- En cuanto al **precio**, la estrategia que sigue es la de no mover el precio excepto en rebajas o fechas señaladas, lo que acompañado por la estrategia de producto, le permite no tener que bajar los precios y vender todos los productos. Las otras dos marcas, en cambio, bajan los precios durante la campaña, además de en rebajas o fechas señaladas.
- En cuanto a la **distribución**, podemos observar que:
  - En las tiendas Zara tiene todo estudiado, todas son homogéneas y le da gran importancia a los productos para que, como dicen ellos “*se vendan solos*”. En Mango y H&M podemos ver que sus tiendas son también homogéneas.
  - Además, en el estudio realizado en las tiendas de las tres marcas, vemos que las mayores diferencias están en el escaparate, el cual para Zara es muy importante, ya que es su mejor medio publicitario y lo cuida al detalle. Además, vemos que Zara no pone en los escaparates ningún tipo de publicidad o promoción y las otras dos marcas sí.
- En cuanto a la venta online, podemos ver que las ventajas de comprar en la tienda de Zara que en la de sus competidoras, ya que elementos como teléfono gratuito

a la hora de tener una duda en el proceso de comprar, o las devoluciones gratuitas son muy importantes por los usuarios de la página.

- Por último, la **comunicación**, el nivel en el que la estrategia de Zara dista mucho de la de cualquiera de sus dos grandes competidoras. Zara sigue estando presente en todos los medios de comunicación sin invertir en publicidad, lo cual solo lo consigue ella. Es una de las ventajas claves y que le confiere a la marca la mejor posición en el mercado. competidora.

Por todo lo dicho en este apartado, llegamos a la conclusión de que Zara, gracias a la estrategia de marketing que sigue en cada una de sus variables, en la cual se distingue de la competencia en mayor o menor medida, es la que mejor aprovecha los recursos de su empresa y lleva a cabo estrategias que a los demás no les daría buen resultado.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- A GESCO ESIC Bilbao Groupworken “Analysis Interno”  
<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/?blogsub=confirming#subscribe-blog>
- A GESCO ESIC Bilbao Groupworken “Posicionamiento y ámbito competitivo de las enseñanzas del grupo”  
<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ambito-competitivo/>
- A GESCO ESIC Bilbao Groupworken. “Inditex vs H&M”  
<https://modarapida.wordpress.com/competencia/inditex-vs-hm/>
- Artículo de Aulasystem “Aspectos generales en la elaboración de un escaparate”  
<http://www.aulasystem.com/mostrar.php?llamada=Temario/10P38/1.2%20Aspectos%20generales%20en%20la%20elaboracion%20de%20un%20escaparate.php&VDir=Temario=1038&Tema=1&Indice=2>
- Ascensblog (12/11/2014) “Las ventas online de moda superan por primera vez a los viajes en España”  
<http://www.acens.com/blog/ventas-online-moda-superan-viajes.html>
- Caltal Promotrading (11/06/2014) “Inditex gana 406M€ 1er Trim (438M€ 1T2013) e IBEX toma beneficios Claves del día bolsa 11/06/2014”. Publicado en la página  
<http://caltal.es/inditex-gana-406me-en-1er-trim-438me-1t2013-claves-del-dia-en-bolsa-11062014/>
- Casado Díaz, A. B. y Sellers, R. (2006) “Dirección de Marketing: Teoría y Práctica”. Editorial: Club Universitario
- Cifras INE: Boletín informativo del Instituto Nacional de Economía (01/2014)  
[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)
- Díaz, C. (02/2015) Pagina de Economía Digital “Lucha por el podio del textil: Inditex ya mira de reojo a H&M”  
<http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/02/lucha-por-el-podio-del-textil-inditex-ya-mira-de-reojo-a-h-m-66447.php>

- Díaz, C. (05/12/2014) Pagina de Economía Digital “Los competidores de Inditex se multiplican”  
<http://www.economiadigital.es/gles/notices/2014/12/los-competidores-de-inditex-se-multiplican-55391.php>
- Educación Online, Instituto de Marketing (07/05/2015) “5 marcas que se han convertido en influencers en Instagram”.  
<http://www.educaciononline.com/instituto-de-marketing-online/5-marcas-que-se-han-convertido-en-influencers-en-instagram/>
- El economista (12/03/2012) “Inditex no replicara a Mango y mantendrá sus precios: La crisis no puede ser excusa para no crecer”  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/3814004/03/12/Inditex-no-replicara-a-Mango-y-mantendra-precios-La-crisis-no-puede-ser-excusa-para-no-crecer.html#>
- El Mundo (15/05/2009) “Mango y H&M bajan sus precios. Zara no”  
<http://www.elmundo.es/papel/2009/05/15/mujer/14866979.html>
- Enterat (11/2015) “Black Friday en España 2015:fechas, tiendas con descuentos...”  
<http://www.enterat.com/ocio/black-friday-espana.php#>
- Estendencia.com (18/06/2018) “Ya están aquí las rebajas de verano de H&M”  
<http://www.estendencia.es/noticias/ya-estan-aqui-las-rebajas-de-verano-de-hm/>
- Europapress (04/2015) “Mango factura 2.017 millones en 2014, un 9,3% más”  
<http://www.europapress.es/economia/noticia-mango-factura-2017-millones-2014-93-mas-20150421115007.html>
- Gaitán, R. (2010) "Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing: Branding para primíparos". Editorial: Pearson
- Kotler, P. (2012) “Dirección de Mercadotecnia” Cap. 17 “Estrategia de marca”. Editorial: ADDISON-WESLEY
- Magazine del periódico El Mundo (16/03/2003) “Las entrañas del imperio Mango”  
<http://www.elmundo.es/magazine/2003/181/1047664795.html>
- Marketing directo (17/03/2008) “Mango: la odisea de ser diferente”

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/mango-la-odisea-de-ser-diferente/>

- Marketing Directo (31/01/2012) “La cara menos chic de H&M”  
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-cara-menos-chic-de-hm/>
- Martínez Caraballo, N. (2011) “Zara: Imagen de marca internacional y debut en la venta de moda online en Europa occidental”  
<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/206/220>
- Mesa, J. (Julio de 2013) “Los colores de las marcas, psicología del color (I)”  
<http://www.luckyarneurope.com/los-colores-de-las-marcas-psicologia-del-color-i/>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (04/2015) “Presentaciones sectoriales: sector textil y confección”  
<http://www.minetur.gob.es/esES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf>
- Página oficial de H&M  
<http://about.hm.com/es/About.html>
- Página oficial de Inditex  
<http://www.inditex.com/es/home>
- Página oficial de Mango  
<http://shop.mango.com/ES>
- Periódico El Confidencial (18/03/2015) “15 datos impresionantes de los resultados de Inditex”  
[http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-03-18/20-datos-impresionantes-de-los-resultados-de-inditex\\_730254/](http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-03-18/20-datos-impresionantes-de-los-resultados-de-inditex_730254/)
- Periódico El Mundo (02/05/2015) “Inditex sucumbe a la política ‘celebrity’”  
<http://www.elmundo.es/loc/2015/05/02/5543cc06ca4741f3378b456d.html>
- Periódico El Mundo (Febrero 2015) “Las ventas ‘online’ en España, en la cuarta posición mundial”  
<http://www.elmundo.es/economia/2015/02/12/54db4eeeca4741ad788b456c.html>
- Periódico El País (09/2014) “H&M gana un 19,5% más y eleva un 7% sus ventas en España”

[http://economia.elpais.com/economia/2014/09/25/actualidad/1411643200\\_222041.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/09/25/actualidad/1411643200_222041.html)

- Periódico El País (12/03/2012) “Zara lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York”

[http://economia.elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780\\_750507.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780_750507.html)

- Periódico El País (29/09/2015) “H&M ficha a la primera modelo con velo islámico

[http://elpais.com/elpais/2015/09/29/tentaciones/1443512093\\_886204.html](http://elpais.com/elpais/2015/09/29/tentaciones/1443512093_886204.html)

- Rankia (20/07/2009) “Mango. Estrategia y ventajas competitivas

<http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368816-mango-estrategia-ventajas-competitivas>

- Reason Why (10/10/2014) “Inditex empieza a invertir en Marketing, aunque no en Publicidad”

[http://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad\\_2014-10-10](http://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad_2014-10-10)

- Revista Innovar Journal Arteaga Ortiz, Jesús (Enero – Marzo 2013) “Mango: ¿un caso de glocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional”

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828690009>

- Revista Neo2. Madrazo, J. (25/02/2009) “Escaparates Mango”

<http://www.n/eo2.es/blog/2009/02/escaparates-mango/>

- Riaño, P. (05/2013) “El Mapa de la Moda (I): los grandes grupos de moda de España”

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

- Riaño, P. (17/12/2012) “Mango vs Inditex: diversificación con o sin apellido”

<http://www.modaes.es/back-stage/20121217/mango-vs-inditex-diversificacion-con-o-sin-apellido.html>

- Rodríguez, M. (19/07/2015) “Zara y sus treinta millones de fans en las redes sociales” Periódico La Opinión

<http://www.laopinioncoruna.es/sociedad/2015/07/19/zara-treinta-millones-fans-redes/977753.html>

- Rodríguez, R. (11/08/2014) “La multinacional gallega se mantiene por encima en ventas y beneficios, pero el grupo sueco crece más rápido en ambas magnitudes”

[http://www.economiadigital.es/gles/notices/2014/08/inditex\\_derrota\\_a\\_h\\_m\\_en\\_ventas\\_y\\_beneficios\\_pero\\_crece\\_menos\\_38250.php](http://www.economiadigital.es/gles/notices/2014/08/inditex_derrota_a_h_m_en_ventas_y_beneficios_pero_crece_menos_38250.php)

- Salerno, H. y Gay Zaragoza, A. (2010) “El corazón de Mango”.
- Sánchez Pérez M. (2006) “Casos de marketing y estrategia”.
- Sección BBVA Con tu empresa (03/2012) “¿Cuál es la mejor estrategia de marca?”

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/cual-es-la-mejor-estrategia-marca>

- Serrano Gómez, F. y Serrano Domínguez, C. (2005) “Gestión, dirección y estrategia de productos”. ESIC Editorial

- Tenerclase.com (02/09/2010) “Zara ya vende online: Análisis de la Web”

<http://www.tenerclase.com/zara-ya-vende-online-analisis-de-la-web/>

- Tipos de Logos y Logotipos (02/05/2012) “Todos los logos de Inditex son tipográficos”

<https://tiposdelogositylogotipos.wordpress.com/2012/05/02/todos-los-logos-de-inditex-son-tipograficos/>

- Tendencias (28/12/2010) “Las otras marcas de H&M”

<http://www.tendencias.com/marcas/las-otras-marcas-de-hm>

- Tendencias (29/05/2015) “¿Fan de H&M? Cuando descubras estas cinco marcas lo serás aún más”

<http://www.tendencias.com/marcas/fan-de-h-m-cuando-descubras-estas-cinco-marcas-suyas-lo-seras-aun-mas>

- Universidad de Valladolid (Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados) “Problemas numéricos: Decisiones sobre precios”

[https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2012/445/41979/1/Documento\\_11.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2012/445/41979/1/Documento_11.pdf)

- Wharton (Universidad de Pensilvania) (11/06/2008) “Mango diseña una estrategia anticrisis”

<https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/mango-disena-una-estrategia-anticrisis/>

- Wharton (Universidad de Pensilvania) (18/04/2012) “Zara cambia el concepto de tienda para crear una experiencia diferenciadora”

<https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/zara-cambia-el-concepto-de-tienda-para-crear-una-experiencia-diferenciadora/>

- Yodona.com, sección de moda del periódico El Mundo (23/12/2009)

<http://www.elmundo.es/yodona/2009/12/18/moda/1261136578.html>