



**Universidad**  
**Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Marketing-mix Internacional: Estandarización VS Adaptación

Autor

Daniel Miera San Martín

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa

2017

## INFORMACIÓN

<b>Autor</b>	Daniel Miera San Martín
<b>Director</b>	M <sup>a</sup> Dolores Delso Aranaz
<b>Título del trabajo</b>	Marketing-mix Internacional: Estandarización VS Adaptación
<b>Modalidad</b>	Trabajo académico
<b>Titulación a la que está vinculada</b>	Grado de Marketing e Investigación de Mercados

## **RESUMEN**

En el presente trabajo académico se realiza una revisión bibliográfica de las estrategias de marketing internacional. Deteniéndonos en los puntos a favor y en contra que diversos autores proponen acerca de la estandarización y la adaptación en la estrategia de internacionalización de las empresas. Además de conocer el grado de estandarización/adaptación en cada una de las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

Una vez analizadas ambas posturas pasaremos al caso práctico, el cual se ha realizado sobre la empresa Inditex, líder mundial del sector textil y presente en 93 mercados con el objetivo de ver como una empresa tan exitosa aplica sus estrategias de marketing internacional en cada uno de los mercados a los que se dirige, y ver como se relaciona con el marco teórico estudiado en primer lugar. Por último, se proponen una serie de proposiciones que podrían mejorar el posicionamiento de la empresa en el panorama internacional.

## **ABSTRACT**

The present academic work is a bibliographic review of international marketing strategies. Stopping points in favour and against standardisation and adaptation in the strategy of internationalization of the companies. In addition to knowing the degrees of standardization/adaptation in each of the variables of marketing mix (product, price, distribution and communication).

Once analysed both positions we will pass to the practical study, which in this case has been made about the Company Inditex, the world's leading textile present in 93 markets in order to see as a very successful Company applies its international marketing strategies, and see how it is related to the theoretical framework studied first. At last, we purpose some propositions which would improve the positioning of the company in the world stage.

## ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO .....	6
1.1 PRESENTACIÓN .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo general .....	6
1.2.2 Objetivos específicos .....	6
1.3 TRASDENDENCIA DEL TRABAJO .....	6
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS .....	7
2.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	8
2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN MARKETING INTERNACIONAL .....	8
2.4 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DEL MARKETING INTERNACIONAL: ESTANDARIZACIÓN VS ADAPTACIÓN .....	10
2.4.1 Factores que favorecen la Estrategia de Estandarización .....	10
2.4.2 Factores que favorecen la Estrategia de Adaptación .....	12
2.5 ESTANDARIZACION vs ADAPTACIÓN EN EL MARKETING-MIX .....	13
2.5.1 El Producto .....	13
2.5.2 El Precio .....	14
2.5.3 La Distribución .....	17
2.5.4 La Comunicación .....	19
CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO .....	21
3.1 INDITEX .....	21
3.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	22
3.2.1 Análisis Pestel .....	22
3.2.2 Análisis de la Competencia .....	23
3.2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	24
3.3 ANÁLISIS INTERNO .....	25
3.3.1 Cartera de Productos .....	25
3.3.2 Estrategia de Posicionamiento y Segmentación .....	26
3.4 ANÁLISIS DAFO .....	27
3.5 EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE INDITEX .....	27
3.6 ESTRATEGIA INTERNACIONAL .....	28
3.6.1 Estrategias Genéricas de Internacionalización .....	30
3.6.2 Estrategias Competitivas .....	30
3.7 MARKETING MIX INTERNACIONAL .....	31
3.7.1 El Producto .....	31

3.7.2 El Precio .....	33
3.7.3 La Distribución .....	34
3.7.4 La Comunicación.....	36
CAPÍTULO IV. POSIBLES ACCIONES DE MEJORA .....	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....	41
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA .....	42
WEBGRAFIA .....	43
CAPÍTULO VII. ANEXOS	

## **ÍNDICE DE TABLAS**

2.1.1 Motivos/Obstáculos a la internacionalización .....	8
2.3.1 Responsabilidad del marketing según el nivel de demanda .....	9
2.3.2 Estrategias según la posición competitiva .....	9
2.5.1.1 Diferentes niveles de un producto .....	14
2.5.2.1 Factores que influyen en el precio internacional .....	15
2.5.2.2 Factores de estandarización/adaptación del precio.....	16
2.5.3.1 Vías de acceso a mercados internacionales .....	18
2.5.3.2 Factores que determinan el grado de estandarización de la distribución .....	19
2.5.4.1 Factores a favor y barreras a la estandarización .....	20
3.5.1 Top 10 países con más tiendas .....	28
3.7.1.1 N° de mercados y tiendas de cada marca de Inditex.....	32
3.7.2.1 Comparación de precios .....	34
3.7.3.1 Tiendas propias y franquicias .....	35

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

2.1.1 Matriz de Ansoff.....	7
2.5.1.1 Diferentes niveles de un producto .....	13
3.3.1.1 Marcas de Inditex .....	25
3.4.1 DAFO .....	27
3.5.1 Inditex en el mundo .....	27
3.6.1 El modelo Inditex .....	29

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

5.1 Grado de estandarización del Mkt-mix de Inditex .....	41
---	----

# **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO**

## **1.1 PRESENTACIÓN**

El trabajo fin de grado que se presenta a continuación consiste en una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos referentes a las estrategias de marketing internacional y a la estandarización/adaptación de las variables del marketing-mix, y su aplicación práctica a la empresa líder mundial del sector textil, Inditex.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar una revisión teórica acerca del grado de estandarización del marketing mix en el comercio internacional y de los principales factores que afectan al mismo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer las diferencias entre las estrategias de estandarización y adaptación y estudiar las ventajas y obstáculos de ambas posturas.
- Analizar cada una de las variables del marketing mix, estudiando detenidamente los factores a tener en cuenta a la hora de determinar el enfoque.
- Estudiar las estrategias de internacionalización y de marketing mix llevada a cabo por Inditex.
- Sugerir acciones de mejora para el caso práctico estudiado.

## **1.3 TRASDENDENCIA DEL TRABAJO**

El valor del presente trabajo es conocer como ninguna empresa es capaz de estandarizar al 100% todos los elementos del marketing a pesar de la globalización; además de encontrar puntos de mejora en la estrategia de marketing internacional de Inditex.

## **1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

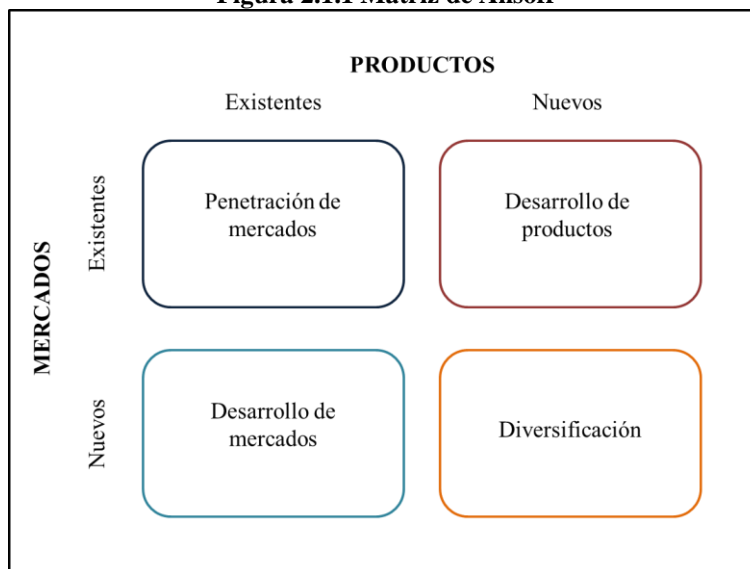
El trabajo está dividido en 7 capítulos. Empezando con éste apartado de introducción, se sigue con el marco teórico; continuado del estudio del caso práctico de Inditex; posteriormente una serie de recomendaciones y acciones de mejora para la misma así como una serie de conclusiones; y para finalizar la bibliografía, webgrafía y los anexos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

Partiendo de la evidencia de que la internacionalización de una determinada empresa supone una clara estrategia de crecimiento, según la clasificación de Ansoff (1957), existen cuatro estrategias diferentes, diferenciando entre productos existentes o nuevos; y mercados existentes o nuevos. (Figura 2.1.1).

**Figura 2.1.1 Matriz de Ansoff**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1957)*

La internacionalización de una empresa la encuadraríamos entonces en mercados nuevos, ya sea con productos existentes (estrategia de desarrollo de mercados) o con productos nuevos diferentes a los del mercado nacional (estrategia de diversificación).

Para ello, las empresas deben tener una motivación para emprender el camino de la internacionalización. Pero este camino no está exento de dificultades. A continuación vemos en la tabla 2.1.1 tanto los motivos como los obstáculos que Hollensen y Arteaga (2010), García Cruz (2002), Bradley y Calderón (2006) describen que tienen que tener en cuenta las empresas a la hora de tomar la decisión de si internacionalizarse o no.

**Tabla 2.1.1 Motivos/Obstáculos a la internacionalización**

<b>Motivos para la internacionalización</b>	<b>Obstáculos a la internacionalización</b>
Saturación del mercado nacional	Dificultades financieras
Oportunidades en mercados extranjeros	Dificultad de identificar oportunidades en mercados extranjeros
Búsqueda mercados menos competitivos	Fuerte competencia extranjera
Búsqueda etapa diferente del CVP	Problema con distribuidores
Aspiración de crecimiento / Orientación internacional de la empresa	Escasa dimensión de la empresa
Diversificación del riesgo	Adaptación de los productos
Incentivos gubernamentales / ventajas fiscales	Regulaciones gubernamentales negativas
Vocación internacional de directivos	Actitud desfavorable de la dirección
Integración hacia atrás o hacia delante	Competencia de los nuevos países industrializados

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen y Arteaga (2010); García Cruz (2002); Bradley y Calderón (2006)*

## **2.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

La primera decisión que habrá que tomar es la estrategia que se va a seguir en el nuevo mercado al que queremos entrar. Por lo tanto, habrá que decidir si se sigue la misma estrategia genérica que en el mercado nacional o si se seguirá una distinta al mismo. Estas son las estrategias genéricas de Porter (1979):

- **Liderazgo en costes.** La ventaja competitiva consiste en tener unos costes inferiores a la competencia buscando economías de escala.
- **Diferenciación.** El objetivo es ofrecer un producto o servicio diferente a los de la competencia y ser percibido como algo único.

Además habrá que decidir si se abarca al mercado entero o sólo a un segmento o nicho de mercado.

## **2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN MARKETING INTERNACIONAL**

Además de elegir la estrategia genérica con la que se va a acudir al mercado internacional, y, antes de entrar de lleno en la decisión de si estandarizar o adaptar las variables del marketing mix, será necesario detenernos en el marketing estratégico de las empresas que desean internacionalizarse.



El primer punto que habrá que investigar para saber la estrategia a seguir es el nivel de demanda que tiene nuestro producto en cada mercado extranjero ya que la responsabilidad del marketing varía según la demanda (tabla 2.3.1).

**Tabla 2.3.1 Responsabilidad del marketing según el nivel de demanda**

Negativa	Nula	Latente	Débil	Irregular	Fuerte	Excesiva	Perjudicial
Marketing conversivo	Marketing estimulante	Necesidad insatisfecha	Reestimar demanda	Modificar demanda	Mantener	Desmarketing	Contramarketing

*Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (1994)*

Dentro del panorama internacional es conveniente destacar la posible estrategia de **megamarketing**<sup>1</sup>, que consiste en ofrecer incentivos a terceras partes como grupos de presión, gobierno o sindicatos, que no forman parte del mercado objetivo. Con el fin de ganarse la cooperación de estos grupos para operar en un mercado concreto y establecer relaciones para ser aceptados por la opinión pública.

Cada empresa sigue unas estrategias en función de la situación competitiva y su papel en el mercado. Con lo cual, cuando las empresas se expanden a un mercado nuevo, lo lógico es que no tengan la misma posición competitiva nada más entrar a él. Las posiciones y las posibles estrategias las vemos reflejadas en la tabla 2.3.2.

**Tabla 2.3.2 Estrategias según la posición competitiva**

<b>LÍDER DEL MERCADO</b>	Aumento demanda global Defensa de cuota de mercado Expansión de cuota de mercado
<b>RETADOR</b>	Ataque al líder de mercado Ataque a empresas que no atienden bien al mercado
<b>SEGUIDOR</b>	Estrategia de imitación Estrategia de precio bajo Estrategia de producto superior
<b>ESPECIALISTA EN NICHOS</b>	Estrategia indiferenciada Estrategia diferenciada Estrategia concentrada

*Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (2003)*

<sup>1</sup> Pepsi en la India le ganó la partida a Coca-Cola al aceptar las condiciones del gobierno indio acordando exportar productos agrícolas, vender en zonas rurales e introducir nuevas tecnologías, alimentos y agua.

General Motors con la DGA terrenos gratis de Figueruelas.

## **2.4 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DEL MARKETING INTERNACIONAL: ESTANDARIZACIÓN VS ADAPTACIÓN**

En el momento en el que una empresa tiene la determinación de salir al mercado internacional la decisión más importante es si adoptar un enfoque global o un enfoque multidoméstico en su estrategia de marketing.

Un enfoque global significa comercializar en los mercados exteriores el mismo producto, con las mismas marcas, el mismo tipo de envase del producto, con idéntico precio, siguiendo el mismo modelo de distribución y trasladar también las estrategias de promoción y comunicación a cada uno de los países o mercados a los que se dirige.

En cambio, un enfoque multidoméstico es lo opuesto, es decir, adaptar el marketing-mix a cada uno de los mercados a los que se dirige, con distintos productos, precios, distribución y promoción.

Cuando una organización toma la decisión de expandirse a otro mercado, debe decidir entonces en qué medida debe adaptar sus estrategias de marketing-mix a cada uno de los mercados. Existen diferentes fuerzas del entorno internacional que pueden decantar la balanza a seguir una estrategia de estandarización o una estrategia de adaptación.

### **2.4.1 Factores que favorecen la Estrategia de Estandarización**

La tendencia derivada del gran avance de la tecnología sumado a la teoría de que todos los seres humanos deseamos cosas similares son factores que llevan a la estandarización. En el siglo XXI los mercados cada vez son más parecidos, todo esto ha llevado a una mayor globalización, y con la aparición de internet, ese concepto se ha acrecentado notablemente.

Para Levitt (1983) en los mercados globales se está produciendo un movimiento de convergencia ya que:

- 1. Las necesidades e intereses de los consumidores tienen tendencia mundial hacia la homogenización.
- 2. La gente alrededor del mundo está sacrificando preferencias en características de productos, diseños y funciones por precios bajos y alta calidad.
- 3. Economías de escala sustanciales pueden ser alcanzadas a través de proveer mercados globales.

A continuación vamos a ver los **factores** (Keegan y Green ,2002; Nieto y Llamazares, 2000) que favorecen la elección de una estrategia de estandarización frente a una de adaptación del marketing mix internacional:

- **Las economías de escala.** Las estrategias a nivel global permiten conseguir economías de escala a varios niveles, tanto en producción, marketing, como en gestión. (Porter, 1980)
- **La homogenización de los gustos de los consumidores.** Los gustos de los consumidores a nivel mundial son más similares, lo que favorece la aplicación de estrategias de estandarización. (Levitt, 1983)
- **Convergencia de legislaciones.** Hechos como la consolidación de la Unión Europea, su estrecha relación con los Estados Unidos, o las buenas relaciones con los mercados latinoamericanos, favorece a seguir una estrategia de estandarización.<sup>2</sup>
- **Integración económica mundial.** Cada vez hay una mayor homogeneidad entre la mayoría de países. Por ejemplo la Unión Europea favorece el comercio entre los países miembros, ya que la eliminación de las barreras aduaneras y las restricciones al libre comercio favorece el intercambio de bienes y servicios entre ellos, y por lo tanto la estrategia de estandarización.
- **Internacionalización de las comunicaciones.** El gran avance de las telecomunicaciones en el último cuarto de siglo, especialmente la irrupción de internet favorece las estrategias de estandarización.
- **Cadena de valor.** Se podrán coordinar las actividades del marketing internacional con las del marketing doméstico. Es decir, existe la posibilidad de transferir la experiencia de un país a otro copiando la estratégica del país matriz.
- **Mayor facilidad de planificación y control.** Evidentemente, si seguimos la misma estrategia en un mercado extranjero que en el mercado local, el control de las diferentes actividades de marketing será mucho más sencillo.
- **Imagen global consistente.** Cuando se utilizan estrategias de estandarización, la imagen de marca universal crea una consistencia a la empresa que le da una gran notoriedad.

---

<sup>2</sup> La OMC y el GATT promueven el comercio entre los países miembros.

### 2.4.2 Factores que favorecen la Estrategia de Adaptación

La estrategia de Adaptación del marketing mix es totalmente opuesta a la de estandarización y podemos definirla como la adecuación para garantizar que exista un nivel de personalización necesario para satisfacer las necesidades y gustos de cada uno de los mercados. El mundo se está globalizando gracias a la tecnología, pero el marketing se está individualizando. Cada consumidor es único y diferente al resto, y muchas compañías ya siguen estrategias de adaptación no sólo a un mercado específico sino que personalizado a cada cliente.<sup>3</sup>

Para Chander (1989) una efectiva estrategia global no necesariamente exige la comercialización de productos estandarizados y de marcas globales. Por su parte, Douglas y Wind (1987), defienden que la decisión no debe ser entre la estandarización o la adaptación completa, sino que puede haber distintos **grados de estandarización**.

Al igual que con la estandarización, existen diversos factores que favorecen la adaptación del marketing mix internacional: Nieto y Llamazares (2000).

- **Diferencias normativas y legales.** Si existen normas legales específicas relacionadas con los productos, como por ejemplo con los envases y embalajes, pueden obligar a la empresa exportadora a aplicar adaptaciones.
- **Diferencias culturales:** La heterogeneidad de gustos y necesidades de los consumidores llevan a las empresas a tener que adaptar su oferta.
- **Tecnologías de producción flexibles.** Gracias a las tecnologías de producción flexible es posible fabricar en pequeñas series a bajo coste, y por lo tanto esto favorezca las estrategias de adaptación.
- **Motivación y actitud de los gerentes locales.** Las diferencias de motivación de los gerentes locales de los de un mercado exterior puede ser un determinante a favor de la adaptación.
- **Diferencias en el entorno competitivo.** El panorama en un nuevo mercado tendrá una estructura diferente en lo referente al liderazgo del sector. Mientras una empresa puede ser líder en su país de origen, al entrar en un nuevo mercado se situará en un principio como retador o como seguidor, y por lo tanto su estrategia de marketing deberá ser distinta.

---

<sup>3</sup> NikeID permite personalizar las zapatillas al gusto de cada persona.

## 2.5 ESTANDARIZACION vs ADAPTACIÓN EN EL MARKETING-MIX

A continuación estudiaremos como quedan plasmadas estas estrategias aplicadas a cada variable del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

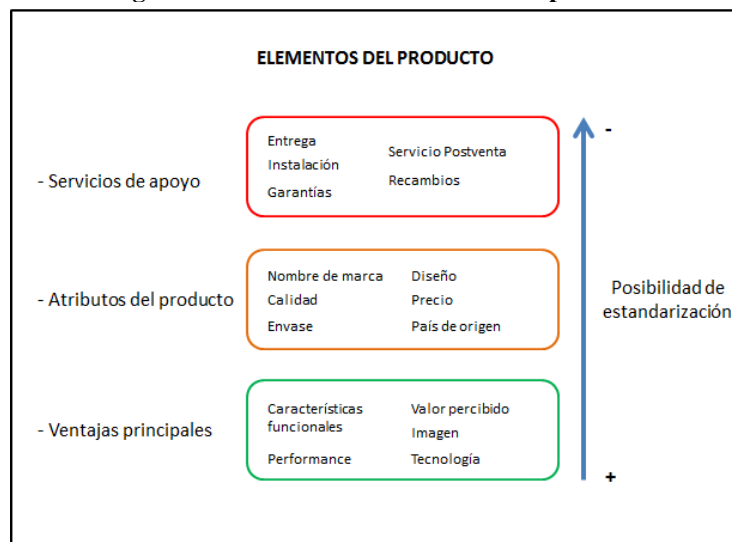
### 2.5.1 El Producto

Sin duda alguna el producto es el elemento más determinante del marketing mix, ya que es lo que la empresa vende, y todos los aspectos que vienen posteriormente dependerán del producto y sus características y deberán adaptarse al mismo.

La concepción del producto internacional será determinante para atender correctamente a los mercados internacionales. Será clave identificar los segmentos de mercado que puedan responder bien ante el producto, aunque habrá mercados en los que será necesario realizar modificaciones para atender a las necesidades de los clientes.

Para Kotler (1999) un producto es una suma de beneficios básicos, así como una serie de atributos intrínsecos (características básicas), de atributos externos (envases, embalajes, marca...) y atributos intangibles (garantía, servicio postventa). Por su parte, Hollensen y Arteaga, (2010) dividen los niveles de un producto en: ventajas principales del producto, atributos del producto y servicios de apoyo. En la figura 2.5.1.1 vemos como aumenta la dificultad de estandarización en cada nivel.

**Figura 2.5.1.1 Diferentes niveles de un producto**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen y Arteaga (2010)*

Baalbaki y Malhotra (1993) desarrollaron investigaciones empíricas acerca de una serie de aspectos que determinarán el grado de estandarización que es posible aplicar a los productos que van a internacionalizarse en cada uno de los mercados. (Tabla 2.5.1.1)

**Tabla 2.5.1.1 Aspectos que determinan el grado de estandarización de un producto**

<b>Naturaleza del producto</b>	<p>-Los productos industriales son más sencillos de estandarizar al no estar ligados a las culturas locales.</p> <p>-Los productos fuertemente relacionados con la cultura local serán difíciles de estandarizar mundialmente.</p> <p>-Si se trata de productos esenciales aumenta el grado de estandarización.</p>
<b>Prácticas competitivas</b>	Si la competencia tiene un producto diferenciado, obligará a la empresa a adaptar su producto a las necesidades de los consumidores de cada mercado.
<b>Grado de sustitución</b>	Mientras más alto sea el grado de sustitución de un producto por uno de la competencia, más se tiende a adaptar los productos para que se perciban como un producto diferente y baje la posibilidad de sustitución por la competencia.
<b>Patrones de consumo</b>	Si son similares al país de origen, más favorable será la estandarización; en cambio si estos patrones son muy diferentes se verá obligada a adaptar su oferta a las necesidades del mercado.
<b>Implicación del consumidor</b>	A mayor implicación de los consumidores en sus compras, más habrá que adaptar las estrategias de marketing relacionadas con el producto.
<b>Importancia relativa de los atributos del producto</b>	Según el país pueden darle más o menos importancia a ciertos elementos del producto. Por ejemplo con el nombre de la marca, según qué culturas ciertos nombres pueden significar cosas que no serán bien recibidas por su gente, con lo cual habría que adaptar este atributo en este caso <sup>4</sup> .
<b>Actitud hacia productos extranjeros</b>	La imagen que se tiene del país de origen es muy importante, ya que el producto puede ser mal acogido si la imagen no es buena y puede tener consecuencias en la percepción acerca del producto <sup>5</sup> .
<b>Consideraciones legales</b>	Existen diferentes requisitos técnicos en diferentes productos que pueden cambiar del país de origen. Por lo tanto, mientras más semejantes sean las especificaciones técnicas más se podrá estandarizar un producto.
<b>Servicios de apoyo</b>	Es la compatibilidad de los productos en otros mercados. Con lo cual cuanto más iguales sean las capacidades entre los países más sencillo será comercializar el mismo producto.
<b>Idioma</b>	Mientras menos diferencias lingüísticas existan entre los países de origen y destino, más facilidad de estandarizar atributos como la marca o el etiquetado.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Baalbaki y Malhotra (1993)*

## 2.5.2 El Precio

La fijación del precio en los mercados internacionales es una tarea más que compleja, ya que influyen una serie de factores externos agregados que no existen en la fijación del precio local (Tabla 2.5.2.1). El precio es la única de las “4 P’s” del marketing mix que puede cambiar sin tener grandes repercusiones sobre los costes, con

<sup>4</sup> Un ejemplo es el Seat Málaga, que en Grecia tenía un significado desagradable, por lo que se comercializó con el nombre de Seat Gredos

<sup>5</sup> Coca-Cola en Perú renombró su producto como “Inca-Cola” ya que un producto norte americano no es bien recibido, y únicamente con cambiar el nombre consigue ser el líder del mercado.

lo que realizar ajustes del precio suele ser un recurso que usan las empresas antes que cambiar las otras variables. Por último comentar que el precio suele ser la variable a la que menos atención se le presta, cuando la política de fijación de precios es una de las más importantes, ya que todas las demás repercuten directamente sobre éste.

**Tabla 1.5.2.1 Factores que influyen en el precio internacional**

Relativos a la empresa	Relativos al producto	Factores del entorno	Relativos al mercado
Obj. Corporativos y de marketing	CVP	Influencias y restricciones	Necesidades y gustos
Estrategia competitiva	Características	Inflación	Poder adquisitivo
Posicionamiento	Posicionamiento	Fluctuaciones	Competencia
Desarrollo del producto	Estructura de costes	Fase del ciclo económico	Atractivo mercado gris
Localización productiva			
Modo de entrada			

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen y Arteaga (2010)*

Además la fijación de los precios internacionales tiene relación directa con los objetivos de la empresa. Según García Cruz (2002) los objetivos de precios que una empresa tiene en los mercados extranjeros viene condicionada por:

- **La orientación de la empresa.** En función de la importancia que la empresa dé a cada mercado puede variar su estrategia de precios.
- **La etapa del proceso de internacionalización.** Si la empresa acaba de internacionalizarse y pone sus productos en manos de distribuidores, no tendrá total control sobre los precios.
- **La etapa del ciclo de vida del producto.** El precio en un mercado estará condicionado por el ciclo en que el producto se encuentre en ese mercado.
- **Las regulaciones gubernamentales.** Las distintas regulaciones entre países son una barrera que dificulta establecer el mismo precio.
- **La situación competitiva.** Las luchas que existan en el sector en el que nos introducimos puede determinar el precio a establecer.

Al igual que con el producto, la empresa debe decidir en qué medida ajusta sus precios, podríamos definir la estandarización del precio como la fijación de un precio mundial único, mientras que la adaptación consiste en fijar uno diferente en cada mercado al que se dirige una empresa en función de ciertas condiciones locales.

Según una investigación realizada por Theodosiu y Katsikeas (2001) se identifican tres escuelas: los que están a favor de la estandarización total buscando economías de escala; los que optan por una total adaptación para la satisfacción del cliente; y por último los que defienden un equilibrio, encontrando el punto adecuado en base a unos aspectos contingenciales. El grado de adaptación vendrá determinado por la orientación internacional y por los objetivos que se marquen, por lo que a mayor adaptación se conseguirá una penetración más profunda y una implicación mayor de los directivos.

Solberg (2002) defiende que el grado de estandarización no sólo dependerá de aspectos como la naturaleza del producto y del mercado sino de algunos aspectos cualitativos como el grado de penetración y la globalización del sector (Ver Anexo I). En la tabla 2.5.2.2 podemos ver los diferentes factores que influyen en la decisión del grado de estandarización del precio. Éstos han sido propuestos por diversos autores; Rosenbloom, Larsen y Metha (1997); Cavusgil (1966); y Theodosiu y Katsikeas (2001).

**Tabla 2.5.2.2 Factores de estandarización/adaptación del precio**

<b>Poder adquisitivo</b>	No es lo mismo estandarizar el precio en un país con poder adquisitivo similar al de origen que en un país con una renta per cápita muy inferior.
<b>Competencia</b>	Habrà que estar preparado para adaptar rápidamente los precios ante los posibles cambios que realice la competencia.
<b>Cuota relativa de mercado</b>	Si la empresa es líder del mercado será más sencillo estandarizar los precios, en cambio si se es un seguidor del líder, habrá que adaptar la estrategia de precios en función del mismo.
<b>Coste de los transportes</b>	En función de la infraestructura de la distribución que tenga determinado país, se podrían incurrir en altos costes y, por lo tanto, esto obligaría a la empresa a adaptar los precios para compensar dichos costes.
<b>Condiciones económicas</b>	Los tipos de interés y la inflación en el mercado de destino determinará la posibilidad de estandarizar precios o no.
<b>Características del consumidor y hábitos de consumo</b>	La percepción que se tenga del producto está relacionada con el precio del mismo. Estandarizar precios será apropiado si los consumidores tienen la misma sensibilidad al precio que en el país de origen.
<b>Estructura precios de mercado y competencia</b>	Si la estructura de precios de un mercado es similar a la del país origen se podrá estandarizar, en cambio si el índice de precios es muy distinto habrá que adaptar la oferta de precios internacional.
<b>Reglamentaciones</b>	Pueden existir ciertas normativas que regulen los precios en un país, impidiendo establecer el mismo precio que en el mercado local.
<b>Proteger la imagen a nivel global</b>	Mientras más similares se encuentren los precios mayor será la imagen universal de la marca aunque al estandarizar el precio se corre el riesgo de que el producto se perciba de manera distinta a la que se pretende.
<b>Comercio desviado</b>	Mientras más estandarizado sea el precio, más se evitan los mercados grises.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Rosenbloom, Larsen y Metha (1997); Cavusgil (1966); y Theodosiu y Katsikeas (2001).*



### 2.5.3 La Distribución

La distribución es un tema complejo ya que es muy complicado aplicar la misma estrategia que en el país de origen, porque en otros mercados la red de distribuidores puede ser totalmente distinta. La distribución repercute además directamente en el precio final del producto (entre un 15 y un 40%). Principalmente, el coste y control de la distribución está relacionado con el modo de entrada al mercado extranjero.

El objetivo de las empresas que se internacionalizan debe ser, en primer lugar, introducir el producto en el país seleccionado, y posteriormente, el cómo se va a poner al alcance del consumidor final. La gran diferencia con la distribución a nivel nacional es que pueden variar las infraestructuras, la topografía o la climatología, con lo cual determinados métodos no pueden llevarse a cabo en otros países/mercados. Aunque entre algunos países existe cierto grado de homogeneidad de infraestructuras, con lo que el grado de estandarización en estos casos será mayor.

Las actividades de distribución son mayores cuando nos expandimos a otro mercado, podemos añadir el transporte, el almacenamiento, la financiación... además de elegir tanto a agentes, mayoristas o minoristas, todo ello, repito, acorde con el modo de entrada a estos mercados. Por todo esto la complejidad aumenta y se pierde cierto grado de control sobre las actividades de distribución. (García Cruz, 2002)

#### **Determinantes externos para la elección del canal de distribución**

Podríamos resumir los factores que condicionan la elección del canal de distribución en un nuevo mercado en (Hollensen & Arteaga, 2010):

- **Características del cliente.** Hay que tener en cuenta tanto los hábitos de compra, ya que éstos pueden diferir según el país y por los factores socioculturales las preferencias en el lugar de compra.
- **Nivel de demanda.** La demanda de un determinado producto puede ser diferente a la del país de origen. La percepción de un tipo de producto puede variar influidas por la renta de la población, la utilización del producto...
- **Localización geográfica.** El desarrollo de las infraestructuras de cada país afecta directamente al coste de la distribución en un mercado extranjero.
- **Competencia.** Es clave ya que el canal de distribución utilizado por los competidores será un referente si queremos entrar en el mismo sector. Además

hay ciertas empresas que pueden tener acordada la distribución con algún mayorista, lo cual supone una barrera de entrada para los nuevos entrantes.

- **Normativas legales.** Pueden existir determinadas prohibiciones a la utilización de ciertos canales o intermediarios.

Aplicado al foco central de este estudio, que es el nivel de estandarización que se puede aplicar a cada variable del marketing mix, e incidiendo en la dificultad, o casi imposibilidad evidente de estandarizar totalmente la distribución, existen diferentes estructuras del canal (García Cruz, 2002). Diferentes maneras de implantar el producto en los mercados exteriores, clasificándolas en tres grandes grupos (Tabla 2.5.3.1):

**Tabla 2.5.3.1 Vías de acceso a mercados internacionales**

ACCESO DIRECTO	ACCESO INDIRECTO	ACCESO CONCERTADO
Agentes locales	Agentes compradores	Consortio exportación
Distribuidor/importador	Agentes exportación	Piggyback
Vendedor viajero	Empresas comercializadas	Sociedades copropiedad
Filial propia de venta	Comerciantes exportadores	Licencias
		Franquicias

*Fuente: Elaboración propia a partir de García Cruz (2002)*

De mayor a menor control por parte de la empresa, el acceso directo es la forma de entrar a un mercado exterior con más dominio en cuanto a las actividades de distribución por parte de la empresa. En segundo lugar, el acceso indirecto es una manera más sencilla para empezar las operaciones internacionales, lo cual implica menos inversión y menos riesgo, pero también se pierde el control de las actividades de distribución. Y por último, el acceso concertado, que se basa en que la distribución de los productos se realiza en base a acuerdos.

### **Factores que inciden en el enfoque estandarización/adaptación**

Cada vez más empresas utilizan un enfoque de estandarización de la distribución respaldados por la creciente tendencia a la homogeneización de gustos de los consumidores, y para rentabilizar las economías de escala. Mientras otras prefieren descentralizar su gestión de la distribución y adaptar la estrategia para entrar a competir en distintos países. Para saber cuál es la estrategia idónea a seguir habrá que conocer los

gustos y preferencias de los consumidores<sup>6</sup>. En la tabla 2.5.3.2 vemos los factores que condicionan la elección de uno u otro enfoque:

**Tabla 2.5.3.2 Factores que determinan el grado de estandarización de la distribución**

<b>Infraestructura de la distribución</b>	La ubicación geográfica, las condiciones climáticas, el estado de las carreteras...si son muy diferentes respecto a las condiciones en el mercado local, mayor será la dificultad para estandarizar la distribución. Estos factores afectan directamente a la disponibilidad y a la accesibilidad de los productos.
<b>Estructura geográfica del mercado</b>	Hace referencia a la composición de la población en cuanto a lo dispersa que esté la población entre ciudades y zonas rurales.
<b>Naturaleza del sistema de distribución</b>	Condicionado por las dos anteriores, mientras más parecido sea al sistema de distribución nacional más útil será estandarizar, pero la naturaleza de los sistemas de distribución varían mucho en cada país.
<b>Naturaleza del producto</b>	Si el producto que se internacionaliza es un producto industrial, se necesitará un canal más corto, y por lo tanto, las posibilidades de estandarizar la estrategia de distribución serán mayores. Mientras que si se trata de un producto de consumo final, deberá pasar por más manos, más intermediarios, y por lo tanto, más complicado será estandarizarlo.
<b>Normas sociales y culturales</b>	Las normas tanto sociales como culturales son un determinante clave a la hora de poder estandarizar.

*Fuente: Elaboración propia a partir de García Cruz (2002)*

## 2.5.4 La Comunicación

La variable comunicación es la última del marketing-mix que vamos a analizar. Su objetivo en el marketing internacional es el mismo que en el doméstico, hacer llegar la oferta al cliente final ya sea mediante publicidad, venta personal, promoción de ventas...

Con la globalización “*Las marcas y productos necesariamente tuvieron que empezar a comunicarse en y con otros países y mercados con todas las dificultades que ello supone, principalmente a nivel lingüístico y cultural por no hablar de cuestiones socioeconómicas y de patrones de consumo*” (Corbacho, 2010).

Son varios los autores que defienden la estandarización. Elinder (1965) ya defendía este enfoque razonando que había millones de europeos viviendo en condiciones similares, y aunque hablen diferentes idiomas, los anuncios deberían ser internacionales. Tanto Elinder (1965) en su día, como Levitt (1983) defendían que los medios, la tecnología y la educación llevaban a los consumidores de distintos lugares a tener pautas homogeneizadas, creándose símbolos universales.

<sup>6</sup> Un ejemplo es el caso del aceite de oliva, producto básico en España pero que en países como Japón es considerado como *Premium* por lo que se encuentra en tiendas especializadas y no en cualquier supermercado como en España.

En contrapartida, también hay contrarios a la estandarización, como Valdés (2004), que veía barreras culturales y lingüísticas que hacían complicada la estandarización. *“Europa destaca como un laboratorio en el que diferentes culturas coexisten y donde los intentos de estandarización no siempre funcionan”*.

Las empresas que llevan a cabo una estrategia de estandarización pretenden aprovechar las sinergias de su comunicación nacional; mientras que las características de ciertos mercados obligan a la empresa a adaptar su estrategia de comunicación. En la tabla 2.5.4.1 podemos ver factores a favor y barreras a estandarizar la comunicación.

**Tabla 2.5.4.1 Factores a favor y barreras a la estandarización**

<b>A favor de la estandarización</b>	<b>Barreras a la estandarización</b>
<b>Economías de escala.</b> Se reducen costes creando un anuncio único que se traduce a los idiomas de cada mercado.	<b>Diferencia de hábitos.</b> Ciertas estrategias pueden resultar inefectivas en diferentes países debido a las diferentes necesidades de los consumidores.
<b>Creación de imagen corporativa global.</b> La empresa se posiciona a nivel global, teniendo una imagen unificada y de este modo, se evita confundir al consumidor.	<b>CVP.</b> En mercados internacionales el ciclo de vida de un determinado producto puede estar en otro tramo y no es adecuado seguir la misma estrategia de promoción que en el mercado doméstico
<b>Estructura de las comunicaciones.</b> Gracias a la tecnología las vías de la comunicación han mejorado ostensiblemente y gracias a ello se eliminan barreras de todo tipo.	<b>Diferencias en el mercado publicitario.</b> La estructura de los medios de comunicación puede ser muy diferente a la del país origen, con un uso distinto de los diferentes medios. Por ejemplo, en Holanda es efectiva la puerta a puerta, y en España los periódicos o la televisión.
<b>Similitudes de los patrones de consumo.</b> Supuestamente, con la globalización cada vez son más parecidas las necesidades y comportamiento de los consumidores. Hay fragmentación en mercados locales, y homogeneización de conductas de consumo a nivel global (Meffert, 1991).	<b>Diferencias culturales.</b> En un mundo cada vez más globalizado siguen existiendo mercados muy distintos en cuanto a aspectos culturales y costumbres se refiere. Así, realizar una campaña publicitaria que funciona en España puede funcionar en Portugal, país con una tradición similar; pero no en Chile, o viceversa.
<b>Mayor control de las actividades.</b> Con una campaña estandarizada, el control sobre la misma será más sencillo que si se aplica una campaña distinta para cada uno de los mercados.	<b>Diferencias legislativas.</b> Obliga a las empresas a adaptar su estrategia de promoción ya que ciertos modos de comunicación están prohibidos en otros países <sup>7</sup> .
<b>Made in.</b> La buena imagen de un país puede afectar de forma positiva a la promoción de los productos de una determinada marca de ese país.	<b>Made in.</b> Por contrapartida, cuando es negativa la imagen que se tiene de un país, es desaconsejable estandarizar la comunicación para desvincularse en cierta medida con la procedencia. <sup>8</sup>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Corbacho (2010) y Llamazares (2016)*

<sup>7</sup> La publicidad comparativa desleal está prohibida en España, mientras que en Estados Unidos comparar una marca con otra, atacándola directamente está legalmente permitido y es algo muy usual.

<sup>8</sup> Hay empresas europeas que ocultan su país de fabricación mediante el made in European Union.

## CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO

### 3.1 INDITEX

El caso de estudio elegido es la empresa Inditex, líder mundial del sector de producción y distribución textil. Se trata de una empresa española, con sede en Arteixo, La Coruña, cuyo modelo de negocio está orientado al cliente con el que mantiene una relación de constante *feedback* para adaptar su oferta a los gustos de todos los consumidores. Otro de los pilares de la empresa es la continua renovación de la oferta, basándose en la demanda del mercado.

Inditex sigue una estrategia de integración vertical perfectamente coordinada, con el fin de reducir costes y generar flexibilidad, disminuyendo el impacto potencialmente dañino de la incertidumbre y la presencia de activos específicos a lo largo de la cadena de valor. (El país, Guillen, F. 2011)

Las tiendas desempeñan un papel central porque son el punto de partida del modelo de negocio de la compañía: allí se detectan las tendencias dominantes en cada campaña y se prueban de forma controlada los nuevos diseños. Las tiendas, junto con otras fuentes de inspiración, guían la labor de los diseñadores, cuyas propuestas pueden llegar al mercado con gran rapidez gracias al sistema organizativo de Inditex. Esta es la principal innovación del modelo de negocio de la compañía, que le permite seguir una estrategia de arrastre (*pull*) por el mercado, apostando sobre seguro con sus diseños, en vez de hacer como otros competidores menos flexibles, que se ven abocados a tratar de imponer sus diseños en el mercado (*push*) con agresivas campañas de publicidad.

Además, Inditex realiza alrededor de la mitad de su producción en España, Portugal y Marruecos, para reaccionar rápidamente a los deseos de los consumidores.

Cerró el 2016 con una facturación total de 23.311 millones de euros, un 12 % más que en 2015; y un beneficio neto récord de 3.157 millones de euros, lo que supone un incremento del 10% respecto al beneficio del año anterior. Además, su propietario Amancio Ortega es una de las personas más ricas del planeta, consolidado entre las cinco personas más poderosas del mundo, incluso en alguna ocasión superando al actual número uno, Bill Gates (Lista Forbes<sup>9</sup>).

---

<sup>9</sup> Desde 1986, cada año Forbes publica su lista de las personas más ricas del mundo («The World's Richest People»). <https://www.forbes.com/billionaires/list/>

## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1 Análisis Pestel**

#### ***3.2.1.1 Factor Económico***

Desde el inicio de la crisis en 2008 el sector textil había sufrido año tras año pérdidas y el cierre de aproximadamente 1800 empresas. Pero desde el 2016 el sector ha experimentado una lenta pero progresiva recuperación. Las exportaciones han sido la clave para la supervivencia de las empresas durante la crisis, ya que han crecido de manera sustancial, logrando records en el último ejercicio (3891 millones de €) y siguen creciendo. En cuanto a las importaciones, también sufrieron una caída, pero desde 2014 con los primeros síntomas de recuperación económica han crecido notablemente.

Además se han creado numerosos empleos en el sector, el 2016 cerró con 44.799 trabajadores nuevos, de los cuales Inditex aportó 2.480.

Incluso durante los años de la crisis, donde el PIB español se ha visto afectado, Inditex no ha dejado de crecer. (Ver Anexo II).

#### ***3.2.1.2 Factor Político-Legal***

España está gobernada actualmente por el Partido Popular, y han sido numerosos los recortes y las subidas de impuestos. Además actualmente se vive un momento de incertidumbre política debido a los numerosos casos de corrupción del partido y a la fuerte oposición de las demás organizaciones políticas. Muchas empresas se han visto obligadas a exportar y a salir del mercado español por la situación. Inditex no ha sido ajena y ha maximizado su presencia en los mercados internacionales.

Por otro lado, respecto al marco legal, Inditex tiene que tener especial cuidado con las diferentes leyes que pueden existir en España y en la Unión Europea con respecto a países de diferentes continentes.

Existen unos indicadores que nos muestran la facilidad para invertir en España, la fiabilidad de hacer negocios y la imagen que tenemos en el extranjero. (Ver Anexo III)

#### ***3.2.1.3 Factor Socio-Cultural***

En los últimos años ha crecido el interés por tener una buena imagen, es lo que conocemos como democratización de la moda, que significa que en estos tiempos cualquiera puede vestir a la última sin tener que gastar una gran suma de dinero. Sobre

todo en los países occidentalizados, el *shopping* es como una cultura. Además el gasto en lo que a moda se refiere ha crecido de manera sustancial, y la previsión es que siga subiendo en los próximos años (Ver Anexo IV).

En cuanto al género, si hablamos de interés, el hombre ha ido igualando a la mujer en el gusto por la moda, mientras que a lo que empleo se refiere, en el sector textil las mujeres ganan en número a los hombres. También hay que destacar que gracias a la globalización y a las nuevas tecnologías las modas se han homogeneizado, y son cada vez más parecidas entre rincones del planeta muy distantes.

Además, el comercio está sufriendo una transformación debido a Internet y el e-commerce y cada vez son más personas las que compran online. (Ver Anexo V).

#### ***3.2.1.4 Factor Tecnológico***

Gracias a los avances tecnológicos, la logística y la distribución han sufrido un enorme progreso, de lo cual Inditex se ha aprovechado más que nadie ya que es una de sus mayores ventajas competitivas. Y es que de las empresas destinadas al comercio es de las que más invierte en I+D+i, y en los últimos 5 años ha invertido más de 1.000 millones en nuevas tecnologías de apoyo tanto a tiendas como a los centros logísticos.

Aun así, las condiciones en España no son las mejores ya que nuestro país es uno de los que menos invierte en I+D+i.<sup>10</sup> Si bien es cierto que en cuanto a infraestructuras España está en la posición 12 mundial según el Global Competitiveness 16-17. (Ver Anexo VI).

#### ***3.2.1.5 Factor Medioambiental***

Una de las tendencias de las últimas décadas es la preocupación por el medio ambiente. Según el sondeo del Euro Barómetro de 2014, muestra que los europeos, y más concretamente los españoles estamos muy preocupados por la naturaleza.

Inditex es de las primeras en el ranking de empresas que cuidan el medioambiente. Además pretende que todas sus tiendas sean ecoeficientes en 2020.<sup>11</sup> (Ver Anexo VII).

### **3.2.2 Análisis de la Competencia**

A continuación vamos a ver los principales competidores de Inditex a nivel global:

---

<sup>10</sup> España invierte un 10% menos en I+D+i que antes de la crisis y la Unión Europea un 25 % más.

<sup>11</sup> Recientemente acuerdo con empresa Austriaca Lenzing para fabricar prendas ecológicas.

- **H & M.** Esta empresa sueca es el principal competidor del grupo Inditex. Su mercado objetivo es el mismo y su filosofía muy parecida, poner la moda al alcance de todos. Han colaborado con grandes diseñadores para captar consumidores, además de grandes campañas publicitarias. También ha diversificado pero no tienen tanto peso como las marcas de Inditex.
- **Uniqlo.** El gigante japonés emergente a nivel mundial está compitiendo con las más grandes. Venden ropa de calidad con sencillos modelos. Su presencia en mercados es aún muy inferior a Inditex pero ya es la tercera respecto a ventas a nivel mundial y la que mayor potencial tiene de expansión.
- **GAP.** La empresa norteamericana es uno de los grandes competidores pero ha experimentado una caída en los últimos años por no adaptarse a los cambios del sector. No es ni una marca Premium ni puede competir con los fast retailers.
- **United Colors of Benetton.** Empresa italiana, ofrece poca variedad de moda a un precio muy superior a los de Inditex. Ha llegado a tener 6.500 tiendas en 120 países pero con la competencia de Inditex ha registrado pérdidas en los últimos años y está en fase de reestructuración.
- **Asos, Zalando.** Estas son empresas que no tienen tiendas físicas, y explotan el incremento del consumo online de ropa por parte de los consumidores.

En los datos del ejercicio 2016 en cuanto a beneficios, ventas, número de mercados y tiendas de cada una de ellas vemos la superioridad de Inditex. (Ver Anexo VIII)

### **3.2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

- **Grado de rivalidad entre competidores. ALTA**

El número de competidores a nivel mundial es muy alto. Se compete ferozmente por ofrecer mejores precios, calidad o diseño. Es un sector que se ha regenerado gracias a la aparición de las ventas online, lo cual ha acrecentado aún más la competencia del sector.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores. BAJA**

Por lo menos a corto/medio plazo, ya que estamos hablando de empresas con un volumen de negocio muy grande y con un nombre ya en el sector y en la mente de los consumidores lo cual supone una gran barrera de entrada. Además la experiencia en el área y el capital necesario son otros obstáculos que dificultan la entrada a los supuestos nuevos competidores.



- **Amenaza de aparición de productos sustitutivos. BAJA**

No existen productos sustitutivos a un producto tan básico y vital como es la ropa, necesaria en el día a día de todos los seres humanos. Existen diferentes tipos y gamas de prendas de vestir, pero no un producto sustitutivo de la ropa como tal.

- **Poder negociador de los clientes. BAJO**

Los consumidores de moda no tienen un gran poder negociador, si bien es cierto que en Inditex el cliente es lo más importante e influye en aspectos como el diseño de los productos, no así en el precio, ya que no existe un grupo de consumidores de moda que estén organizados y luchen por pedir precios más bajos.

- **Poder negociador de los proveedores. BAJO**

Debido a la integración vertical de Inditex la mayoría de su producción se realiza en fábricas propias, con lo que los proveedores no tienen prácticamente poder de negociación.

### 3.3 ANÁLISIS INTERNO

#### 3.3.1 Cartera de Productos

Como ya hemos dicho Inditex se dedica a la producción y venta de ropa y complementos de moda. Cuenta con 9 marcas diferentes (Figura 3.3.1.1):

Figura 3.3.1.1 Marcas de Inditex



Fuente: Elaboración propia

- **Zara.** Es la marca matriz de la empresa, ya existía incluso antes de la formación del grupo Inditex como tal. Vende ropa de mujer, hombre y niño (Zara Kids), y abarca desde estilos informales y vanguardistas a ropa de gala.

- **Pull & Bear.** Cadena que nace en 1991 y que comienza vendiendo únicamente ropa masculina, aunque posteriormente lanzó también la línea femenina. Se trata de ropa más juvenil.

- **Massimo Dutti.** Adquirida en 1995, comercializa ropa más elegante, para un público objetivo más adulto. También comenzó sólo para hombres, pero se incorporó la ropa femenina y de niños. Es la más cara.
- **Bershka.** Creada en 1998, con prendas destinadas a los más jóvenes, con los estilos que son más tendencia entre los adolescentes y veinteañeros. Lo venden como un lugar en el que encontrar moda, música y arte de la calle.
- **Stradivarius.** Se crea en 1994 pero Inditex la compra en 1998, y va dirigido exclusivamente al público femenino joven aunque este mismo año han diversificado y han lanzado también ropa masculina pero sólo en el canal online.
- **Oysho.** Comienza en 2001 con la idea de seguir diversificando. Ofrece lencería, ropa de gimnasio, ropa de baño, complementos y calzado para mujer.
- **Zara Home.** Se crea en 2003, está especializada en artículos para el hogar. Se puede encontrar desde ropa de cama, a vajillas o decoración.
- **Lefties.** Nace en 1999, y ha ido cambiando de formato, empezando vendiendo ropa con taras, hasta ahora siendo conocida como la marca “low cost” de Inditex, para hacer competencia a empresas como Primark.
- **Uterqüe.** Es la última marca creada por Inditex, en 2008. Está especializada en complementos y accesorios de moda. Es una marca exclusiva y vanguardista, se podría decir que es la marca de lujo del grupo.

### 3.3.2 Estrategia de Posicionamiento y Segmentación

Las principales ventajas competitivas de Inditex respecto a la competencia son su flexibilidad, su entramado logístico y de distribución, y su expansión online.

Se posiciona como una empresa de moda a la última que está al alcance de todos los bolsillos. (Ver Anexo IX)

En cuanto a la segmentación, engloba a todo el mercado. Aunque en un primer momento la empresa se dirigía más concretamente al público femenino, ha ido ampliando su público objetivo hasta alcanzar a ambos géneros y a todas las edades, abarcando desde los más pequeños hasta personas de avanzada edad. Todo esto lo ha conseguido gracias a la diversificación que ha realizado a través de sus diferentes marcas. (Ver Anexo X)

### 3.4 ANÁLISIS DAFO

Figura 3.4.1 DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos imitables</li> <li>• Poca publicidad</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• No exclusividad</li> <li>• Estrategia de fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder mundial del sector</li> <li>• Concepto exclusivo de negocio</li> <li>• Control de la cadena de valor</li> <li>• Producción Just in Time</li> <li>• Calidad y diseño a buen precio</li> <li>• Sano sistema financiero</li> <li>• Constante renovación de productos</li> <li>• Presencia en 93 países</li> <li>• Diversificación (9 modelos de tienda)</li> <li>• Ubicación de las tiendas</li> <li>• E-commerce y nuevas tecnologías</li> <li>• Servicio postventa</li> <li>• Imagen única</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra crisis económica mundial</li> <li>• Posible subida de impuestos</li> <li>• Más competencia y outlets de moda</li> <li>• Competencia online</li> <li>• Cliente cada vez más exigente</li> <li>• Leyes diferentes en cada mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés más alto por la moda y la imagen</li> <li>• Crecimiento venta online</li> <li>• Aumento de la esperanza de vida</li> <li>• Materiales ecológicos</li> <li>• Mayor segmentación y exclusividad</li> <li>• Mercados emergentes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE INDITEX

La primera tienda en el extranjero del grupo se abrió en Oporto en 1988, desde entonces no ha parado de crecer año tras año (Ver Anexo XI). Actualmente, el grupo Inditex cuenta con 7.411 tiendas distribuidas en 93 países, de las cuales 1.787 son en España, una cuarta parte del total (Figura 3.5.1).

Figura 3.5.1 Inditex en el mundo



Fuente: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Evidentemente, el imperio que tiene el grupo Inditex no habría sido posible sin la expansión internacional, por eso a continuación realizaremos un análisis tanto de las estrategias que ha seguido la empresa en su internacionalización, como del marketing mix para comprobar la estrategia en cada una de sus variables, si es de estandarización o de adaptación.

El e-commerce ha sido de vital importancia en la expansión internacional de la empresa. Cada año la rentabilidad de la venta online crece de manera sustancial y es otra de las maneras de llegar a todos los rincones del planeta. Incluso en ciertas ocasiones tiendas como Zara Home u Oysho han abierto primero la tienda online, para ver cómo reaccionan los consumidores, para después abrir la tienda física.

Por último destacar el gran auge de la empresa en el mercado asiático, siendo China el país después de España que más tiendas tiene como podemos ver en la tabla 3.5.1 y que además cuenta con todos los formatos (menos Lefties); y también el aumento de las ventas estos últimos años en Estados Unidos, que aún no está en el top-10 de países con más tiendas de Inditex, pero que aporta un gran volumen de ventas, con crecimiento año tras año, y con un gran peso en el mercado a través de la red, aunque cabe destacar que hasta el momento solo tiene presencia en el país Zara y Massimo Dutti.

**Tabla 3.5.1 Top 10 países con más tiendas**

<b>España</b>	<b>1787</b>
China	<b>634</b>
Rusia	<b>547</b>
Italia	<b>389</b>
México	<b>362</b>
Portugal	<b>337</b>
Francia	<b>299</b>
Polonia	<b>260</b>
Turquía	<b>191</b>
Arabia Saudí	<b>180</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de [www.elpais.com](http://www.elpais.com)*

### **3.6 ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

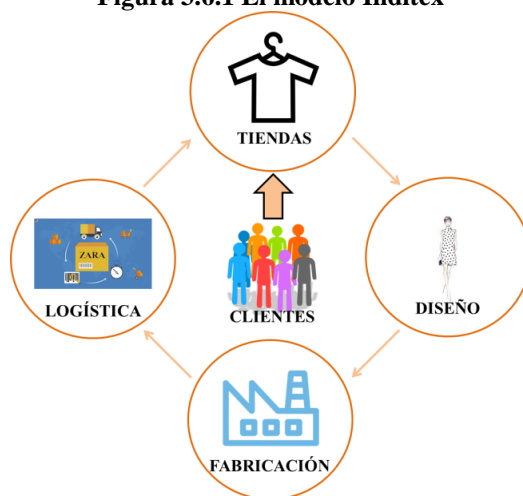
Como ya hemos mencionado, la empresa gallega siguió una estrategia de internacionalización con el fin de seguir creciendo, ya que España se le quedaba pequeño.

Si hablamos de las estrategias de crecimiento de Ansoff (1957) Inditex sigue una estrategia de **desarrollo de mercado**, ya que con su internacionalización siempre ha ido ampliándose hacia nuevos mercados con los mismos productos que ya comercializaba en el mercado nacional.

El éxito de la internacionalización de Inditex viene marcado por su estrategia de diversificación, ya que posee diferentes modelos de negocio, lo cual le permite tener gran capacidad para alcanzar diversos segmentos de público y lo que le provee de un alto potencial de expansión para llegar a distintos mercados internacionales. Además aprovecha el know-how para penetrar en diferentes segmentos diferenciados de cada mercado/país.

El modelo de Inditex es muy innovador, ya que como hemos visto antes, no sigue el modelo tradicional que sigue la mayoría de competidores: Diseño→ fabricación→ tienda→ clientes; sino que su punto de partida es el cliente, lo cual le da una ventaja competitiva sustancial. Si algo define al modelo empresarial de Inditex es su **flexibilidad**. (Figura 3.6.1).

**Figura 3.6.1 El modelo Inditex**



*Fuente: Elaboración propia*

Inditex produce nuevos modelos cada dos semanas, lo que es una constante renovación. En las tiendas se analizan diariamente las ventas y hay un feedback constante con el cliente. La colección varía y se va modificando en función de la demanda que hay en cada momento. Por todo esto, en los almacenes de Inditex no se acumulan prácticamente stocks, ya que se producen pequeños lotes de producción de cada diseño, y si es necesario porque la demanda es alta, se hacen más. Todo como se ha dicho, cimentado en que el cliente está en el centro del modelo empresarial.

### **3.6.1 Estrategias Genéricas de Internacionalización**

En cuanto a las estrategias genéricas de internacionalización, Inditex se puede decir que emplea tanto la estrategia de liderazgo en costes como la estrategia de diferenciación. (Ver Anexo XII).

- **Liderazgo en costes.**

El hecho de que los diseños sean los mismos para todo el mundo, con la utilización del mismo patronaje, hace que no se acumule la producción, obteniendo economías de escala y de experiencia y produciéndose una reducción en el coste unitario del producto. Su centralización en plataformas logísticas como la de PLAZA para la distribución de sus productos, también le proporciona una reducción de costes. Además gracias a la producción *just in time* los stocks son prácticamente nulos, y gracias a la integración vertical se disminuyen costes.

- **Diferenciación.**

Inditex también sigue una estrategia de diferenciación respecto a su competencia ya que gracias a su flexibilidad y a la rápida adaptación a los gustos de los consumidores está constantemente renovando sus colecciones, introduciendo las nuevas tendencias del mercado de la moda. Con esto consigue evitar la imitación de sus productos por sus competidores y ofrecer productos diferenciados de ellos.

También es conveniente recordar que Inditex abarca todo el mercado gracias a sus diferentes modelos de negocio, y, aunque en un principio se centraba principalmente en el segmento de las mujeres, ahora abarca tanto a hombres como a mujeres, y gracias a sus marcas, también desde niños hasta mayores, desde ropa de vestir como del hogar.

### **3.6.2 Estrategias Competitivas**

Inditex ha llevado numerosas estrategias competitivas para llegar a ser el líder mundial del sector textil así como para mantenerse.

- **ESTRATEGIAS DE LÍDER DE MERCADO:**

- **Estrategia de Expansión Geográfica.** Esta es la estrategia que realiza Inditex cada vez que se expande a un nuevo mercado. El objetivo es captar consumidores de mercados geográficos distintos a los ya atendidos.

- **Defensa fortificada de la cuota de mercado** Inditex ha realizado este tipo de defensa para proteger su liderazgo en el corto, medio y largo plazo mediante la diversificación. Ha ido ampliando su oferta hasta tener 9 marcas. Todas ellas relacionadas con el mundo de la moda, pero dirigido a distintos segmentos de la población. De este modo amplía su radio de acción y se protege ante posibles ataques de la competencia hacia dichos segmentos.
- **ESTRATEGIAS DE RETADOR:**
  - **Ataque frontal al líder del mercado.** Inditex ha atacado a los competidores de los mercados a los que ha entrado superándolos tanto en precio como en calidad y la amplia gama que ofrece. Ha sobresalido frente a grandes como GAP o United Colors of Benetton.
  - **Estrategia de proliferación de productos.** Con la amplia gama de productos que es capaz de ofrecer Inditex gracias a su flexibilidad y a la constante renovación de sus productos, gana la batalla a competidores como H & M al lanzar una oferta más amplia que ellos.
  - **Estrategia de Innovación de la distribución.** Gracias a la red de Inditex los envíos tardan menos de 48 horas en llegar a cualquier parte del mundo lo que la hacen única en este sentido convirtiéndose en una ventaja competitiva.
  - **Estrategia de descuentos.** Inditex vende productos similares a GAP o Benetton pero a un precio inferior, con lo que la capacidad de captar a aquellos consumidores sensibles al precio será alta.

### 3.7 MARKETING MIX INTERNACIONAL

#### 3.7.1 El Producto

El grupo Inditex cuenta con 9 marcas propias, con diferencias sustanciales entre sí. Así ha ido diversificando y creando nuevos modelos de negocio a lo largo de estos años. Todos ellos con presencia internacional:

Inditex comienza introduciendo la marca estrella (Zara) en las principales calles y plazas de las ciudades más importantes, para posteriormente exportar las demás marcas del grupo, que asociadas a Zara tienen una mayor probabilidad de éxito. En la tabla 3.7.1.1 podemos ver la presencia de cada una de ellas en el mercado internacional y el número de tiendas que tienen repartidas a lo largo y ancho del mundo y a nivel online.

Tabla 3.7.1.1 N° de mercados y tiendas de cada marca de Inditex

	Mercados	Mercados Online	Tiendas
<b>ZARA</b>	93	45	2213
Bershka	76	33	1081
PULL&BEAR	73	33	973
Massimo Dutti	73	37	765
Stradivarius	71	32	994
ZARA HOME	70	37	550
OYSHO	60	32	636
UTERQÜE	41	30	72
lefties	4	4	127

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Realizando una comparación entre las páginas web extranjeras y la nacional, podemos ver como la oferta es prácticamente la misma. Es decir, se vende lo mismo aquí que en mercados tan lejanos como China o Brasil, por ejemplo.

Donde existen diferencias obligadas es con el hemisferio sur, logicamente, ya que se encuentran en estaciones del año contrarias, y mientras que en unos países es primavera y toca una colección de primavera verano, en un país del hemisferio sur será otoño, con lo cual habrá que vender más ropa de invierno. Como dice Pablo Isla, presidente de Inditex ‘*Necesitamos una colección específica para el hemisferio sur debido a las diferentes temporadas. Ellos no quieren el stock del año anterior porque siguen tendencias de la moda tanto como en otras partes del mundo*’. Es curioso como en los países del hemisferio sur donde está presente el grupo Inditex no tienen página web, salvo Zara Home en Australia.

Otro de los atributos del producto en los que se produce adaptación es en el tallaje de las prendas, por las diferencias en cuanto a la altura o peso medio de los habitantes dependiendo el país. Por ello se pueden llegar a realizar hasta 13 tallas de una misma prenda y en cada mercado se ponen a la venta las prendas con las tallas adecuadas a cada uno. Por ejemplo en los países nórdicos se usan tallas más grandes que en China.

Como vemos, son algunos los detalles o atributos del producto a los que se ve obligada la empresa a adaptar en función del mercado. Pese a ello se podría decir que respecto a la variable producto, la empresa Inditex realiza una clara **estrategia de estandarización** con pequeños matices.



### 3.7.2 El Precio

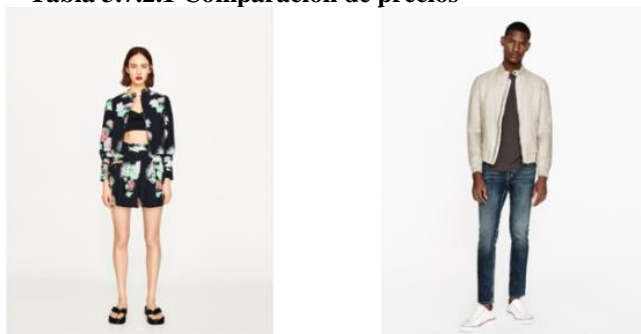
Es posiblemente la variable que más varía en función del país/mercado. Inditex fija el precio de sus productos a lo largo y ancho del mundo en función de la demanda, y a través del “Tarjet pricing”, fijando el precio en función de lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Se aplican precios según se percibe la marca en cada mercado.

El factor de la distribución a otros países influye en el precio, pero no es determinante, es decir, es una de las razones de que los precios en España o Portugal sean los más baratos por la cercanía de la materia y de los almacenes, pero el aumento de precios en el exterior no se justifica únicamente por ese motivo. El factor principal es el poder adquisitivo, y el posicionamiento de la marcas de Inditex en la mente del consumidor. Aunque la política de Inditex es la misma en todos los países, moda de calidad para todos los bolsillos, hay en mercados que está concebida como una marca Premium, de gran categoría. Y es verdad que en países con mayor poder adquisitivo el incremento del precio respecto a España en realidad es el equivalente, pero en países de Sudamérica en los que la renta per cápita es menor el precio también es mayor, con lo cual allí la ropa de Inditex está concebida como de mayor gama. Podría haber problemas debido a la facilidad de investigar el precio de una determinada prenda gracias a internet, pero Inditex no esconde sus diferencias de precios según el país, y a golpe de click podemos encontrar el precio de cualquier prenda en otro país. (Ver Anexo XIII)

Así hemos investigado en las páginas webs de Zara de distintos países los precios de dos prendas elegidas al azar, una de mujer y otra de hombre, para ver las diferencias de precios. He escogido Francia, Reino Unido, Estados Unidos, México, Japón, China, Emiratos Árabes Unidos, Colombia y Ecuador, para ver las diferencias entre continentes, e incluso entre países del mismo. Además de en Zara, esto ocurre también en las demás tiendas del grupo Inditex.

En la tabla 3.7.2.1 podemos ver como en Europa, el precio de la misma prenda en Francia cuesta 10 euros más que en España, y en el Reino Unido, alrededor de 20 euros más. En Estados Unidos el precio es prácticamente del doble, al igual que en los mercados asiáticos (Japón y China) y en los Emiratos. Podemos apreciar también una gran diferencia entre países tan cercanos y similares como Ecuador y Colombia, en los que hay unos 15 euros de diferencia.

**Tabla 3.7.2.1 Comparación de precios**



<b>España</b>	<b>39,95 €</b>	<b>49,95 €</b>
Francia	49,95 €	59,95 €
Reino Unido	59,39 €	71,18 €
EEUU	64,32 €	82,75 €
México	47,73 €	62,51 €
Japón	57,85 €	82,79 €
China	53,24 €	80,00 €
Emiratos Árabes	67,40 €	82,00 €
Colombia	62,13 €	68,41 €
Ecuador	63,98 €	82,25 €

*Fuente: Elaboración propia a partir de [www.zara.com](http://www.zara.com)*

Podríamos concluir entonces, que el precio se adapta a cada mercado en función de ciertos factores propios de cada país al que se dirige. Inditex sigue una **estrategia de adaptación** del precio.

### **3.7.3 La Distribución**

El gran éxito de Inditex es su modelo de distribución así como sus centros logísticos. Los centros garantizan la renovación de los productos de todas las tiendas cada 15 días con un sistema capaz de abastecer a cada uno de los establecimientos en un tiempo récord. En Europa se tarda en llegar a las tiendas de 24 a 36 horas vía transporte terrestre, mientras que para el resto del mundo en menos de 48 horas. Todos los envíos a cualquier parte del planeta se gestionan desde los centros logísticos de España. El transporte y la distribución son llevados a cabo por empresas externas tanto a nivel nacional como internacional.

Todo esto tiene una relación directa con conocer cuáles son los gustos de los consumidores, gracias a la flexibilidad y a la gran rotación de stocks, se conocen constantemente las preferencias de los clientes.

- **Tiendas propias y franquicias**

En cuanto a la estrategia que sigue Inditex a la hora de entrar en nuevos mercados, el sistema más utilizado es el de tiendas propias, favorecido por la integración vertical que le permite la gestión de las mismas. Las tiendas propias representan el 87 % del total de

tiendas del grupo. Pero en aquellos mercados en los que las trabas legales o algún otro tipo de característica específica del país, obligan a la empresa a adoptar otros modelos de entrada como son las franquicias. En la tabla 3.7.3.1 vemos la cantidad de franquicias y el peso que tienen en cada continente (a 31 de Enero de 2016).

**Tabla 3.7.3.1 Tiendas propias y franquicias**

Nº de tiendas	Propias	Franquicias	%	TOTAL
<b>España</b>	1790	36	1,97%	<b>1826</b>
<b>Resto de Europa</b>	2941	146	4,72%	<b>3087</b>
<b>América</b>	539	143	20,96%	<b>682</b>
<b>Resto del Mundo</b>	835	583	41,11%	<b>1418</b>
<b>TOTALES</b>	<b>6105</b>	<b>908</b>	<b>12,9%</b>	<b>7013</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de [www.inditex.com](http://www.inditex.com)*

Hay que decir que aunque las franquicias son rentables y reportan beneficios a la empresa, el objetivo de Inditex es el de tener el máximo número de tiendas propias posible y en muchos mercados que ha entrado con franquicias, posteriormente ha adquirido la franquicia y ha pasado a ser tienda propia.

- **Joint-Venture y sociedades conjuntas**

En algunos casos las características del mercado recomiendan contar con ciertas ventajas provenientes de contar con socios que aporten un conocimiento previo del mercado. Inditex ha adoptado estas alianzas estratégicas para entrar con éxito a ciertos mercados aprovechándose de la experiencia de estos socios. Algunos ejemplos de joint-venture son las que adoptó para entrar en Alemania con el grupo Otto Versan, conocedor del sector de la distribución del país y que le permitió un rápido crecimiento en ese mercado. En Italia también entró con una alianza con el Gruppo Percassi beneficiándose de su experiencia en el sector del retail y el mercado inmobiliario italiano, lo cual fue también clave para la rápida expansión de todos los formatos comerciales en Italia. Australia es uno de los últimos mercados a los que ha llegado la empresa española, en 2011, y también lo realizó mediante una joint-venture con la empresa textil local Solomon Lew, teniendo Inditex el control del 80 % de la misma.

Otra forma de alianza es la de sociedad conjunta o acuerdo de cooperación accionarial, y es la forma de entrada que tuvo la empresa Inditex al mercado de la India

con el objetivo de desarrollar Inditex en el país indio, con un acuerdo con el grupo Tata en 2009, y en el que Inditex tenía el 51 % del capital de la alianza.

Al igual que con las franquicias, estos acuerdos sólo son usados por la empresa para entrar a los mercados en un primer momento para crecer rápidamente. Posteriormente ha adquirido el 100% de muchas de las sociedades con las que se alió en un principio, como la empresa Otto en Alemania, para tener el control absoluto de las tiendas.

Los centros logísticos son la clave del éxito, en España hay 10 centros logísticos (Ver Anexo XIV) y un ejemplo es el de PLAZA en Zaragoza, donde el 90 % de la carga que se mueve en el aeropuerto es por parte de Inditex<sup>12</sup>. Desde este centro logístico se distribuye toda la ropa femenina de Zara a todos los rincones el mundo. Inditex está en el top 50 de distribuidores mundiales.

Viendo los datos que aporta Inditex podemos ver como la estrategia internacional respecto a la distribución es o intenta ser lo más parecida a la distribución nacional. Si bien es cierto, como hemos visto en algunos mercados adapta su estrategia con otras formas de entrada, en general sigue una **estrategia de estandarización**.

### **3.7.4 La Comunicación**

Inditex es diferente y una muestra de ello es la poca importancia que le han dado siempre a la publicidad de sus marcas. Desde la empresa reconocen que son pasivos respecto a la publicidad. Esto no quiere decir que no existan elementos en la política de Inditex relacionados con la comunicación, a continuación vemos alguno de ellos:

- Estar situados en las mejores localizaciones del mundo. Esto es una estrategia de comunicación por parte de la empresa que sigue drásticamente en cada uno de los mercados a los que se dirige.
- El escaparatismo es otra forma de comunicación. Las tiendas tienen un aspecto impecable tanto por fuera como por dentro. Inditex cuenta con un equipo de expertos que crean escaparates piloto de todas las tiendas del grupo repartidas por el mundo. En estas dos estrategias vemos claramente la relación de la imagen con la marca.

---

<sup>12</sup> Inditex ha convertido al aeropuerto de Zaragoza en el tercer aeropuerto de mercancías de España.

- Cada una de las marcas de Inditex tiene su propia identidad, con estrategias de comunicación diferentes. Bershka se sabe que es de ropa tendencia joven, y que Massimo Dutti es más elegante para gente más adulta.

- El boca a boca es primordial, es una de las claves de la comunicación de Inditex. La gente que compra en las tiendas habla con su círculo más cercano, amigos y familiares, y éstos igual.

- Además del boca a boca, la más importante es el publicity<sup>13</sup> que consigue Inditex gracias a su enorme capacidad para generar noticias. Al ser una empresa tan prestigiosa a nivel mundial, cualquier noticia sale enseguida en los medios de comunicación. Inditex lo sabe y cuelga noticias de prensa en su web que a los pocos minutos están en los medios.

- Sí que realiza algunos anuncios en época de rebajas, pero muy básicos, en páginas de periódicos por ejemplo.

- La acción más reciente de comunicación ha sido la de unir la imagen de Marc Márquez a la de Pull & Bear, algo innovador en su estrategia de comunicación pero común en sus competidores. La colección Marc Márquez, se vende en todos los mercados donde está P&B. (Ver Anexo XV)

- Por último, en estos tiempos en los que las redes sociales son tan importantes. Inditex también tiene una gran presencia tanto en Facebook, Instagram, Twitter o Pinterest. (Ver Anexo XVI)

La comunicación de la empresa ha ido evolucionando como nos cuenta Mercedes Domenecq, responsable de comunicación, *“Somos pasivos en lo que a publicidad se refiere. Nuestra publicidad se basa en tres factores: estar en las mejores localizaciones del mundo, en las mejores calles del mundo, y con los mejores escaparates del mundo”* .

Como vemos, Inditex utiliza una **estrategia** completamente **de estandarización** en lo que a la variable comunicación se refiere (salvo adaptaciones lingüísticas). Utiliza la misma estrategia pasiva en todos los mercados a los que se dirige, con una propaganda mínima, apostando fuertemente por la ubicación de sus tiendas y por su apariencia.

---

<sup>13</sup> El publicity consiste en lograr que los medios de comunicación hagan difusión de nuestra empresa de manera gratuita. Recientemente Amancio Ortega donó 300 millones de euros para la sanidad pública sin anunciarlo públicamente, a lo que rápidamente todos los medios se hicieron eco de la noticia.

## **CAPÍTULO IV. POSIBLES ACCIONES DE MEJORA**

No es sencillo proponer posibles acciones de mejora a una empresa que prácticamente no tiene debilidades. Inditex es un imperio casi perfecto, pero como todo, también se puede mejorar, y puede seguir creciendo. A continuación se enumeran una serie de medidas que pensamos que podrían ayudar a la empresa a ganar notoriedad en el panorama internacional, a potenciar sus fortalezas, combatir las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las posibles amenazas.

- **ACCIONES DE CONCIENCIA SOCIAL**

Una de las proposiciones es colaborar con una causa social como es el cáncer de mama. Cada vez es mayor la concienciación social y colaborando con asociaciones de este tipo, realizaremos una labor social además de ganar imagen a nivel mundial.

Ya que las mujeres son las que más consumen moda y debido al alto número de casos de este tipo de enfermedad, se realizaría durante un periodo de tiempo una campaña en la que el 5 % de todo lo comprado en tiendas como Zara o Stradivarius (mayoritariamente de público femenino) fuese destinado a organizaciones como AECC o sus homónimas en los países extranjeros. (Ver Anexo XVII)

Otro tema de concienciación social sería referente al tema de la extrema delgadez, ya que la moda está directamente relacionada con este asunto. Es algo que debe desaparecer ya que muchos jóvenes enferman por intentar conseguir tallas menores. Muchas veces las marcas no ayudan ya que sus tallas son muy pequeñas. No es el caso de Inditex, ya que Zara que va dirigido a un público más adulto tiene tallas más grandes que Bershka, pero lanzar una campaña dirigida a aquellas personas que no puedan encontrar su talla adecuada podría atraer a un gran número de consumidores y a la vez la imagen de la empresa se vería favorecida ante tal acción. (Ver Anexo XVIII)

- **CONCIENCIACIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Otra de las acciones tiene que ver con el desempeño ecológico de la empresa. Como hemos visto Inditex es una de las que más contribuye al mismo, pero esto no es percibido fácilmente por el cliente. Con acciones como cambiar el logo de color (del rojo al verde) o añadir eco-etiquetas a las prendas o a los stands, los consumidores sabrán que comprando la ropa en estas tiendas está colaborando en cierta medida con el medio ambiente y combatiendo el cambio climático. (Ver Anexo XIX)

- **MÁYOR DIVERSIFICACIÓN**

Todas las tiendas de Inditex están relacionadas con el mundo de la moda, y por lo tanto, la diversificación no tiene que desviarse de ese sector. Pero sí que creemos que sería una gran idea abrir una tienda únicamente de calzado. Tempe es el proveedor de calzado de todas las tiendas de Inditex en todo el mundo y las ventas no paran de crecer. Pero la variedad no es muy grande por lo que creemos que lanzando una nueva marca únicamente de calzado tendría una gran acogida por los consumidores, sin dejar de venderlo en Zara, Bershka, Pull & Bear o Stradivarius.

- **ASOCIAR IMAGEN DE UN FAMOSO CON LA MARCA**

Siguiendo con la línea del patrocinio a Marc Marquez y su línea de ropa, pensamos que esta es una técnica que puede funcionar para aumentar la notoriedad en mercados en los que la empresa aún no está tan presente. Por ejemplo, en Estados Unidos donde Inditex tiene el objetivo de seguir creciendo (hasta el momento solo están Zara y Massimo Dutti) sería de gran ayuda asociar la imagen de Inditex a la de algún famoso sin desviarnos del público objetivo de cada marca. En este caso sería una adaptación de la comunicación ya que esta propuesta sería solo para EEUU, y se podría aplicar a otros países o continentes como el asiático con personajes populares de cada lugar.

En Pull & Bear buscaríamos algún deportista de la NBA o de fútbol americano famoso que sirva para llamar la atención de los jóvenes consumidores. En Bershka una estrella del calibre de Justin Bieber o Selena Gomez. Competidores de Inditex lo hacen como H & M con Beckham o Mango con Zidane. (Ver Anexo XX)

- **ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN**

Es una de las debilidades que hemos encontrado. La Affinity Card no da ningún tipo de beneficio más que el de elegir cuando te cobran el gasto realizado.

Pensamos que con una campaña incentivando el uso de la tarjeta se conseguiría fidelizar a los clientes, y evitar que los consumidores compren en otras tiendas de la competencia. Con un sistema de puntos según las compras que se realicen se podrían acumular descuentos.

Otro de los beneficios de tener la tarjeta podría ser el de tener gastos de envíos gratuitos en compras online. De este modo también saldría beneficiado las ventas por el canal digital. (Ver Anexo XXI)

- **CAMBIO ESTRATEGIA OUTLET**

Debido a la crisis de los últimos años y a la complicada situación en numerosos países, las empresas de moda outlet como Primark han tenido un gran auge. Inditex compite en cierta medida con estos tipos de tienda con su marca low cost Lefties. Pero Lefties es la marca que menos beneficios le reporta a la empresa, además en la página web de Inditex ni siquiera aparece, no la cuenta como una de sus marcas.

Lo que proponemos es, o bien, reestructurar la imagen de Lefties y su modelo de negocio, o acabar con la marca Lefties y comenzar la creación de una marca nueva. Esta última opción sería debido a que la gente ya tiene en su mente a Lefties como una tienda de taras y será difícil cambiarla, pero con una nueva marca, se podría conseguir una buena notoriedad y acogida y podría competir de tú a tú con estos outlets de la moda.

- **MYBERSHKA**

Como hemos visto en el trabajo, el marketing se está individualizando, y cada persona quiere algo único. Pues bien, con esta iniciativa el objetivo sería crear una app en la cual te puedas personalizar tu propia ropa. Dentro de las prendas poder elegir entre colores, rayas, cuadros o determinados dibujos o estampados, dentro de unos modelos.

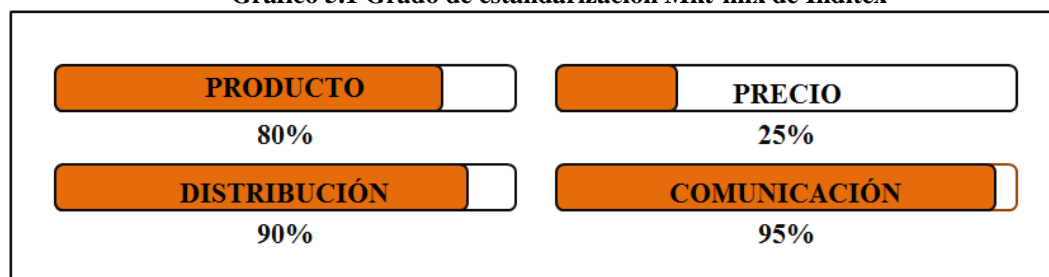
Así se conseguiría captar a aquellos usuarios que persigan llevar sus modelos personalizados y originales. Se podría aplicar a Bershka ya que está dirigido al público más joven y que más interesado podría estar en llevar modelos originales creados por ellos mismos. (Ver Anexo XXII)



## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

- Respecto a la revisión teórica hemos podido ver que, aunque el mundo esté cada vez más globalizado, hay diversos factores que obligan a adaptar características de la estrategia de marketing en la internacionalización de las empresas.
- Los gustos son cada vez más homogéneos entre la población mundial, aunque también existe una tendencia a la individualización del marketing.
- El e-commerce es de vital importancia para la supervivencia de las empresas del s.XXI por lo que será crucial adaptarse al medio online.
- En cuanto al marketing-mix el producto se tiende a estandarizar más que las demás variables aunque existen ciertas características como la marca o el envase que se suelen adaptar sin cambiar la esencia del producto. Mientras que el precio es lo que más se adapta a cada mercado. Por su parte, la distribución es un tema complejo, la forma de entrada a un mercado determinará el control y el grado de estandarización. Por último, la comunicación es más sencilla de estandarizar salvo barreras como las lingüísticas que obligan a adaptar en ciertos mercados.
- En cuanto al grado de estandarización del marketing-mix de Inditex, lo podemos ver en el siguiente gráfico. (Figura 5.1)

**Gráfico 5.1 Grado de estandarización Mkt-mix de Inditex**



*Fuente: Elaboración propia*

Ni siquiera Inditex, que persigue lograr el máximo grado de estandarización, es capaz de aplicarlo totalmente en ninguna de sus variables del marketing mix.

- Inditex tiene una gran ventaja sobre sus competidores. La flexibilidad gracias a su red de distribución y logística le hace tener una constante relación con los clientes y satisfacerlos mediante una constante renovación de sus productos.
- Hemos encontrado posibles puntos de mejora resultado del análisis DAFO, para los cuales se han propuesto una serie de acciones.

## CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA

Albaum, G. (2008). *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley.

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review* , 113-124.

Brei, V.A. y otros. (2011). The influence of Adaptation & Standardization of the Marketing Mix on performance. *Brazilian Administration Review* , 266-287.

Cerviño, J. (2004). *Marketing internacional, nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Pirámide.

Corbacho, J. (2010). De la estandarización a la adaptación en la publicidad internacional. *Zed Vol.15 Num. 28* , 181-196.

Cruz, R. G. (2002). *Marketing Internacional*. ESIC.

Delso, M. D. (2015). *Marketing Internacional*. Zaragoza: Facultad de Economía y Empresa.

Douglas, S., & Wind, Y. (1987). The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business* , 19-29.

Hollensen, S., & Arteaga, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid: Prentice-Hall.

Hussain, A., & Khan, S. (2013). International Marketing Strategies: Standardization versus Adaptation. *Management and Administrative Sciences Review* , 353-359.

Keegan, W., Green, M. (2002). *Global Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Pearson - Prentice Hall.

Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. ESIC. Madrid.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* , 92-102.

Llamazares, O. (2016). *Marketing Internacional*. Global Marketing

Medina, J., & Duffy, M. (1998). Standardization vs globalization: a new perspective of global strategies. *Journal of Product & Brand Management Vol. 7 N°3* , 223-243.

Meffert, H. (1991). Euromarketing in the tension between national needs and global competition. *Strategies for business success in the Common Market* 21-37

- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (2000). *Marketing Internacional*. Ed. Pirámide.
- Ortiz, S. H. (2010). *Estrategias de marketing internacional*. (4ª edición). Pearson.
- Peris, S., & Parra, F. (2006). *Distribución Comercial*. ESIC Editorial.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review .
- Rondán, F., & García, R. (2013). *Adaptación vs. Estandarización de precios en la UE*. Universidad de Sevilla .
- Snaarchs, S. (1991). *Estrategias de marketing. Un enfoque orientado al consumidor*. Díaz de Santos.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. (1993). *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation*. Journal of marketing .
- Valencia, J. M. (2010). De la estandarización a la adaptación en la publicidad internacional. *Revisión teórica del debate*. ZER (Revista de estudios de comunicación), 181-196.

## WEBGRAFIA

- EFE. Uniqlo, el mayor competidor global de Zara, abrirá en otoño su primera tienda en España. Cadena Ser. [http://cadenaser.com/ser/2017/02/15/economia/1487146696\\_762994.html](http://cadenaser.com/ser/2017/02/15/economia/1487146696_762994.html). 15 Febrero 2017.
- Bolinches, G.B. Zara entrará en la India en 2010 a través de una joint venture con el grupo Tata. 5 días, El País. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/02/06/empresas/1233931188\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/02/06/empresas/1233931188_850215.html). 6 Febrero 2009.
- Franco, A. Índice Zara: esto es lo que cuesta el mismo vestido alrededor del mundo. Vanity Fair. <http://www.revistavanitayfair.es/moda/articulos/diferencia-de-precio-de-vestidos-de-zara-en-diferentes-paises/22951>. 10 de Julio de 2016.

García, B. Inditex desvela uno de sus secretos: fabrica el 15 % de la ropa en España. Libre Mercado. <http://www.libremercado.com/2016-03-10/inditex-desvela-uno-de-sus-secretos-fabrica-el-15-de-la-ropa-en-espana-1276569463/>. 3 Octubre 2016.

Gastesi, A. La industria textil frena el cierre de empresas tras una década negra. La Vanguardia. <http://www.lavanguardia.com/economia/20170313/42839040568/industria-textil-frena-cierre-empresas.html>. 13 Marzo 2017.

Guillen, M. El éxito internacional de Zara. El País. [http://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html). 17 Julio 2011.

Osorio, V.M. Inditex aumenta la brecha con H&M y GAP como líder mundial del textil. Expansión. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/06/17/59454953e5fdea3c078b45a2.html>. 18 Junio 2017.

Mccoy, S. Inditex al desnudo: la estrategia de precios de Zara al descubierto. Blog El Confidencial. [http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto\\_867010/3](http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/3). 3 Junio 2015.

Rueda, O. La comunicación corporativa de Inditex. El Blog de la comunicación corporativa. <http://www.comunicacioncorporativablog.com/2016/07/comunicacion-corporativa-inditex/>. 11 Julio 2016.

Sánchez, M. Inditex y Mercadona, los dos grupos españoles en el ‘top 50’ de la distribución mundial. Expansión. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/01/16/587cab30e5fdae0068b461e.html>. 16 Enero 2017.

Verbo, M.L., Ruiz, R. Inditex logra un beneficio récord de 3157 millones y aumenta un 13% el dividendo. Expansión. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/03/15/58c8dec1e5fdea1d368b4647.html>. 15 Marzo 2017.

Ranking Mundial Global Competitiveness Index 2016-17

INDITEX, Memoria Anual 2015.

