



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2019/2020

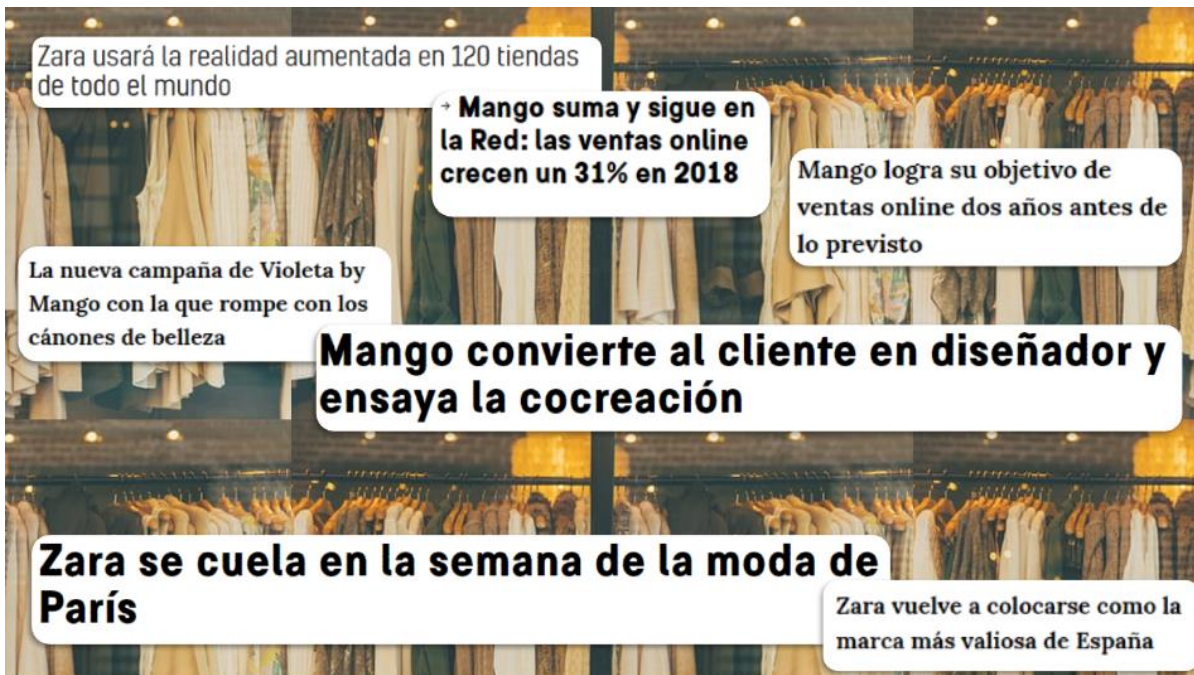
LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE ZARA Y MANGO: EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

ZARA AND MANGO'S COMPETITIVE STRATEGIES: THE ROLE PLAYED BY PROMOTIONAL TOOLS

Realizado por la alumna Dña. Ángela Nieves Rubio Santiago

Tutelado por las Profesoras Dra. Dña. Laura Cabeza García y Dra. Dña. Beatriz Jiménez Parra

León, 12 de diciembre de 2019



Ángela Nieves Rubio Santiago

2019

1. INDICE GENERAL

1. Resumen	1
Abstract.....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada.....	4
3.1. Objetivos	4
3.2. Metodología.....	5
4. La estrategia competitiva y el marketing como instrumentos para lograr una ventaja competitiva	6
4.1. Ventaja competitiva y estrategia competitiva	6
4.1.1. Estrategia de liderazgo en costes	7
4.1.2. Estrategia de diferenciación.....	8
4.1.3. El reloj estratégico	10
4.2. El concepto de marketing y sus variables.....	13
4.2.1. La variable promoción.....	17
5. Análisis de las empresas Zara (Grupo Inditex) y Mango	23
5.1. Introducción.....	23
5.2. Zara y el Grupo Inditex	24
5.2.1. Historia y campo de actividad	24
5.2.2. La estrategia competitiva y sus fuentes	28
5.2.3. El papel de la promoción en la ventaja competitiva de la empresa.....	32
5.3. Mango.....	36
5.3.1. Historia y campo de actividad	36
5.3.2. La estrategia competitiva y sus fuentes	40
5.2.3. El papel de la promoción en la ventaja competitiva de la empresa.....	44
6. Conclusiones.....	50
7. Bibliografía.....	54

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. El reloj estratégico	11
Figura 4.2. Marketing mix	14
Figura 4.3. Factores de comunicación	18
Figura 4.4. Instrumentos de promoción.....	19
Figura 5.1. Número de tiendas del Grupo Inditex según marcas	26
Figura 5.2. Las marcas del Grupo Inditex	27
Figura 5.3. El modelo de producción del Grupo Inditex	31
Figura 5.4. Datos relevantes de Mango 2018.....	38
Figura 5.5. Las líneas de negocio de Mango.....	40

3. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Evolución del volumen de ventas de Inditex	28
Gráfico 5.2. Importe neto de facturación anual de Mango.....	37

4. ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 5.1. Ejemplo de promoción de ventas de Zara	33
Imagen 5.2. Ejemplo de cuenta de Instagram creada por un cliente de la compañía	34
Imagen 5.3. Venta personal de Zara	35
Imagen 5.4. Página web Mango mujer	41
Imagen 5.5. Ejemplo de promoción de venta de Mango.....	45
Imagen 5.6. Página web de Mango Outlet.....	46
Imagen 5.7. Ejemplo de fotografía de la página web de Mango.....	47
Imagen 5.8. Iniciativa de Mango “Your choice makes us”.....	48

1. RESUMEN

Hoy en día las compañías del sector textil están experimentando múltiples cambios para intentar acercarse más a los consumidores y conocer sus gustos y aficiones de la manera más completa posible, para de esta forma maximizar sus resultados empresariales. En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se analizarán las estrategias competitivas que llevan a cabo, así como sus principales fuentes de ventaja competitiva, dos empresas mundialmente conocidas y competidoras entre sí: Zara (Grupo Inditex) y Mango. Además, dado que la sociedad es cambiante y teniendo en cuenta el papel que juega la política de promoción, a la hora de definir la estrategia de marketing y de acercarse al consumidor para lograr su fidelidad, es cada vez es más destacado, se analizarán en detalle las herramientas de promoción más utilizadas por cada una de estas empresas, pues dentro de las variables de marketing mix, dicha herramienta, puede ser la que más les ayude a la hora de captar nuevos clientes y lograr la fidelidad de los actuales.

Palabras clave: estrategia competitiva, promoción, sector textil, Grupo Inditex (Zara), Mango

Abstract

Today, retail companies in the textile sector are undergoing multiple changes, trying to get closer to consumers, to get to know their tastes and preferences as fully as possible, in order to maximize their performance. In this context, this Final Degree Project will analyze the competitive strategies, as well as their main sources of competitive advantage, carried out by two world-renowned competing companies: Zara, part of the Inditex Group, and Mango. In addition, given that society is changing, the role that promotion plays in defining marketing strategy and reaching out to customers for their loyalty is becoming increasingly prominent. Thus, for each company, the most frequently used promotional tools will be analyzed in detail, as within the marketing mix variables, these can be the ones that help them attract new customers and maintain the loyalty of their current ones.

Key words: competitive strategy, promotion, textile sector, Grupo Inditex (Zara), Mango

2. INTRODUCCIÓN

El fin más buscado por toda empresa es maximizar sus beneficios y para ello es necesario formular una adecuada estrategia competitiva a la hora de enfrentarse a los rivales más directos. Por ello, en el presente Trabajo de Fin de Grado, en primer lugar, se van a definir, desde un punto de vista teórico, los conceptos de estrategia competitiva y ventaja competitiva, al ser los conceptos principales que se analizarán posteriormente en las empresas del ámbito textil objeto de estudio: Zara (dentro del Grupo Inditex) y Mango. Respecto al concepto de estrategia competitiva se pueden identificar dos tipos de estrategias genéricas, la estrategia de liderazgo en costes, que se basa en conseguir una posición de bajos costes respecto a la competencia, y la estrategia de diferenciación, que se da en aquellas compañías que ofrecen un producto (bien o servicio) que se asemeja al de su competencia pero que, sin embargo, cuenta con algunos atributos que lo hace diferente y más ‘llamativo’ a ojos del consumidor. Adicionalmente, el reloj estratégico presenta una ampliación de las estrategias competitivas que puede adoptar una empresa. Este marco teórico, aportará una visión genérica y detallada sobre el tipo de estrategias que pueden llevar a cabo las compañías a la hora de competir y lograr su éxito empresarial. A continuación, con este marco teórico de referencia, se analizará la estrategia competitiva adoptada por las empresas Zara, perteneciente al Grupo Inditex, y Mango. Con este análisis trataremos de estudiar qué puede explicar que sean empresas bien posicionadas o líderes en su sector de actividad. Adicionalmente, dentro de las variables específicas o propias del marketing, se estudia de modo más detallado el papel que la promoción puede jugar a la hora de lograr su ventaja competitiva.

La variable promoción engloba todo el conjunto de actividades que una compañía tiene a su disposición para comunicar a los clientes los beneficios que aporta un determinado producto. Básicamente, sus principales funciones son las de informar, persuadir y recordar. En primer lugar, pretende *informar* a los clientes potenciales de la existencia del producto, de los beneficios que les puede aportar y de las necesidades que puede satisfacer, entre otras cuestiones. En segundo lugar, trata de *persuadir* tanto a los clientes potenciales como a los actuales de la compra del producto. En tercer y último lugar, las actividades de promoción pretenden *recordar* a los clientes actuales del producto, la existencia del mismo, sus beneficios asociados y la utilidad que este les puede reportar (Kotler et al., 2006; Santesmases, 2014).

Las empresas Inditex (especialmente Zara) y Mango son capaces de influir en los consumidores de tal forma que, cuando éstos llevan puesta su ropa y utilizan sus accesorios y demás artículos hacen que se sientan identificados con dichas empresas y lo que éstas transmiten, al tiempo que se muestran orgullosos de lucir esas marcas. Aquí es donde ‘entra en juego’ la variable promoción. Las compañías consiguen que sus clientes le den una gran importancia a la marca a través de sus promociones de venta, publicidad o relaciones públicas, entre otras. Así, la idea es analizar cómo la variable promoción puede ayudar al éxito competitivo de estas compañías.

En general, ambas compañías venden sus artículos a precios que están al alcance de la mayoría de la gente. Si bien es verdad que estas empresas también ofertan líneas de productos enfocadas a segmentos de consumidores con un poder adquisitivo superior (‘Piel’ o ‘Weddings&Parties’, en el caso de Mango y ‘Campaign collection’, en el caso de Zara) e inferior (‘Essential Prices’, en el caso de Mango y ‘Special Prices’, en el caso de Zara). En cuanto al producto de ambas empresas, se podría afirmar que su calidad no difiere en gran medida respecto a la de otras empresas del sector. Además, cabe destacar que la forma de distribuir sus productos es similar a la de muchas otras empresas del sector, es decir, mediante un envío estándar o *express* sin gastos de envío adicionales para el cliente, cuando éste hace un pedido mínimo (de unos 30 euros).

De acuerdo con todo lo anterior, puede ser la variable promoción la que puede marcar de algún modo la diferencia en su ventaja competitiva, influyendo también en gran medida en el posicionamiento de la empresa. En este sentido, la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas o las relaciones públicas, entre otras, son algunas de las herramientas más utilizadas por Mango y Zara para llegar a captar nuevos clientes y recordar a los actuales la existencia de sus productos. Por todo lo expuesto anteriormente, se ha elegido esta variable del marketing mix para ser analizada de forma más detallada respecto a las demás en el presente Trabajo Fin de Grado.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el siguiente apartado se exponen los objetivos que se pretenden conseguir, así como la metodología empleada. A continuación, se definirán desde un punto de vista teórico los principales conceptos en los que se centra el Trabajo Fin de Grado. El análisis de naturaleza descriptiva realizado sobre el Grupo Inditex (y en especial sobre Zara) y Mango se describe en el apartado 5. Por último, se exponen las principales conclusiones que se han extraído del estudio.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. OBJETIVOS

Con la elaboración y desarrollo del presente Trabajo Fin de Grado se ha tratado de poner en práctica algunos de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la titulación del Grado en Marketing e Investigación de Mercados. De este modo, en primer lugar, se presentará desde un punto de vista teórico el concepto de estrategia competitiva, los dos tipos de estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación) y la ampliación del reloj estratégico de Porter (2009), así como el concepto de promoción, las herramientas existentes y su papel a la hora de lograr una ventaja competitiva.

En segundo lugar, se realizará un análisis descriptivo sobre la estrategia competitiva adoptada por dos empresas del sector textil (Zara, dentro del Grupo Inditex, y Mango), pues su funcionamiento a nivel empresarial puede servir de ejemplo a otras compañías. Ambas compañías, con gran presencia en el sector textil, han sido elegidas para el análisis de este Trabajo Fin de Grado no solo por el éxito que evidentemente poseen en la actualidad y el gran desarrollo que han conseguido por todo el mundo, sino también con el fin de conocer de una forma más clara y detallada cómo han logrado esa posición favorable a nivel competitivo y cómo han ido adaptándose a las tecnologías y a los avances de la sociedad. Esto último ha dado lugar a que, con el paso del tiempo, sus prendas sean de las más comercializadas mundialmente y sus marcas de las mejores posicionadas y valoradas en multitud de rankings de moda (MarketingNews, 2019a).

Este objetivo práctico se traduce más concretamente en dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estrategia competitiva sigue cada empresa y cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva? ¿Juega, por ejemplo, la responsabilidad social corporativa un papel relevante en su estrategia competitiva?
- ¿Existe realmente competencia entre ambas compañías?
- ¿Qué papel juega la promoción en su ventaja competitiva? ¿Cuál es la herramienta de promoción que más utilizan ambas empresas y la que mejores resultados les proporciona?
- ¿Cuál de las dos compañías hace más hincapié e innova más en sus campañas de redes sociales?

A partir del análisis anterior, en último lugar, se reflexionará sobre las principales conclusiones e implicaciones del estudio realizado.

3.2. METODOLOGÍA

Es necesario definir unas pautas a seguir para alcanzar los objetivos marcados y obtener un correcto desarrollo del trabajo y, por ello, la metodología se convierte en un eslabón clave para llevar a cabo un adecuado análisis. En este caso, la metodología empleada para realizar el presente Trabajo Fin de Grado se ha basado principalmente en fuentes de información secundarias. Cabe destacar que, en un primer momento, se intentó contactar con el personal y los directivos de las dos empresas objeto de estudio, para realizar entrevistas vía online y poder así disponer de información primaria, directa y más clara de ambas compañías. Sin embargo, la contestación recibida por ambas empresas fue negativa y, por tanto, no se logró su colaboración, pues en sus respuestas únicamente nos redirigían a la información mostrada en sus páginas web.

En cuanto a la parte teórica, las principales fuentes de información secundarias han sido, en su mayoría, manuales dirigidos al análisis de estrategias competitivas o del desarrollo de dirección de marketing y de las herramientas de promoción, entre los que destacan Guerras y Navas (2015), Santesmases (2014) o Kotler et al. (2000).

Respecto a la parte práctica, tras la imposibilidad de obtener información primaria, se ha recurrido también a la utilización de información secundaria. Noticias de prensa, páginas web, memorias anuales, entre otras, han sido las principales fuentes de consulta. Toda esta información me ha permitido comprender mejor a las dos empresas y su modo de competir.

A modo de resumen, la metodología utilizada está basada en realizar un estudio de dos casos, mediante fuentes de datos secundarias recopiladas y analizadas que se han utilizado en el presente Trabajo Fin de Grado en línea con los objetivos fijados y con el fin de realizar un estudio lo más completo posible sobre ambas compañías.

4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL MARKETING COMO INSTRUMENTOS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

4.1. VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las empresas buscan llegar al mayor número de clientes posible dentro de su mercado objetivo. La idea es crear valor a nivel empresarial, alcanzando así el éxito, destacando y siendo conocidos entre sus competidores. Todo ello se consigue con una ventaja competitiva adecuada al sector en el que opere la compañía y con el objetivo de que los clientes la identifiquen y la sitúen como una característica destacada de entre las demás empresas.

En concreto, se puede definir una ventaja competitiva como aquella característica o serie de características que hace que una compañía se posicione de forma superior respecto a sus competidores. Así, una ventaja competitiva aportará una mayor rentabilidad a la empresa, como también una posición de superioridad con respecto a la competencia y, por lo tanto, la posibilidad de ganar más clientes y de que éstos se encuentren más satisfechos con sus productos (Guerras y Navas, 2015). De forma genérica, existen dos tipos de ventaja competitiva. Una de ellas es la ventaja competitiva en costes, que hace referencia a aquella situación en la que empresa oferta a los consumidores un producto similar al de los competidores, pero incurriendo en un menor coste. Además, implica ofrecer un producto a precio bajo pero que, al mismo tiempo, es valorado por los clientes. El otro tipo de ventaja competitiva es la ventaja competitiva en diferenciación, donde la compañía ofrece un producto a un precio superior a los competidores, debido a que los consumidores, al percibirlo como único e irremplazable, están dispuestos a pagar un mayor precio por él (Grant, 2014).

Una vez que la empresa tiene claro qué tipo de ventaja competitiva quiere conseguir, deberá elegir o formular la estrategia competitiva más adecuada para lograrla. En este sentido, toda compañía debe regirse por una estrategia a nivel competitivo que se adecue a las características internas de la organización y que le sirva para destacar sobre su competencia y obtener así unos resultados positivos (Guerras y Navas, 2015). Se debe mencionar que, para la definición de una buena estrategia competitiva, es

necesario haber analizado previamente y de manera minuciosa la industria dónde se va a competir, así como el mercado en el que se va a trabajar y el tipo de clientes que se quiere alcanzar (Guerras y Navas, 2007).

Entre las muchas definiciones existentes del concepto de estrategia competitiva, de acuerdo con Guerras y Navas (2015, p. 256), podemos considerar que es aquella *“forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”*. En términos generales, es posible diferenciar dos tipos de estrategias competitivas, liderazgo en costes y diferenciación (Porter, 2009), que se describen a continuación brevemente.

4.1.1. Estrategia de liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes es la utilizada por aquellas empresas que cuentan con una posición de bajos costes respecto a la competencia. Es decir, las compañías pueden vender los productos a unos precios inferiores a los de las empresas competidoras y, de este modo, obtener el mismo margen de beneficio, gracias a un incremento en sus ventas debido a ese bajo precio. Por otra parte, las compañías también pueden vender sus productos a un precio similar al de sus competidores, obteniendo así un mayor margen de beneficio por producto vendido (Grant, 2014). Se pueden indicar dos factores fundamentales que condicionan que una organización lleve a cabo esta estrategia. Por un lado, su tamaño y el del mercado en el que opere la empresa debe ser elevado, dado que esta estrategia se basa en producir grandes cantidades. Y, por otro lado, la actividad que realice la compañía (APD, 2018).

El logro de una ventaja competitiva en costes puede estar asociado a diferentes fuentes. Por ejemplo, las economías de escala o la curva de experiencia pueden ser algunas de estas fuentes de ventaja competitiva para lograr la estrategia de liderazgo en costes. También pueden serlo el diseño del producto, y su composición o la creación de un producto básico (Munuera y Rodríguez, 2012). Cuando hablamos de economías de escala nos referimos al proceso que se da cuando el incremento de los inputs usados en la producción de la organización se traduce en un incremento mucho más que proporcional en el total de los outputs. Por el contrario, la curva de la experiencia es un proceso en el cual la experiencia que adquieren los trabajadores en la fabricación de un producto genera una reducción de costes (Munuera y Rodríguez, 2012). Por otro lado, la

creación de un producto básico o el diseño y la composición del mismo son acciones importantes para simplificar los costes de producción. Se entiende que cuantos menos complementos o extras lleve un producto, más sencillo será de fabricar o elaborar, por lo que los materiales adquiridos para su elaboración serán más baratos y esto repercutirá en una reducción de los costes (Munuera y Rodríguez, 2012).

El coste de los inputs o la utilización de la capacidad son también otras fuentes de ventaja de costes. En el primer caso, no todas las empresas de un mismo sector pagan el mismo precio por los mismos inputs, sino que existen factores como la localización o el poder de negociación que ayudan a conseguir un precio más bajo. En cuanto a la localización, los precios de los factores de producción o de los salarios pueden variar entre diferentes localidades. Esto significa que a la hora de pagar los costes de producción para una empresa, este factor será de gran relevancia. La capacidad de poder de negociación y conseguir precios preferenciales o descuentos puede ser una gran fuente de ventaja competitiva, sobre todo en la venta al por menor. También puede ser una fuente de ventaja competitiva, cuando una empresa adquiere o posee la propiedad de las fuentes de suministro a bajo coste, pues no todas las empresas pueden acceder a ello (Grant, 2014). La habilidad para ajustar de manera rápida la capacidad a las caídas de la demanda también se puede convertir en una fuente de ventaja competitiva en costes y algunas de las claves para conseguirlo son las reducciones de personal o realizar ajustes antes del descenso de la demanda (Grant, 2014).

Como principal inconveniente de la estrategia de liderazgo en costes, cabe mencionar que esta estrategia puede provocar una caída de las ventas empresariales en el caso de que los consumidores obtengan una percepción de baja calidad del producto, debido a su bajo precio (APD, 2018).

4.1.2. Estrategia de diferenciación

Se puede considerar que cuando una empresa compite con una estrategia de diferenciación está ofreciendo un producto (bien o servicio) que es similar al de sus competidores pero que, sin embargo, cuenta con algún atributo que lo hace diferente y más atractivo a los ojos del consumidor. Es decir, se trata de una característica que lo hace único con respecto al resto, por lo que el consumidor está dispuesto a pagar un mayor precio por adquirirlo. La empresa consigue una mejor posición competitiva

frente a sus clientes dado que éstos, carecen de alternativas que sean comparables a ese producto y se vuelven menos sensibles al precio. También puede suceder que los productos que oferta una empresa sean similares a los de sus consumidores, pero sean percibidos de forma diferente por los clientes y, de este modo, también gozarían de la característica de diferenciación. Esto ocurre porque los clientes asocian a las diferentes marcas una credibilidad y una confianza distinta (Guerras y Navas, 2015).

La estrategia de diferenciación consigue también reducir el número de competidores, puesto que se crean unas fuertes barreras de entrada a nuevas empresas o a productos que son sustitutivos (Guerras y Navas, 2015). Es necesario mencionar que, para llevar a cabo esta estrategia, un paso principal y muy importante es conocer y analizar a los competidores para descubrir sus fortalezas y debilidades y, de esta forma, identificar aquel atributo o característica no utilizada por éstos que pueda servir a la empresa para diferenciar sus productos del resto (APD, 2018). El paso siguiente es escuchar de forma directa a los consumidores o, de modo indirecto, analizar su comportamiento. De esta forma, se consiguen detectar sus necesidades y, posteriormente, satisfacerlas mediante la venta de los productos correspondientes (APD, 2018). La principal característica que acompaña a esta estrategia es la posibilidad de poder establecer un precio superior al de la competencia, puesto que el valor percibido del producto por parte de los consumidores es mayor. Además, la existencia de una lealtad hacia la marca dificulta la entrada de posibles competidores, colocando a la empresa en una posición de superioridad (Munuera y Rodríguez, 2012). En lo relativo a las fuentes de ventaja competitiva en diferenciación, éstas pueden estar asociadas al producto, mercado, empresa y otras variables, tal y como se describe a continuación (Guerras y Navas, 2015):

- Las *características del producto*, como son su forma, su diseño, su material, etc., y los complementos asociados al mismo, es decir, su servicio pre-venta, post-venta o la disponibilidad o entrega, son características que el cliente valora y por las cuáles está dispuesto a pagar un precio mayor.
- Las *características del mercado*, que derivan en las necesidades o gustos que manifiestan los consumidores y que hacen que la diferenciación sea más fácil, en función de cómo se adapte la compañía a los cambios de los consumidores.

- Las *características de la empresa*, es decir, la forma en que la empresa lleva el negocio o la forma de relacionarse con los clientes, serán factores importantes para que la estrategia de diferenciación se lleve a cabo positivamente. También lo son la ética, los valores, la identidad, etc., que la compañía transmite.

- Por último, existen *otras variables* que también son fuente de ventaja competitiva en diferenciación como, por ejemplo, el tiempo. Los clientes valoran la respuesta inmediata por parte de la empresa a la hora de adquirir los productos y, por lo tanto, eso puede dar pie a convertirse en una estrategia que se denomine ‘estrategia de respuesta rápida’. La atención a criterios de responsabilidad social corporativa (RSC) es otra fuente de ventaja en diferenciación, por la que muchos clientes están dispuestos a pagar más para, de algún modo, agradecer a la compañía las acciones de naturaleza social y medioambiental que hace fuera de su sector y relacionadas con ese ámbito.

Finalmente, un aspecto importante en este tipo de estrategia competitiva es tener claro cuál es la ventaja que se quiere transmitir pues si no se consigue enfocar de forma adecuada esa característica diferenciadora puede provocar el efecto contrario en los consumidores y asociar a la empresa con un pensamiento negativo que se traducirá en la no compra por parte de los mismos (Munuera y Rodríguez, 2012).

Una vez presentadas las dos estrategias competitivas genéricas, a continuación, se describe el modelo denominado el reloj estratégico, tal y como argumentan Guerras y Navas (2015), un modelo propuesto por Johnson et al. (2011) como mejora de ambas estrategias genéricas.

4.1.3. El reloj estratégico

Más allá de las dos estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter, podemos hablar de la existencia de otra serie de opciones estratégicas a nivel competitivo. Dado que los dos tipos de estrategia analizadas por Porter presentan algunos inconvenientes y, por tanto, se limitan sus posibilidades de aplicación, varios autores han demostrado a través del desarrollo de diferentes modelos, que existen otras opciones estratégicas a nivel competitivo (Guerras y Navas, 2015). El explicado a continuación, como ya se ha mencionado anteriormente, es una adaptación realizada por Johnson et al. (2011), a partir del modelo propuesto por Bowman (1992).

El reloj estratégico se define como una herramienta de gestión que las empresas utilizan para identificar su situación en cuanto a una determinada posición estratégica. En concreto, proporciona diferentes estrategias o alternativas que puede seguir una compañía para alcanzar posiciones competitivas superiores a las empresas que compiten con ella. Así, el reloj estratégico (Figura 4.1) refleja ocho tipos de estrategias competitivas, agrupadas en cuatro grandes categorías o grupos, partiendo de la idea de que los consumidores toman sus decisiones de compra en función de dos criterios: el precio que están dispuestos a pagar y el valor percibido de lo que reciben por la adquisición de un producto (Competitividad y Estrategia, 2019; Guerras y Navas, 2015).

Figura 4.1. El reloj estratégico



Fuente: Guerras y Navas (2015)

La primera categoría de estrategias está orientada a precios bajos y se correspondería con las posiciones número uno y dos de las ocho estrategias existentes. Este tipo de estrategias son próximas a la estrategia de liderazgo en costes propuesta en su momento por Porter, y la principal característica es que la empresa compite con precios bajos, pero manteniendo el nivel de valor añadido que es percibido por los clientes. La posición uno se identifica con productos o servicios que se caracterizan por precios y valor percibido muy bajos y es por ello que las empresas aplican este tipo de estrategias cuando al cliente no le importa demasiado la calidad percibida y además no tratan de mantener una calidad media de sus productos, sino conseguir un gran volumen de ventas y una alta rotación de activos. La opción dos se diferencia de la anterior en el

valor percibido por los clientes, puesto que en esta opción es algo mayor y las empresas basan su funcionamiento en el *low cost*, llegando a ser líderes en costes en su sector (Guerras y Navas, 2015).

La *segunda categoría de estrategias*, es la denominada híbrida y se corresponde con la opción número tres. En general, este grupo de estrategias se identifican con un alto valor percibido por los consumidores y un precio bajo. Además, implican que existe una buena relación entre los productos ofrecidos por la empresa y el precio que el cliente paga por ellos. Por lo tanto, esta estrategia se basa en una doble habilidad para la empresa; por un lado, satisfacer las necesidades de sus clientes y, por otro, mantener una estructura de costes que sea lo más reducida posible. No obstante, dentro de esta categoría de estrategias híbridas, podemos destacar, a su vez, dos tipos de estrategias: *híbrida pura* e *híbrida calidad-precio* (Guerras y Navas, 2015). La denominada como estrategia *híbrida pura* (precio bajo y alto valor añadido percibido) es aquella situada en la zona superior izquierda de la Figura 4.1. Las compañías que utilizan esta estrategia, normalmente, lo hacen para tratar de conseguir un volumen de ventas superior al de los competidores, lo que implica mantener un margen elevado debido a la reducción de los costes. Igualmente, también puede ser una estrategia apropiada para superar las barreras de entrada de un mercado. Además, una vez que la empresa obtenga una cuota de mercado adecuada y consiga un reconocimiento por parte de sus clientes, podrá subir los precios y, así, aumentar su margen y su rentabilidad. Sin embargo, a largo plazo, esta estrategia puede causar problemas para la empresa, dado que ésta estaría maximizando el excedente del consumidor a costa de reducir su margen y, por lo tanto, estaría poniendo en riesgo su rentabilidad. Una opción más estable en el largo plazo para la empresa es la estrategia *híbrida relación calidad-precio*, situada cerca del centro de la Figura 4.1, donde existe un mayor equilibrio entre el precio a pagar por el cliente y el valor añadido percibido por éste. Es decir, las compañías que siguen esta estrategia no se caracterizan por ser las más diferenciadas o por ofrecer unos precios más bajos, pero sí porque el valor añadido percibido por los consumidores es superior al precio que deben pagar (Guerras y Navas, 2015).

La *tercera categoría de estrategias* se corresponde con las estrategias orientadas a la diferenciación. En ella el precio es similar o más alto que el de sus competidores y, obviamente, más alto que en las anteriores estrategias, y el nivel de valor percibido se corresponderá a cuánta diferenciación ofrezcan las empresas en base a qué necesidades

buscan satisfacer los compradores. Es decir, la estrategia está orientada a mantener un valor percibido medio alto por parte de los consumidores con mejoras en los productos. De este modo, no se renuncia a aumentar la cuota de mercado de la compañía y, por tanto, tampoco a incrementar su volumen de ventas. Esta estrategia de diferenciación se corresponde con las opciones cuatro y cinco, aunque esta última sea la que más identificada esté con esta estrategia. En la opción número cinco el valor percibido es alto, pero también lo es el precio que deben pagar los compradores y esto sólo puede conseguirse en segmentos específicos con un alto poder adquisitivo. Por el contrario, en la opción cuatro el precio es medio-alto y eso significa que no va dirigido a un público objetivo que valora los productos de lujo, si no que se pretende llegar a más gente sin renunciar a las ventas (Guerras y Navas, 2015).

Por último, la categoría de *estrategias destinadas al fracaso* se corresponde con las opciones seis, siete y ocho. En la opción seis y en la opción siete los precios son muy elevados y el valor que perciben los compradores es prácticamente nulo. Este tipo de estrategias se puede dar en casos de monopolio u oligopolio; es decir, situaciones en las que el cliente solo tiene una o muy pocas alternativas para poder elegir. Sin embargo, la opción número ocho suele ser utilizada por empresas con buena reputación y prestigio, pero que están pasando por problemas de rentabilidad de una forma puntual (Guerras y Navas, 2015).

Finalmente, es necesario mencionar que, con independencia de la opción estratégica elegida, para poder llevar a cabo una buena estrategia competitiva y conseguir unos resultados positivos con ella, es necesario detallar y conocer el producto que se ofrece, el precio que los clientes deberán pagar por él, la manera en que se distribuirá dicho bien o servicio y qué herramientas de promoción serán necesarias para hacer llegar a los clientes información relevante acerca del mismo y de la empresa. Es decir, es importante establecer la estrategia de marketing a seguir y, en concreto, desarrollar el denominado marketing-mix. A continuación, en el siguiente epígrafe se hablará de la importancia del marketing y las variables que lo componen.

4.2. EL CONCEPTO DE MARKETING Y SUS VARIABLES

La principal función que tiene el marketing es la de conseguir la satisfacción de las necesidades de las personas a través del uso o consumo del producto. Para llevar a cabo

esa acción es necesario identificar las necesidades de los clientes, desarrollar una serie de ofertas ajustadas a dichas necesidades y, por último, transmitir al consumidor estas ofertas de forma efectiva (Kotler et al., 2000). Dicho de otra forma, “*el marketing pretende convertir una necesidad individual o social en una oportunidad de negocio rentable*” (Kotler y Keller, 2016, p. 5).

Parte de la etapa de diseño de la estrategia de marketing a llevar a cabo por una empresa, implica decidir cuál será su marketing mix (Figura 4.2). Esto supone determinar cuáles serán sus políticas de producto, precio, distribución y comunicación (esta última variable también es denominada promoción). Todas ellas, al complementarse entre sí de forma adecuada, crean una estabilidad para la empresa y, por lo tanto, un crecimiento de la misma (Kotler et al., 2000). Estas cuatro variables también denominadas instrumentos o herramientas de marketing son considerados controlables, dentro de unos límites, porque pueden ser modificadas por la compañía. El sistema de distribución que utilice una empresa, por ejemplo, es casi imposible de cambiar. Las variaciones de un producto (calidad, color, etc.) suelen ser acciones que suponen un coste alto para la empresa y, por tanto, son difíciles de conseguir. Ambas variables, distribución y producto, son instrumentos estratégicos a largo plazo y, por tanto, no se pueden modificar de un modo inmediato. Sin embargo, se podría decir que el precio al que se ofertan los productos o los métodos de promoción utilizados, aunque tengan límites y dificultades para ser cambiados, son instrumentos tácticos y esto permite que puedan modificarse con más facilidad y rapidez (Santesmases, 2012).

Figura 4.2. Marketing mix



Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en cada una de las cuatro variables del marketing-mix, anteriormente mencionadas, podemos definir la variable *producto*, como aquel bien o servicio que la empresa ofrece para satisfacer las necesidades de los consumidores (Santesmases, 2012). Un consumidor no solo busca satisfacer esa necesidad acorde a las características intrínsecas del producto, sino también en base a lo que ese bien o servicio le aporta de forma emotiva y experiencial. Desde el punto de vista del marketing, la oferta del producto no solo se centra en las características básicas que éste pueda tener, sino también en todos los aspectos formales (calidad, marca, diseño, etc.) y en todos los aspectos añadidos (servicio, garantía, financiación, etc.) (Santesmases, 2012). Otra forma de expresar esta misma idea es la clasificación que proponen Esteban et al. (2008) de las dimensiones que conforman un producto:

- **Beneficio básico:** también denominado sustancial, es la razón más simple por la que un producto se ha creado y lo primordial para que el cliente compre dicho producto. Por ejemplo, en el caso de un teléfono sería la comunicación como tal.
- **Producto genérico:** que ha sido transformado a partir del beneficio básico y donde se crea la versión más básica del mismo, como por ejemplo una carcasa para un teléfono más moderna y llamativa.
- **Producto esperado:** está formado por el conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan; es decir, lo básico de un producto y lo que normalmente se espera cuando lo adquieres, como, por ejemplo, el envase o la marca.
- **Producto aumentado:** hace referencia a aquellos aspectos que marcan la diferencia en la oferta de una empresa y sus competidores. Es decir, todos esos aspectos añadidos al producto, como puede ser el servicio postventa o el mantenimiento del producto, entre otros.
- **Producto potencial:** en esta quinta y última dimensión se encuentran aquellos aumentos o transformaciones que el producto pudiera sufrir en un futuro. Por ejemplo, que un teléfono reconozca tu voz para desbloquearlo.

Se podría decir que las cinco dimensiones anteriores pueden resumirse de una forma más sencilla, distinguiendo dos partes; lo real y lo percibido. La parte real compara los atributos tangibles e intangibles del producto mientras que la parte percibida, que es más complicada, mide las percepciones que tiene el cliente sobre el producto (Esteban et al., 2008).

En cuanto al *precio*, éste se puede definir como aquella cantidad de dinero que se paga para conseguir el producto, así como también el esfuerzo y el tiempo que se tarda en obtenerlo. En ocasiones, el precio dice mucho más del producto a los consumidores de lo que en verdad significa puesto que, de forma general, cuando un precio es alto, automáticamente, el consumidor lo percibe como un signo de calidad y, por lo tanto, un precio bajo se suele asociar con todo lo contrario (Santesmases, 2004). Existen diversos factores que condicionan la fijación del precio para una empresa, tales como el tipo de mercado, los objetivos de la empresa y el ciclo de vida del producto, entre otros. Para los responsables de marketing, la variable precio tiene una gran importancia debido a las siguientes razones (Santesmases, 2012):

- Es un instrumento a corto plazo, es decir, como se indicó anteriormente, se puede modificar con rapidez y flexibilidad. Además, suele tener un efecto que es inmediato sobre las ventas y sobre los beneficios.
- Esta variable también es un instrumento competitivo muy poderoso. Debido a que existen pocas regularizaciones en cuánto a que precios se deben establecer en algunos sectores pues las empresas compiten por vender los productos al precio más bajo posible.
- Por último, el precio es considerado la única información disponible en muchas decisiones de compra, dado que el consumidor no siempre posee mucha información sobre el producto que va a adquirir o no tiene las capacidades necesarias para poder evaluar las características del mismo. En este caso, el precio se convertirá en el único indicador.

La variable *distribución* puede definirse como el proceso en el cuál la empresa pone a disposición del consumidor el producto que éste ha demandado. Se denomina canal de distribución al camino que realiza ese proceso y que puede pasar o no por una serie de intermediarios para llegar hasta el consumidor. Esta variable pone en relación la producción con el consumo. Además, tal y como se mencionó previamente, esta variable implica tomar decisiones estratégicas a largo plazo, difíciles de modificar y que, incluso, pueden tener consecuencias irreversibles. En concreto, dentro de la distribución se pueden considerar las siguientes actividades (Santesmases, 2012):

- Diseño y selección del canal de distribución. En esta tarea se determina cuál es la forma básica que tiene la empresa de distribuir sus productos.

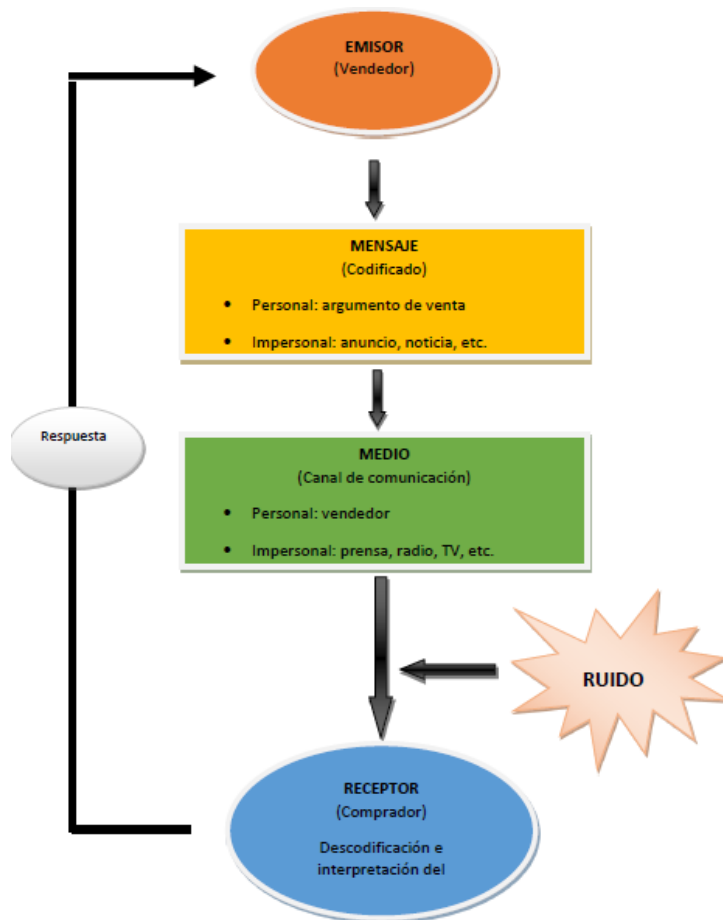
- Localización y dimensión de los puntos de venta. Se analizan el número de puntos de venta que tiene la compañía, así como también sus características y su dimensión.
- Logística de la distribución o distribución física. Se incluyen las actividades de transporte, de realización de pedidos, de almacenamiento, embalaje, etc.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución. Con esta actividad se consiguen mejorar las relaciones de cooperación y solucionar los problemas que puedan llegar a causarse entre los miembros del canal.

La última variable del marketing-mix, la promoción, se explicará en el siguiente apartado de un modo más detallado, debido a la importancia que se le atribuye en el presente Trabajo Fin de Grado.

4.2.1. La variable promoción

La promoción es la variable del marketing-mix que se ocupa de comunicar los beneficios del producto que oferta la empresa, al tiempo que trata de atraer a los consumidores para que realicen la compra del bien o servicio (Kotler et al., 2000; Santesmases, 2004). Aunque la buena calidad de un producto es necesaria para que pueda venderse, por sí sola, no es suficiente para conseguir clientes. Por ello, es necesario dar a conocer la existencia de ese producto al mercado y los beneficios que éste aporta. Así, el fin de la promoción es comunicar y transmitir información del vendedor al consumidor sobre el producto o la empresa que lo oferta, además de estimular el interés de esos consumidores para que finalmente efectúen la compra (Santesmases, 2014). Un esquema básico que puede ayudar a comprender mejor ese proceso de comunicación es el que aparece representado en la Figura 4.3.

Figura 4.3. Factores de comunicación



Fuente: Elaboración propia, a partir de Santesmases (2012)

El emisor, que en este caso es el vendedor, inicia el proceso de comunicación y transmite información sobre el producto. Esa información se denomina mensaje y puede ser directo, expresado de forma clara, o indirecto, sugiriendo lo que se quiere decir. El mensaje se transmite a través de un código (palabras, números, objetos, colores, símbolos, etc.). El medio de comunicación será el canal que utilice la compañía para hacer llegar ese mensaje al destinatario que, en este caso, es el comprador. Entre la transmisión y recepción del mensaje puede interferir el 'ruido'. El ruido hace referencia a todas las perturbaciones que se pueden producir cuando se quiere comunicar dicho mensaje y que hacen que la interpretación no llegue a ser del todo correcta por parte del comprador. Por último, una vez interpretado el mensaje, el comprador podrá dar una respuesta (o no) al mensaje que ha recibido (Santesmases, 2012).

Hay que señalar, que la variable promoción ha evolucionado en gran medida a lo largo del tiempo, puesto que, el desarrollo de las nuevas tecnologías y el descenso en el uso

de los medios de comunicación tradicionales, ha derivado en un desarrollo casi obligatorio. Este efecto puede favorecer a aquellas empresas que sigan la evolución de las nuevas tecnologías o, por el contrario, desfavorecer a todas las compañías que piensen que, en la actualidad, la comunicación tradicional es suficiente para conseguir comunicar de forma eficaz (Díaz y González, 2013).

A continuación, se describirán de forma más teórica las herramientas de promoción y, posteriormente, en la parte práctica del trabajo se desarrollarán de forma más concreta el uso de dichas herramientas en Mango y Zara (Grupo Inditex). Así, es posible identificar una serie de instrumentos promocionales (Figura 4.4) que ayudan a comprender cómo la variable promoción puede informar, persuadir y recordar. Además, la forma en que se combinan estos instrumentos promocionales (mix de promoción) dependerá, en gran medida, de las diferentes características del producto, del mercado, de la competencia o incluso de la estrategia que haya elegido la empresa (Santesmases, 2014).

Figura 4.4. Instrumentos de promoción

INSTRUMENTO DE PROMOCIÓN		DEFINICIÓN
PUBLICIDAD		Difusión de información a través de los medios de comunicación con el fin de estimular la demanda de un producto
PROMOCIÓN DE VENTAS		Acciones que estimulan la venta a corto plazo. Pretenden llegar al cliente sin estar canalizadas por medios de comunicación
MARKETING DIRECTO		Medios de comunicación directa que van dirigidos a segmentos de mercado definidos
RELACIONES PÚBLICAS		Conjunto de acciones llevadas a cabo por empresas con el fin de conseguir y mantener la confianza en los consumidores
VENTA PERSONAL		Comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral entre un vendedor y un comprador

Fuente: Elaboración propia, a partir de Santesmases (2012)

- **Publicidad.** Se puede definir como “*toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor*” (Santesmases, 2012, p. 682). Se dice que es impersonal, porque se dirige a un público anónimo, y masiva, porque se

realiza a través de los medios de comunicación (radio, TV, prensa, etc.) (Santesmases, 2012). Esta herramienta busca conseguir una buena imagen sobre el producto y sobre la empresa que lo comercializa. Se lleva a cabo a través de los diferentes medios de comunicación con el fin básico de conseguir que el cliente compre y consuma el producto ofertado (Santesmases, 2004). Lo que caracteriza a la publicidad es la forma del mensaje, es decir, el medio o el canal que se utiliza para transmitirlo (Santesmases, 2012).

- **Promoción de ventas.** Se pretende llegar al cliente a través de acciones que no están canalizadas por los medios de comunicación masivos, con el fin de estimular las ventas a corto plazo (Santesmases, 2004). Este instrumento de promoción está dirigido principalmente a los intermediarios, vendedores o consumidores y, mediante tareas específicas, se intenta estimular la demanda a corto plazo. Estas actividades pueden ser: rebajas o descuentos en los precios, cupones, premios, concursos, etc. Se considera que la promoción de ventas es una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal y qué, además, se puede emplear tanto para las estrategias de tipo *push* (cuando dicha promoción va dirigida a los intermediarios y vendedores) o bien de tipo *pull* (cuando las actividades intentan estimular la demanda del consumidor). Cuando se utilizan las estrategias de tipo *push* se intenta motivar a los intermediarios para que realicen determinadas funciones de venta, dediquen más espacio al producto o para que aumenten los puntos de venta. Por otro lado, cuando la acción promocional se enfoca a los vendedores, el propósito es motivarlos para que aumenten sus esfuerzos y, por lo tanto, su rendimiento. Finalmente, cuando se utilizan estrategias de tipo *pull* (dirigidas a los consumidores), se intenta estimular la demanda a corto plazo a través de la intensificación de las compras de los clientes actuales, así como también a través de la captación de clientes nuevos (Santesmases, 2012).

- **Marketing directo.** Se utilizan medios de comunicación directa que van dirigidos a segmentos de mercado definidos y específicos, que generalmente se eligen a través de sistemas de bases de datos (Santesmases, 2004). Supone una relación directa entre el productor y el consumidor sin tener que pasar por mayoristas y detallistas (intermediarios). De acuerdo con La Direct Marketing Association, el marketing directo se puede definir como “*el conjunto de actividades a través de las cuáles se ofertan bienes y servicios a segmentos de mercado por la intervención de uno o varios medios*”

de comunicación, con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial a través del correo, el teléfono u otros medios” (Santesmases, 2012, p. 668). Este instrumento de promoción engloba unas características distintivas tales como: la incorporación de un método de *feed-back* con el cliente para medir y contrastar dicha acción; la unión entre la publicidad y la venta; la aportación de un valor añadido a los productos, debido a su enfoque de servicio; el conocimiento más a fondo del cliente y la mejor satisfacción de sus necesidades, debido a que es una herramienta que permite interactuar; y la mayor fidelización por parte de los clientes (EasyNews, 2011; Santesmases, 2012).

Existen múltiples razones para justificar el uso de este instrumento de promoción, como, por ejemplo, la notable reducción de costes de venta personal y, con ello, la posibilidad de impactar a los clientes con mayor frecuencia, establecer relaciones duraderas y facilitar la compra a domicilio (Santesmases, 2012).

• **Relaciones públicas.** Este instrumento de promoción, incorpora un conjunto de acciones que están llevadas a cabo por las empresas, con el propósito conseguir y mantener la aceptación y la confianza por parte de los consumidores. Estas relaciones se llevan a cabo a través del fomento de noticias, comunicados, ruedas de prensa, actos sociales, etc. (Kotler et al., 2000). Los elementos básicos que caracterizan las relaciones públicas son los que se indican a continuación (Santesmases, 2012):

- Son tareas muy variadas y, por lo tanto, muy complejas que no permiten tener irregularidades ni ser improvisadas.
- No existe el propósito de una venta directa, sino indirecta; buscando obtener la confianza del cliente para que éstos adquieran los productos o estén de acuerdo con las iniciativas de la actividad promocional que realiza la empresa.
- No va solo dirigido a los usuarios de los productos o servicios, sino que se dirige a una multitud de públicos heterogéneos entre sí. Además, el mensaje que se les quiere enviar se transmite de una forma más sutil, en comparación a como se hace con otros instrumentos de promoción, tales como los mencionados anteriormente.
- El mensaje adquiere una mayor credibilidad, sobre todo, cuando está emitido en forma de noticias, informe u opinión que proviene de personas que son ajenas a la organización.

- Una desventaja es que dicha credibilidad y confianza se vea eclipsada a medida que la información se muestra de forma muy continuada o repetitiva. Esto puede generar rechazo por parte de los consumidores, al sentirse receptores de la misma información una y otra vez en un corto periodo de tiempo.

Entre las diferentes técnicas o instrumentos utilizados por las relaciones públicas, cabe destacar la existencia de dos de ellos (el patrocinio y el mecenazgo) que, por su desarrollo e importancia, algunos autores argumentan que pueden ser analizados como instrumentos de promoción independientes de las relaciones públicas al considerarlos al mismo nivel que el resto de las herramientas de promoción anteriormente mencionadas (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, etc.) (Esteban et al., 2018). El patrocinio, que consiste en un acuerdo entre dos personas, que pueden ser jurídicas o físicas, y en el cual una de las partes llamada patrocinador entregará una compensación (monetaria o material) a la otra parte llamada patrocinada, con el único fin de que esta última exponga la marca o el producto de forma pública (Economipedia, 2019a). Por su parte, el mecenazgo consiste en una contribución financiera o material por parte de una empresa a la celebración de un evento con actividades de tipo cultural, artístico o social (Marketingdirecto, 2019a).

- ***Venta personal.*** Se define como una comunicación interpersonal, mediante la cual se produce una comunicación oral en doble sentido entre un vendedor y un comprador. La función que adquiere el vendedor es muy importante para llevar a cabo los objetivos de marketing; puesto que el vendedor tiene que crear valor respecto a la imagen de la empresa y en ese momento es el representante de la misma. Y, por lo tanto, la impresión que el cliente tenga del vendedor la proyectará hacia la empresa (Santesmases, 2012). La flexibilidad es una de las principales características de la venta personal que la diferencia del resto de instrumentos, debido a la posibilidad de adaptación de la presentación de ventas y la situación específica de cada comprador. La comunicación directa con el cliente es también una característica muy ventajosa, puesto que el vendedor, en ese momento, puede aclarar las dudas o ampliar los detalles que el comprador pida. Otra ventaja es la posibilidad de seleccionar el mercado objetivo, lo que implica que se pueden elegir los compradores potenciales sobre los que se quiere actuar y, con ello, evitar incurrir en costes innecesarios, como ocurre en ocasiones, por ejemplo, con la publicidad (Santesmases, 2012).

La venta personal se clasifica de acuerdo con tres criterios (Santesmases, 2012): 1) el lugar en el que se lleva a cabo, puesto que puede realizar en lugares muy diversos (establecimiento propio, domicilio del consumidor, ferias, exposiciones, etc.); 2) la actividad principal desempeñada por el vendedor y, 3) la forma de efectuar la comunicación (Santesmases, 2012). Finalmente, dentro de esta herramienta de promoción se puede incluir también un instrumento denominado merchandising, que engloba todas las actividades que realiza una empresa para incentivar la compra por parte de los clientes en el mismo punto de venta, es decir, la iluminación, los olores, los colores, la música ambiental, etc. (Economipedia, 2019b).

5. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ZARA (GRUPO INDITEX) Y MANGO

5.1. INTRODUCCIÓN

En esta parte más práctica del Trabajo Fin de Grado, se aplicarán los conceptos presentados anteriormente en el marco teórico a las dos empresas elegidas. Así, se presentará la historia tanto de Inditex, en concreto de la empresa Zara, como de Mango y, a continuación, se analizará el tipo de estrategia competitiva que ha llevado a cabo cada una para conseguir el éxito que hoy en día poseen. Además, se analizará la variable promoción en profundidad, mostrando las diferentes herramientas promocionales que han utilizado las dos compañías, y cómo las han gestionado y utilizado para alcanzar unos buenos resultados.

El sector en el que se encuentran ambas empresas, el sector textil, ha sido elegido por ser cambiante y exclusivo. Es decir, cada año, este sector muestra nuevas facetas y nuevas tendencias que ocupan un lugar muy importante en la sociedad de muchos países. Su influencia es tan grande que, incluso, es capaz de dividir a la población en segmentos muy distintos en función del tipo de ropa que se use o de las tendencias que sigue cada persona (MarketingNews, 2019a). Además, se trata de uno de los sectores que más está creciendo de forma *online*, pero sin perder la venta en establecimientos físicos, lo que implica que avanza en el mundo tecnológico y se mantiene en el convencional (MarketingNews, 2019b).

Las empresas Inditex y Mango son dos de las compañías que más fuerte han avanzado en España desde su creación. Las dos marcas son símbolo de estilo, tendencia y de un alto valor. La compañía Inditex, sobre todo, Zara, ha sido la segunda marca más valorada del mundo y la más valorada en España (MarketingNews, 2019a). Zara, además de ser “buque insignia” de la compañía, es la marca del grupo que más tiendas tiene, también fue la primera marca que se creó en Inditex, es la más mediática y seguida por los consumidores, además del prestigio que logra a nivel nacional e internacional. Todo ello justifica su elección dentro del Grupo Inditex a la hora de analizarla. En cuanto a la compañía Mango ha sido la marca que más rápido ha crecido en valor el pasado año 2018. Además, ha conseguido dar un giro importante a la marca a través de ‘Violeta by Mango’ una línea dirigida a la mujer joven con tallas superiores a la 40 y con la que se pretende romper todos los cánones de belleza impuestos por la sociedad (MarketingNews, 2019b).

5.2. ZARA Y EL GRUPO INDITEX

5.2.1. Historia y campo de actividad

Según información de la propia empresa (Inditex, 2019), y tal y como se recoge a lo largo de los siguientes párrafos, esta comenzó el desarrollo de su actividad en 1963, bajo el nombre de Confecciones GOA, un taller situado en A Coruña (España), dónde se confeccionaban vestidos y batas de mujer. Dos años después, en 1975, Amancio Ortega (fundador de Inditex) abrió la primera tienda bajo la marca Zara en A Coruña. Años después, establecieron la sede de la marca en Arteixo (España) y Zara emprendió su crecimiento por las ciudades más prestigiosas de España, con alrededor de nueve tiendas después de menos de 10 años de la apertura de la primera. Unos años después, todas las marcas que abarcaban hasta entonces quedan unidas por el nombre de Inditex y la empresa se adaptó a todas las bases de un sistema de distribución que cumple con las exigencias del mercado y que se va adaptando a un ritmo de crecimiento muy rápido.

En 1988, Inditex abrió su primera tienda Zara fuera de España en la ciudad de Oporto (Portugal). Es, por tanto, a partir de este momento, cuando la compañía comienza su andadura internacional; abriendo, en 1989, su primera tienda Zara en Nueva York (Estados Unidos), en pleno corazón de Manhattan y, tan solo un año después, otra en París (Francia). A partir de entonces, el nombre de Zara comienza a conocerse más y su

moda y estilo empiezan a penetrar favorablemente en el mercado. En el año 1991, Pull&Bear y Massimo Dutti se incorporaron al Grupo Inditex.

Entre los años 1993 y 1997 la empresa consiguió, poco a poco, ir llegando a otros países como Grecia, Bélgica, Suecia, Chipre, Malta, Noruega e Israel, a través de la implantación de tiendas Zara, haciéndose así un hueco en estos mercados. En 1998 el Grupo Inditex lanzó una nueva marca, Bershka, y rápidamente se extendió por casi todo el mundo. Un año más tarde, se une una nueva marca, Stradivarius. En este año el grupo llegó también a nuevos mercados, Alemania, Arabia Saudí, Brasil, Canadá, Chipre y Holanda, entre otros. Entre los años 2001 y 2004 Inditex introdujo en su grupo Oysho y Zara Home, comenzó a cotizar en la bolsa de Madrid y alcanzó la cifra de 2.000 tiendas repartidas en 56 mercados diferentes. En el año 2007, se creó zarahome.com, la primera cadena en vender a través de internet y abrieron dos nuevos centros de distribución, uno en Meco (Madrid) y otro en León (España). Un año después, nació Uterqüe, la marca de la compañía especializada en complementos. En 2011, todas las marcas operan ya de forma online y se empezó a vender a través de internet en Estados Unidos y Japón.

En el año 2013, las marcas comenzaron a implantar las tiendas más emblemáticas o *'flagship'* en zonas comerciales de gran relevancia, como es el caso de Massimo Dutti en Rue de la Paix o Zara en Campos Elíseos (ambas en París), entre otras. En 2016, el grupo fue reconocido internacionalmente en materia de sostenibilidad. Por último, en los dos últimos años, ha continuado con el desarrollo de un modelo integrado de tiendas físicas y tiendas online y se ha abierto a nuevos mercados con la venta por internet de zara.com. Asimismo, en este último año se ha procedido a la ampliación de la sede central en Arteixo (A Coruña).

La empresa Inditex constituye una de las más grandes compañías de moda del mundo, y hoy en día, tal y como se ha comentado, está compuesta por ocho marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe (Inditex, 2019). Actualmente, vende en 202 mercados a través la plataforma online o de sus más de 7.000 tiendas en 96 mercados que se reparten tal y como se muestra en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Número de tiendas del Grupo Inditex según marcas

ZARA 2256	MASSIMO DUTTI 761
BERSHKA 1103	OYSHO 673
STRADIVARIUS 996	ZARA HOME 595
PULL&BEAR 972	UTERQUE 91

Fuente: Inditex (2019)

Como se puede observar, la marca Zara es la más demandada, no solo por ser la primera marca creada por el Grupo Inditex, sino también por toda la aceptación que ha tenido por parte de los clientes. Obviamente es la más longeva y también la que más tiendas físicas tiene. Por el contrario, la marca Uterqüe es la que menos tiendas tiene, debido a que es más reciente creación, en el año 2008 (Inditex, 2019). Con el paso de los años el Grupo Inditex ha conseguido que marcas como Zara, Bershka o Stradivarius, principalmente, sean reconocidas por todo el mundo y muy valoradas entre los compradores. Cada marca, está creada y enfocada a un público objetivo específico, aunque todas ellas están creadas bajo el sello de Inditex y, por lo tanto, comparten similitudes. Todo ello, se explica en su página web (Inditex, 2019) y se describe de forma resumida en el Figura 5.2.

Todas las marcas que aparecen en la Figura anterior, crean una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo y dejan huella en la historia de la moda (MarketingNews, 2019b). La compañía ha tenido en el año 2018 un total de 26.145 millones de euros en ventas, de las cuales, el 12% corresponden a la venta online. Ello ha dado lugar a un beneficio neto de 3.444 millones de euros para la empresa en 7.490 tiendas de las cuales 5.494 son tiendas eco-eficientes. También han invertido más de 2.000 millones de euros en mejora de procesos e innovación tecnológica en los últimos seis años (Inditex, 2019).

Figura 5.2. Las marcas del Grupo Inditex

MARCAS	DEFINICIÓN	MARCAS	DEFINICIÓN
	Transmite belleza claridad y funcionalidad. Ofrece una moda más atractiva y responsable		Ofrece prendas elegantes y naturales con un carácter independiente y cosmopolita
	Dirigida a un público joven y rompedor que siempre utiliza las últimas tendencias		Diseñada para la venta de ropa interior, de dormir, de baño y de sport para conseguir un estilo de vida cómodo con las tendencias de la temporada.
	Dirigida a mujeres, transmite la esencia de un espíritu joven y con tendencia inspirada en el <u>streetstyle</u>		Productos para el hogar que une las mayores tendencias con el día a día, creando una forma de vivir dentro del hogar ligada a la moda
	Se dirige a dos segmentos, adolescentes con un estilo más urbano y aquellas personas que han ido creciendo con la marca		Diseño de complementos de moda unida a una selección de prendas de textil y piel de calidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Inditex (2019)

Todas las marcas que aparecen en la Figura 5.2, crean una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo y dejan huella en la historia de la moda (MarketingNews, 2019c). La compañía ha creado en el año 2018 un total de 26.145 millones de euros en ventas, de las cuales, el 12% corresponden a la venta online. Ello ha dado lugar a un beneficio neto de 3.444 millones de euros para la empresa en 7.490 tiendas de las cuales 5.494 son tiendas eco-eficientes. También han invertido más de 2.000 millones de euros en mejora de procesos e innovación tecnológica en los últimos seis años (Inditex, 2019).

Como se puede observar en el Gráfico 5.1, la empresa Inditex ha ido aumentando progresivamente su volumen de ventas año tras año. Además, en el año 2019, Zara se sitúa, un año más, como una de las marcas más valiosas, según Brand Finance, y se registra un aumento del 6,9% (Europapress, 2019).

Gráfico 5.1. Evolución del volumen de ventas de Inditex

Fuente: Elaboración propia, a partir de Inditex (2019)

5.2.2. La estrategia competitiva y sus fuentes

En el presente apartado se analizará qué estrategia competitiva lleva a cabo la compañía, así como las principales fuentes de su ventaja competitiva. La marca Zara sigue una estrategia de diferenciación para vender sus productos. Esto quiere decir que ofrece prendas y accesorios que, a simple vista, pueden ser similares a los de la competencia pero que, por el contrario, cuentan con algún atributo distintivo que los convierte en únicos. Estos atributos constituyen las principales fuentes de ventaja competitiva. A través de ellas, la marca pretende captar una mayor atención por parte de los consumidores.

Tal y como se comentó en la parte teórica (capítulo 4), las características del producto, del mercado y de la empresa, junto con otras variables, son las fuentes de ventaja competitiva principales que se pueden utilizar para llevar a cabo una estrategia de diferenciación. En el caso de Zara, podemos destacar las que se analizan a continuación (EmpresaActual, 2015; Guernik, 2019; Marketinginteli, 2018).

En cuanto a las características del *producto* se refiere, la marca crea productos de calidad a los que se suma un diseño exclusivo y novedoso. Como se comentará más adelante, lo consigue a través de los ojeadores que viajan por todo el mundo para buscar las tendencias de moda, no solo en las grandes pasarelas sino también en las calles de las ciudades. Otra fuente asociada a complementos del producto o servicio principal es la novedosa forma de pago que se ha incluido últimamente que ha facilitado a los

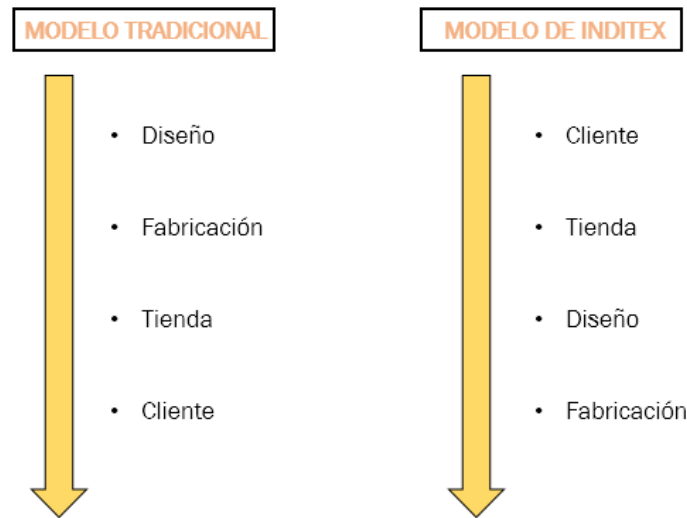
consumidores una compra física más rápida. Esa forma de pago consiste en realizar el pago con tarjeta a través de unas cajas rápidas, lo que implica no tener que pasar por caja e incluso ahorrarse colas en numerosas ocasiones. Esas cajas situadas normalmente junto a los probadores permiten que el cliente de manera autónoma reconozca las prendas que van a comprar en la pantalla para posteriormente realizar el pago. Una vez se haya realizado el pago correctamente, se retiran las alarmas de los productos, que son identificados a través de la tecnología RFID. A continuación, el consumidor introduce los artículos en las bolsas que se encuentran al lado de la caja y a partir de ese momento ya puede disfrutar de la compra (Inditex, 2019; Marketinginteli, 2018).

Otra fuente de ventaja competitiva tiene que ver con la capacidad de Zara de adaptarse a las *características del mercado*. En general, la empresa fija su estrategia de forma global, aunque venda en países con cultura o costumbres diferentes; es por ello, que la estrategia es muy similar en todos los mercados a los que se dirige. Sin embargo, también cabe destacar que, en cada país, modifica determinados aspectos de su oferta comercial para tratar de adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes en base a la existencia de determinadas diferencias de tipo cultural, económico, etc. De este modo, podemos decir que la compañía sigue una estrategia de tipo transnacional a nivel internacional. Por ejemplo, las prendas de las colecciones o los horarios de apertura de las tiendas, entre otros, no son iguales en todos los países del mundo en los que tiene presencia Zara. Aunque la estrategia comercial sea muy similar, no implica que no existan diferencias entre los diferentes mercados. Debido al clima, no todas las colecciones son iguales en todos los países y tampoco se vende al mismo precio en todos los mercados, como consecuencia de las diferencias de poder adquisitivo. Se podría decir que la base de su estrategia es la misma pero que, en cada mercado, de forma específica, se cambian (adaptan) determinados detalles o componentes de la oferta de productos (Inditex, 2019; Marketinginteli, 2018).

Dentro de las *características de la empresa* también se encuentran importantes fuentes de ventaja competitiva. Zara es una empresa con alta capacidad de innovación, que lleva a cabo un control muy exhaustivo del proceso de creación de las prendas, desde el diseño hasta la producción y logística, que presenta una alta rotación de productos, que no abusa del almacenamiento de los mismos y que ofrece al mercado colecciones nuevas durante todo el año. La alta capacidad de innovación viene dada por un buen uso de las nuevas tecnologías, pues con ellas han conseguido crear tiendas online y llegar a

un mayor número de personas. Por otro lado, la alta rotación de productos implica que, al lanzar muchos productos, solo se quedan un tiempo más prologando aquellos que tienen un mayor éxito y que los consumidores compren de forma inmediata por miedo a que si post-ponen esa compra para más adelante, cuando decidan comprar el producto éste ya haya desaparecido de la colección y no vaya a ser repuesto, ya sea porque se ha vendido de una forma masiva o por todo lo contrario; es decir, que al no tener una gran demanda, haya sido eliminado del catálogo de productos de la empresa. Esto va unido a la política de no almacenamiento de sus productos, pues solo producen lo que van a vender. Además, cada dos semanas, las colecciones van cambiando ajustándose a gustos, tendencias y climatología (Inditex, 2019; MarketingNews, 2019c). La empresa también adopta una estética global en sus tiendas físicas que cuentan con unos escaparates muy llamativos y distintivos dónde la distribución de los productos y la decoración del local es la misma, así como la ubicación de dichas tiendas, pues todas se encuentran en las ciudades más importantes de cada país (Guernik, 2019).

Otra fuente de ventaja competitiva relevante, relativa a las características de la compañía, es la forma en cómo Zara elige las prendas que son adecuadas para sus clientes y de esta forma consigue ser siempre tendencia en apenas semanas. La clave de ello reside en un grupo de expertos que viajan por diferentes ciudades de todo el mundo para escuchar al cliente, observar sus hábitos y sus tendencias, sumado a todo el trabajo que se lleva a cabo en las oficinas de la sede, dónde controlan a través de la página web oficial de la marca las prendas que más auge están teniendo en cada colección. Permanentemente se encuentran en contacto con los clientes para identificar sus deseos y sus necesidades y esto hace que el modelo tradicional de producción esté enfocado desde el cliente y no desde el diseño para ser así más efectivo (Figura 5.3). Toda esta información que recogen se convierte en una ventaja competitiva muy valiosa que pasa de un departamento a otro de la empresa para averiguar lo que le gusta al cliente, para ofrecer lo que el consumidor pide y además poder hacerlo en el menor tiempo posible. Por todo ello, se realiza un análisis diario de lo que el cliente elige o no, existiendo, así una continua modificación de las colecciones que varían en función de la demanda (Díaz y Monjo, 2010).

Figura 5.3. El modelo de producción del Grupo Inditex

Fuente: A partir de Díaz y Monjo (2010)

Con todo lo anteriormente comentado, la compañía está consiguiendo una alta reputación y creando una marca prestigiosa, que puede considerarse otra fuente importante de ventaja competitiva asociada a las características de la empresa.

Finalmente, como otra fuente de ventaja competitiva, también es relevante hablar del *compromiso de Zara con el medio ambiente*, pues no solo se ve reflejado en sus productos, sino en el hecho de que la compañía lleva a cabo, de forma activa, políticas de tipo medioambiental, es decir, de acciones de RSC. Entre las principales acciones desarrolladas por la empresa en este sentido cabe destacar, por ejemplo, la limpieza más exhaustiva y controlada en las áreas más productivas, la formación de los empleados para cumplir con el propósito y también el diseño de un plan para minimizar los residuos y fomentar el reciclaje. Todo ello está vinculado al objetivo de la reducción de CO₂ y del ahorro energético (La Razón, 2009). Igualmente, los productos con los que trabajan no solo se basan en el buen diseño y en la calidad, sino que también se aseguran de poner a la venta un producto que es saludable, seguro y medioambientalmente sostenible. Todo ello se lleva a cabo a través de los 28 laboratorios acreditados, donde se analiza que todos los productos químicos que se emplean en el proceso de fabricación cumplen con los estándares establecidos. Estas medidas también son aplicadas a los proveedores con los que trabaja la compañía (Inditex, 2019). Inditex también tiene implantadas medidas para proteger la biodiversidad, reduciendo el impacto de consumo de agua pensando en el cambio climático y en un mejor uso de recursos productivos y energéticos. Estas actividades las

realizan con un fin social, sin dirigirse directamente al consumidor, pero dejando que éste se percate de dichas actividades y así, de este modo, la empresa tenga una imagen más limpia, sostenible y de respeto al medio ambiente (Inditex, 2019).

5.2.3. El papel de la promoción en la ventaja competitiva de la empresa

En la parte introductoria se comentaba la importancia que adquiere la variable promoción para el presente Trabajo Fin de Grado. Por ello, en este apartado se analizará el uso que hace Zara de las herramientas de promoción mencionadas con anterioridad en la parte teórica. La marca Zara y, en general, todas las marcas que componen el Grupo de Inditex, no destacan en gran medida por realizar acciones de promoción o comunicación extremadamente llamativas. Sin embargo, las que ha llevado a cabo sí han sido potentes y efectivas y han conseguido conectar con el consumidor, e incluso podría decirse que de una forma más directa. Esto no quiere decir que la empresa no se tome en serio la realización de acciones de marketing, sino que pretende innovar en ese ámbito y, de este modo, desmarcarse de las ‘típicas’ acciones de promoción (Hablemos de empresas, 2018).

Respecto a *publicidad*, podría decirse que Zara no realiza ninguna campaña de publicidad propiamente dicha. No destaca por haber realizado ningún anuncio de televisión, ni insertado ninguna cuña en radio o publicado en artículos, en revistas o periódicos. Si bien es cierto que en algunas de las capitales europeas más importantes utiliza alguna valla de publicidad y hace alguna aparición en prensa local antes de comenzar una nueva temporada. Zara se ha centrado principalmente en darse a conocer a través de sus establecimientos, dejando a un lado la publicidad convencional, usando para ello una decoración de escaparates muy minimalista, con la pretende captar la atención del público. Así, la marca solo invierte un 0,3% de sus ingresos totales en publicidad, cuando lo normal es que una empresa invierta, por término medio, entre un 3% y un 5% (MarketingNews, 2019b).

El boca a boca ha conseguido ser un punto fuerte para la marca, pues cuando una compañía no hace apenas uso de la publicidad y los consumidores hablan sobre ella, sobre sus productos o cualidades, aumenta la notoriedad de la marca y, por tanto, el auge de la empresa. Esta firma ha demostrado que, al invertir en otros ámbitos, como puede ser la explotación de las tiendas físicas, se puede ganar posición en el mercado y,

además, tener un gran reconocimiento del público (MarketingNews, 2019c; Neoattack, 2019).

En cuanto a la *promoción de ventas* se refiere, Zara, al igual que otras muchas marcas del Grupo Inditex, cuenta con una sección llamada ‘special prices’, que incluye aquellas prendas que se venden a precios más bajos y que se van renovando poco a poco (Imagen 5.1). Como casi todas las empresas, existen dos periodos de rebajas al año que son los más potentes, el periodo de enero a febrero, después de la vuelta de Navidades, y el periodo de julio a finales de agosto. Es en estas épocas es dónde Zara rebaja la mayor parte de sus productos y obtiene un aumento de las ventas, tanto en tienda física como en la tienda online, pues las rebajas de Zara son de las más esperadas dentro del Grupo Inditex (Zara, 2019).

Imagen 5.1. Ejemplo de promoción de ventas de Zara

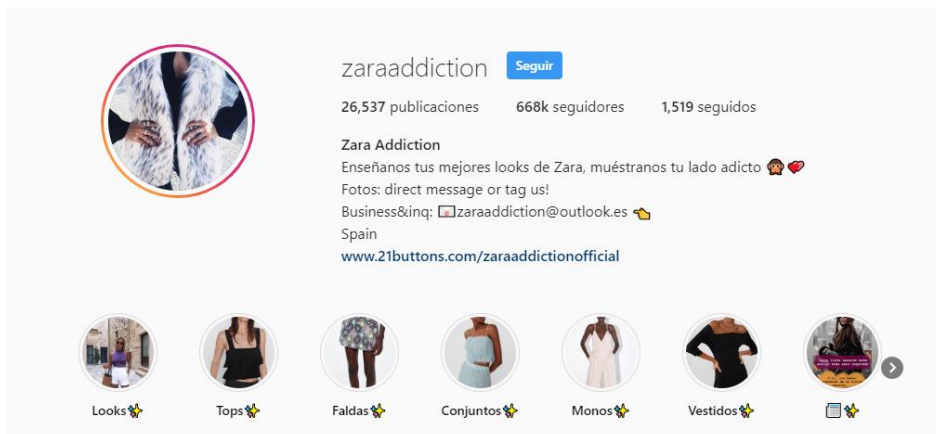


Fuente: Zara (2019)

El *marketing directo* es una de las herramientas que puede ser de más utilidad para la empresa. La app de Zara cuenta con una opción de chat, a la que los consumidores pueden acceder de forma fácil y gratuita para realizar cualquier tipo de consulta acerca de la empresa, sus productos, rebajas, etc. En el portal existe una persona virtual que contesta a los pocos minutos y con la que se puede hablar de forma fluida. Esta herramienta va unida a la gran adaptación de la marca a las nuevas tecnologías, obteniendo así información de sus clientes, de su red y una retroalimentación por parte de ellos. Todo ello facilitará la rápida captación de tendencias y en consecuencia la facilidad de poder añadir colecciones en tan corto plazo. A través de las redes sociales

también se obtiene una comunicación muy directa con los clientes, incluso algunos de ellos han creado cuentas de Instagram específicas para compartir conjuntos y prendas de la firma de temporada (Imagen 5.2) (Hablemos de empresas, 2018; Inditex, 2019; Zara, 2019). De esta forma, los consumidores interactúan entre ellos, es lo que se denominaría una estrategia ‘*consumer to consumer*’ (de consumidor a consumidor, C2C) en el ámbito de marketing, es decir, una comunicación directa entre consumidores para compartir información sobre la marca (Marketinginteli, 2018). Otra cuestión a considerar es que las grandes marcas utilizan modelos famosos en las fotografías que lucen sus prendas, no solo en sus acciones publicitarias sino también en las propias páginas web dónde se muestran los conjuntos. Sin embargo, Zara utiliza modelos poco o nada conocidos. De esta forma, los clientes sienten que las prendas son más accesibles y que cualquier persona puede optar a ellas (Marketinginteli, 2018).

Imagen 5.2. Ejemplo de cuenta de Instagram creada por un cliente de la compañía



Fuente: Instagram (2019)

La marca Zara no realiza actividades de *relaciones públicas* como lo haría otra empresa, pues como se había mencionado anteriormente, no ejecuta casi ninguna acción de publicidad. Todo lo que haya podido salir en medios de comunicación ha sido emitido por empresas alternativas que han decidido crear documentales o artículos para informar al público de las diferentes acciones que realiza la compañía como, por ejemplo, el tema tratado con anterioridad sobre la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente. Sin embargo, el eje central de esta herramienta de promoción está en los muchos personajes famosos e *influencers* de todas las partes del mundo que, a diario, suben fotos a sus redes sociales con ropa de la marca o comparten comentarios sobre determinados productos de la temporada. En España, la reina Leticia es uno de los personajes públicos que utiliza ropa de la firma y del Grupo Inditex en numerosos actos

públicos y revistas, como ‘Elle’ o ‘Vogue’, difunden fotografías o mensajes detallando cada prenda, y esto se traduce en una venta casi inmediata de las prendas que ella u otros personajes lleven puestas (MarketingNews, 2019c).

En cuanto al *patrocinio y mecenazgo* de la marca, durante el año 2014 la empresa destinó más de siete millones de euros a aportaciones puntuales (tanto monetarias como en especie) y que fueron destinadas a un total de más de doscientas entidades sociales (Inditex, 2019).

Finalmente, la *venta personal*, se podría decir que es una de las herramientas de promoción más utilizadas por la empresa. Lo más relevante de esta herramienta es la formación que reciben los trabajadores que están en contacto directo con el cliente, y al que deben asesorar en su proceso de decisión de compra (Imagen 5.3). En Zara comparten una política de trabajo, en la cual, de una forma u otra, todos los trabajadores de una tienda determinada deben desempeñar las diferentes funciones, aunque luego cada uno de ellos se especialice y desempeñe una o varias funciones concretas. El objetivo es conseguir una buena venta personal, tratar al cliente como uno más y llegar a realizar una venta efectiva y en la que el cliente se sienta satisfecho y contento. El uso de tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) para encontrar las prendas que los clientes buscan sin resultado en las tiendas físicas, para saber qué prendas hay que reponer o cuál es su ubicación, entre otras cosas, y la incorporación de cajas rápidas de pago y los probadores interactivos son también la prueba de que la marca busca la comodidad para el cliente y ofrecerle un mejor servicio (Inditex, 2019; Marktinginteli, 2018).

Imagen 5.3. Venta personal de Zara



Fuente: Inditex (2019)

Finalmente, en cuanto a aquellas acciones más ligadas al *merchandising*, podríamos destacar que sus puntos de ventas se encuentran siempre en lugares estratégicos y en las calles más transitadas y céntricas de las ciudades. Sus escaparates son, sin duda, la parte en la que más invierten para atraer al cliente, junto con unos interiores muy estudiados, adaptados al público, con tonos blancos, que dan sensación de limpieza y tranquilidad y que, además, hace que sus prendas se coloquen en un primer plano y sean más vistosas. Las luces de los locales o el volumen de la música juegan también un papel muy importante (Marketinginteli, 2018).

5.3. MANGO

5.3.1. Historia y campo de actividad

La actual compañía MANGO MNG HOLDING, S.A.U. o más conocida como Grupo Mango fue fundada en 1984 en Barcelona (Cataluña) por Isak Andic, el actual presidente de la compañía. Este nombre (Mango) fue escogido por él mismo, inspirándose en la deliciosa fruta que todo el mundo conoce. Antes de decidirse a crear la marca como tal, Isak abrió un pequeño comercio de ropa en el mercado de Balmes, y al ver que los resultados de ese local estaban siendo favorables, fue entonces cuando decidió crear la marca Mango (Inversian, 2016).

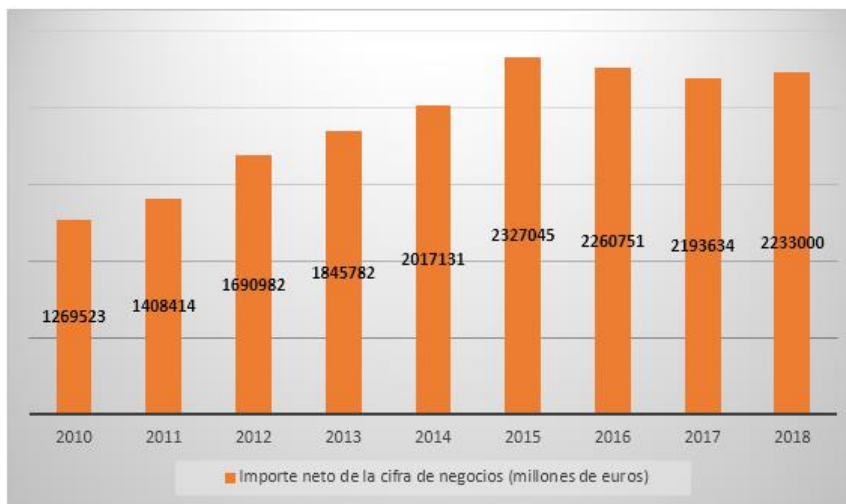
La primera tienda que se abrió en el Paseo de Gracia de Barcelona obtuvo una buena acogida y poco después se abrió otra tienda en Valencia. Para el año 1988 Mango ya estaba presente en trece ciudades de España (Inversian, 2016; Vogue, 2017). En el año 1992 abrió la tienda número noventa y nueve en España, lo que supuso un punto de inflexión pues, a partir de este momento, la marca se empezó a expandir de forma internacional, centrándose en un primer momento en Portugal. Con mucho esfuerzo y a pesar de la gran competencia que había en ese momento en España, Mango logró hacerse un gran hueco en el mercado. En 1997 la producción alcanzó un volumen tan elevado que no podía ser absorbido por la demanda nacional, lo que motivó que Mango tuviera que recurrir a la venta de sus productos en el extranjero (Inversian, 2016).

En 2004 la marca estaba presente en 75 países y, a partir de ese momento, la compañía creció significativamente. Además, el alcance de las nuevas tecnologías hizo que su página web y que sus ventas online aumentaran de forma considerable. En 2008 la compañía lanzó la línea de ropa masculina H.E. BY MANGO (Vogue, 2017).

Desde octubre de 2018 la empresa cuenta con un nuevo equipo directivo, formado por Toni Ruiz, como director general, y un comité de dirección formado por diez directivos. Su principal objetivo es el de acelerar la transformación digital de Mango (El País, 2019). Para ello, la compañía ha invertido, en los dos últimos años, más de 75 de millones de euros en el desarrollo de proyectos digitales. La empresa consiguió cerrar el ejercicio 2018 con un incremento del 31% en las ventas online. En concreto, cabe destacar que las ventas a través de dispositivos móviles alcanzaron el 54% del total de los ingresos online que la página web recibió durante dicho año, más de 555 millones de visitas y que la app alcanzó los tres millones de descargas (Modaes, 2019).

En el siguiente gráfico (Gráfico 5.2) se puede observar el importe neto de la facturación de la empresa (en millones de euros) durante el periodo transcurrido entre los años 2010 y 2018, mostrando una tendencia creciente. Sin embargo, a pesar de que las ventas hayan ido en aumento en los años anteriores, Mango encadena ya tres años consecutivos de pérdidas. El ejercicio 2018 se cerró con unas pérdidas que ascendían a 35 millones de euros. No obstante, el resultado bruto de explotación creció un 17% más (El País, 2019).

Gráfico 5.2. Importe neto de facturación anual de Mango



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mango (2019)

Mango es una empresa multinacional que trabaja con tiendas propias, pero también lo hace con tiendas en un régimen de franquicias. Como se muestra en la Figura 5.4, en el año 2018 la empresa contaba con un total de 2.183 puntos de venta en 115 países y su facturación ascendía a los 2.233 millones de euros de los cuales, un 77% correspondía a

la venta de mercados exteriores y un 20% se correspondía con la venta online (Mango, 2018).

Figura 5.4. Datos relevantes de Mango 2018



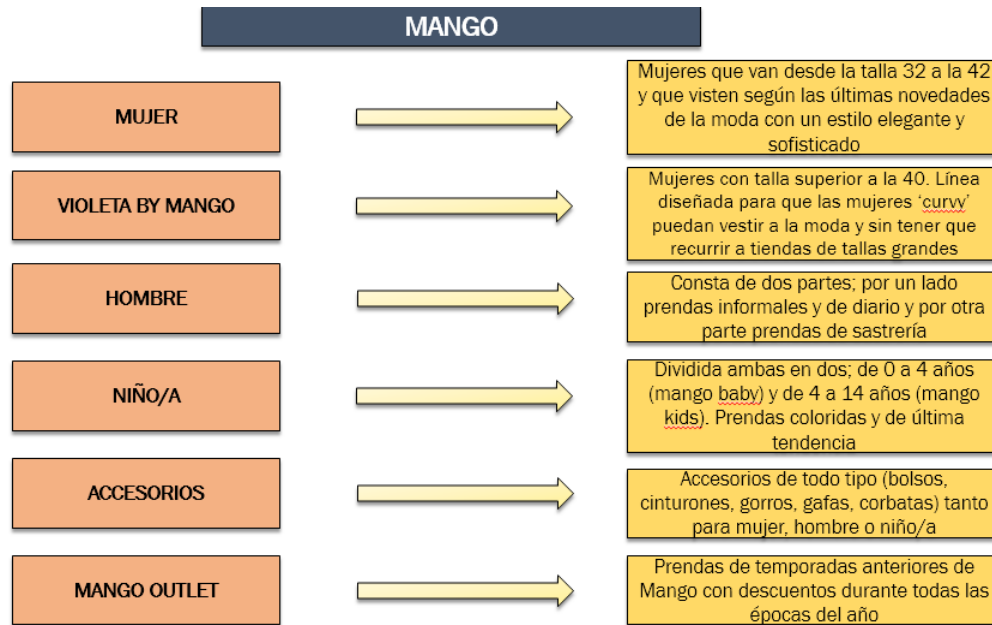
Fuente: Mango (2018)

En cuanto al campo de actividad de la empresa (Figura 5.5), en general, el principal público objetivo de Mango son las mujeres que visten según las últimas novedades de la moda, con prendas de estilo elegante (Mango, 2019). De forma específica, Mango creó la línea de ropa y complementos llamada Violeta by Mango, dirigida a mujeres que utilizan una talla superior a la 40, que se vende en locales creados específicamente por la compañía para dicha colección, independientes de las tiendas Mango, donde se comercializan el resto de productos (ropa, complementos, etc.) de la marca (Vogue, 2017). Mango no solo trabaja para mujeres, si no que cuenta con otros públicos muy importantes para la compañía, como es el caso de la línea de hombres y la línea de niños (Mango, 2019).

La *línea de mujeres* contiene prendas con tallas S/M/L y también oscila entre la talla 32 y la 42, mientras que la *línea de Violeta by Mango* está integrada por prendas con tallas que van desde la S hasta la XXL y oscila entre las tallas 40 y 54. A pesar de que sus colecciones no son exactamente las mismas y, por lo tanto, no ofertan las mismas prendas, ambas líneas van dirigidas al mismo estilo de mujer, y comparten la misma esencia. La marca Violeta by Mango no está definida como una línea que vende prendas para mujeres de tallas grandes, pues desde un punto de vista estricto, se considera talla grande aquella igual o superior a la talla 48. No obstante, la línea de Violeta by Mango fue creada para que aquellas mujeres con una talla superior a la 40 no se sintieran

rechazadas y pudieran encontrar prendas con las que vestirse de acuerdo a las últimas tendencias de la moda (Revista Feminity, 2018).

Figura 5.5. Las líneas de negocio de Mango



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mango (2019)

En cuanto a la *línea de hombres*, podemos decir que consta de dos secciones: una de ellas está formada por prendas más informales y de diario y la otra, por prendas de sastrería (trajes, corbatas, camisas, americanas, etc.) (Mango, 2019). Por otro lado, *las líneas de niño y niña*, ambas se dividen en dos: de 0 a 4 años (Mango Baby) y de 4 a 14 años (Mango Kids). Dichas líneas comparten un estilo informal y con prendas muy infantiles, con muchos estampados y colores (Mango, 2019).

La compañía también diseña *accesorios* para mujer, hombre y niño, como, por ejemplo, bolsos, cinturones, calzado, guantes, gorros, bufandas, estuches, carteras, corbatas, etc. (Mango, 2019). Por último, cabe destacar la línea *Mango Outlet* que, principalmente, vende sus prendas a través de la página web, aunque dicha línea también dispone de algunos puntos físicos de venta (A Coruña, Madrid, Sevilla, etc.). En esta línea se encuentran las prendas de temporadas anteriores de mujer, Violeta by Mango, hombre, niño/a y accesorios, a precios rebajados. Esta página web se encuentra activa durante todo el año y, al igual que la página web principal de Mango, incluye promociones de carácter puntual, como la temporada de rebajas o de 'black friday', en las que aplican descuentos mayores a sus prendas (Mango, 2019).

5.3.2. La estrategia competitiva y sus fuentes

En el presente apartado se analizará la estrategia competitiva que sigue la empresa Mango, así como las principales fuentes de ventaja que la sustenta. La compañía Mango sigue una estrategia híbrida (relación calidad-precio) que, tal y como se comentó en el apartado de teoría, se caracteriza porque el consumidor percibe que el valor añadido que le aporta el producto es mayor o al menos igual que el precio que debe pagar por dicho producto. Podríamos decir que esta estrategia es una situación intermedia entre la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación. Por ello, a la hora de analizar las fuentes de ventaja competitiva se puede observar cómo algunas de ellas tienen que ver con las propias de la estrategia de diferenciación y otras fuentes son características de la estrategia de liderazgo en costes. La compañía se preocupa por lograr una reducción en costes a través de varias vías, pero al mismo tiempo por ofrecer productos con un nivel de calidad razonable y con características que el consumidor pueda valorar, pero sin ser un producto donde solo prime la diferenciación.

A continuación, se analizarán las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa, en primer lugar, en lo relativo a aspectos más vinculados a la diferenciación y, en segundo lugar, con los costes.

Comenzando con posibles fuentes asociadas a la diferenciación, y en concreto, respecto a las *características del producto*, podemos destacar como fuente de ventaja competitiva el hecho de que la empresa oferta sus productos a un precio medio-alto pero, al mismo tiempo, asequible. Esto unido al estilo y el diseño de los productos es donde se encuentra la fuente de ventaja competitiva del producto, pues la marca hace que las prendas obtengan una esencia y consigan que el cliente se sienta único y especial al llevarlas puestas (Mango, 2019). Esos atributos implican que la marca tenga claro a qué clientes dirigirse y quiere vender. La marca Mango siempre ha sido percibida por el consumidor como una marca con productos de calidad y con un precio medio-alto en comparación con los de su competencia. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo se ha ido adaptando a las necesidades de todos los consumidores. Por ejemplo, ha adaptado algunas de sus colecciones a consumidores con un poder adquisitivo más bajo, donde encontramos otra fuente de ventaja competitiva en relación al producto. Mango consta de diferentes subapartados en sus diferentes líneas como, por

ejemplo, dentro de ‘mujer’ podemos encontrar los subapartados siguientes: ‘Essential Prices’, ‘Best sellers’ ‘Premamá’ o ‘Wedding&Parties’, entre otros, como se muestra en la Imagen 5.4. Este ejemplo también valdría para las colecciones de hombre, niño/a o Violeta by Mango. De esta forma, es mucho más sencillo buscar aquellos productos en los que los clientes estén más interesados como, por ejemplo, unos pantalones premamá o las prendas más ‘top’ del momento (Mango, 2019).

Imagen 5.4. Página web Mango mujer



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mango (2019)

Estos subapartados que se encuentran visualmente colocados y ordenados en la página web facilitan al consumidor la búsqueda de los productos que desean comprar. Esta característica de la página web se considera también una fuente de ventaja competitiva en relación al producto, pues la comodidad para el consumidor a la hora de comprar es una gran ventaja para la empresa.

Por otro lado, en cuanto a las *características del mercado* se puede observar que sus fuentes de ventaja competitiva son similares a las comentadas en su momento en el caso de Zara. A medida que Mango se ha ido expandiendo a otros países y se convierte en una empresa multinacional, empieza a adaptarse a los países en los que está presente, en función a su cultura y costumbres. Por ello, no todas las tiendas de Mango venden las mismas prendas, ya sea por el clima o por el estilo de vida que exista en cada país, al igual que tampoco están en funcionamiento las mismas colecciones, aunque pueda haber productos que coincidan. La hora de apertura o de cierre tampoco es la misma en todos los países, pues en algunos de ellos las horas de luz, o las horas de mayor productividad no son las mismas que, por ejemplo, en España (Mango, 2019). Además,

otro factor importante es el poder adquisitivo de los ciudadanos en cada país; es por ello que, aunque, en general, suelen mantener un rango de precios similares, a veces, en determinados países existen pequeñas diferencias al alza o a la baja. Para finalizar este apartado de características del mercado se puede concluir que la base de la estrategia que sigue Mango es muy similar en todos los países, pero siempre hay diferencias que hacen que en cada país la esencia de la empresa se valore y se comprenda de forma diferente. Esto significa que la compañía sigue una estrategia transnacional en su proceso de internacionalización (Mango, 2019).

En lo relativo a las *características de la empresa*, podemos considerar que una de las principales fuentes de ventaja competitiva es su sistema logístico. Este modelo está basado principalmente en la velocidad, la información y la tecnología. La compañía no fabrica los productos, sino que subcontrata esa producción a sus proveedores, ubicados en diferentes partes del mundo (Turquía, Marruecos y China, entre otros países) (Planellas y Svejenova, 2008). La empresa, que comenzó creando cuatro colecciones anuales, sigue ahora un modelo similar al de Inditex y crea colecciones de forma semanal o cada quince días, lo que permite una alta rotación de los productos (Rankia, 2009). Sin embargo, cabe destacar que muchas de esas prendas pasan después a estar en la línea de Mango Outlet, lo que significa que la mayoría de las prendas que no se venden en Mango se venden en Mango Outlet, pero aplicando grandes descuentos en las prendas (Mango, 2019). Otro punto importante a destacar dentro de su sistema logístico y que hace pensar en Mango como una empresa diferente a la hora de gestionar su negocio, es que ésta proporciona a sus franquiciados un sistema de depósito para gestionar el stock de los productos. Esto significa que Mango facilita a sus franquicias los productos que éstos le piden con anterioridad, pero dándoles la posibilidad de poder devolver aquellos productos que no vendan y pagar solo por aquellos que sí han vendido (Planellas y Svejenova, 2008).

Además, Mango, que ya es conocida como una gran empresa multinacional, sigue queriendo dar una imagen de empresa familiar que busca un cambio de lo tradicional a lo tecnológico, para lo cual, lleva a cabo grandes inversiones en I+D+i (El País, 2019). Su mejora de la página web y las nuevas funciones de la app han hecho que ese paso hacia la tecnología crezca (Mango, 2019). Otra fuente de ventaja competitiva, al margen de las citadas anteriormente, es el *compromiso que tiene Mango con el medio ambiente* y las actuaciones que realiza de RSC. Para la empresa valores como la armonía,

humildad y afecto, son fundamentales y forman parte de su cultura organizativa (Ayuso, 2009). Algunas de esas actuaciones de RSC son, por ejemplo, de cara a los fabricantes y talleres de producción, obtener un compromiso escrito de ellos en base a una serie de aspectos sociales, laborales y medioambientales. También, en el año 2002 la compañía firmó un acuerdo con la organización gubernamental SETEM, que es la coordinadora en España de la Campaña de Ropa Limpia. Este acuerdo se ha ido renovando año tras año y ha permitido que se consoliden otros aspectos de RSC como son: el Código de Conducta o la propuesta de los auditores (Ayuso, 2009).

En cuanto a las fuentes de ventaja competitiva en costes se refiere, una de las fuentes a destacar es el uso del *método Just in Time*. Este método, que permite reducir costes, sobretodo, de almacenaje y embalaje, tiene como objetivo principal que los materiales lleguen a las fábricas y los productos lleguen a los clientes justo a tiempo. Para ello, se produce justo lo que se precisa, cuando se necesita y sin desperdiciar recursos (Inprou, 2018). Dicho de otro modo, se produce respondiendo únicamente a lo que demanda el mercado, permitiendo producir productos de alta calidad mientras se reduce, a su vez, el ciclo completo de producción, lo que se traduce en una mayor flexibilidad para poder dar una respuesta mucho más rápida si se producen cambios en el mercado (El Confidencial, 2017).

Otra de las fuentes de la ventaja competitiva en costes está relacionada con en el *diseño de sus productos*. Muchas de sus prendas están diseñadas con patrones básicos que carecen de extras o complementos y, por lo tanto, su confección es más sencilla y menos costosa para la empresa. Estas prendas se siguen vendiendo al precio medio que la compañía ha determinado para sus productos y con esto no se quiere dar a entender que la calidad de dichos productos sea inferior, sino que su realización supone un coste más bajo para Mango (Mango, 2019).

Por último, otra fuente de ventaja en costes proviene de su proceso productivo. Busca sinergias en la confección de sus prendas y a medida que consigue reducir el tiempo que se emplea para distribuir cada una de las prendas se van produciendo un mayor número de unidades. Al disminuir el tiempo de realización se disminuye también los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto, dándose *economías de escala*. Es aquí donde se encuentra otra fuente de ventaja competitiva, y es que al darse esas economías de escala se constituyen fuertes barreras de entrada y una mayor ventaja

competitiva en la actividad. En estas actividades de producción se incluyen dos conceptos muy importantes que también constituyen una fuente de ventaja competitiva para la empresa, uno de ellos es el *efecto aprendizaje* que se da cuando a medida que disminuyen los costes unitarios de mano de obra directa se duplica la producción. El otro concepto a destacar es el efecto experiencia se da cuando disminuyen los costes unitarios (no solo de la mano de obra directa) como almacenamientos, aprovisionamiento o distribución a medida que se duplica la producción (Almagro, 2018).

5.3.3. El papel de la promoción en la ventaja competitiva de la empresa

En el siguiente apartado se van a analizar las diferentes herramientas de promoción que Mango utiliza para potenciar su marca y para conseguir conectar con su público objetivo. Si bien es verdad que esta compañía no destaca especialmente por las acciones de promoción que lleva a cabo, también es cierto que esto ha ido cambiando en los últimos años, pues está empezando a desarrollar más algunas herramientas de comunicación. La empresa está cada vez más inmersa en el uso de tecnologías (app y redes sociales principalmente) apostando por ellas para conseguir un contacto más directo con el cliente y una retroalimentación del mismo más completa y real (Mango, 2019).

En cuanto a la *publicidad*, a diferencia de Zara, Mango sí que realiza spots publicitarios para emitir en cadenas de televisión, aunque éstos no hayan tenido mucho auge y no hayan destacado por su originalidad o impacto. Mango no hace uso de las cuñas de radio, pero sí inserta anuncios en prensa, sobre todo, en revistas famosas de países como Italia, promocionando sus colecciones, principalmente, cuando llega el cambio de estación. En varias ocasiones personajes de cine, entre los que destacan Penélope Cruz, Scarlett Johansson, Kate Moss y Daria Werbowy, han sido imagen de la marca, lo que provocó que la notoriedad de la misma aumentase (Vogue, 2017). También utiliza la publicidad exterior, insertando anuncios en vallas publicitarias, no solo en España sino también en otros países donde la compañía tiene presencia (Mango, 2019). Aunque toda esta publicidad tradicional no sea la herramienta de promoción más utilizada por Mango, sí que la utiliza como herramienta complementaria al resto.

En el caso del grupo Mango, el *boca a boca* también ha conseguido ser un punto fuerte para la marca. Al igual que en el caso de Zara, Mango no realiza en exceso acciones de publicidad, por ello siempre es positivo que los consumidores hablen bien sobre la marca y sus prendas y el prestigio de la compañía, pues de este modo aumenta su notoriedad y el auge de la compañía (Andueza, 2016).

Si hablamos de la *promoción de ventas*, la compañía cuenta con secciones eventuales donde se aplican descuentos a una selección de sus productos, a mitad de una temporada (otoño, invierno, etc), antes de ser retirados de la venta, como es el caso del apartado ‘Mid Season Sale’ (Imagen 5.5). Esta sección no aparece de forma continua dentro de la página o en las tiendas físicas, sino que cuando la empresa lo determina seleccionan una serie de prendas que están rebajadas, a veces incluso con un 50% de descuento (Mango, 2019).

Imagen 5.5. Ejemplo de promoción de venta de Mango



Fuente: Mango (2019)

Además de los dos grandes periodos de rebajas que existen durante determinadas épocas del año, tal y como ya se ha mencionado anteriormente, la compañía aplica descuentos constantes, a través de la línea Mango Outlet, integrada por aquellas prendas que pertenecen a temporadas anteriores (Mango, 2019). En Mango Outlet se pueden comprar prendas durante toda la época del año, aunque consta de pocas tiendas físicas, su página web (Imagen 5.6) está siempre en funcionamiento. Además, cabe destacar que a las prendas vendidas a través de estos outlets, se aplican descuentos sobre los ya aplicados a dichas sus prendas durante la época de rebajas o el Black Friday. Los pedidos llegan en un plazo de 2 a 4 días laborables con un coste de 2,95 euros, a no ser que el pedido sea superior a 30 euros, pues de este modo los gastos de envío

desaparecen. Además, existen dos opciones: que el envío se efectúe en el domicilio que el cliente ha determinado o poder ir a recogerlo a un punto de recogida específico que ellos determinan ‘Punto Pack’ (Mango, 2019).

Imagen 5.6. Página web de Mango Outlet



Fuente: Mango (2019)

El *marketing directo* realizado por Mango es muy parecido al que lleva a cabo Zara. La página web de Mango está siempre actualizada y cuenta con un buen funcionamiento técnico en todo momento. Asimismo, destacan la calidad y cantidad de fotografías mostradas para las prendas que se venden, pues las fotografías presentan el producto desde varios ángulos, tal y como se puede apreciar en la Imagen 5.7.

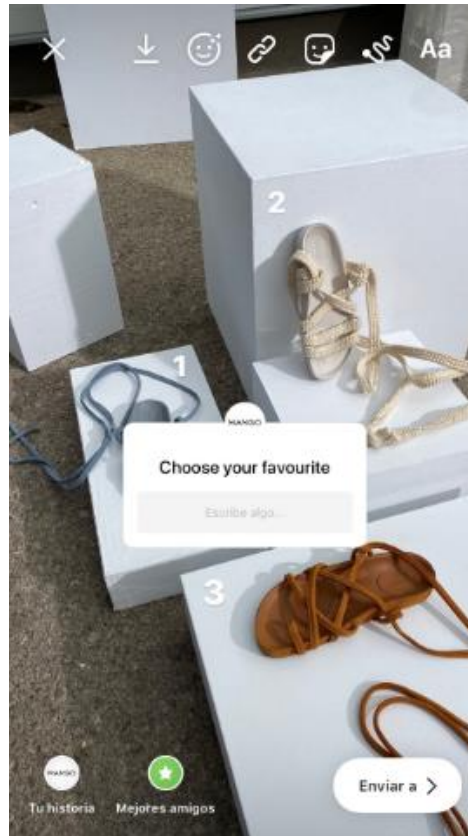
La app de la compañía también cuenta con numerosos avances pues, desde el mes de octubre de 2018, incorpora una persona virtual con la que poder consultar cualquier duda sobre la compañía o las prendas que se ofertan, pudiendo incluso hasta enviar la captura de una prenda para que esa ‘persona’ te confirme si en la web sigue disponible, si la prenda pertenece o no a la compañía o incluso te selecciona prendas similares para poder escoger otra, en el caso de que se haya agotado o la prenda no pertenezca a la empresa. Esta herramienta le permitirá a la empresa obtener una información más rápida y clara de aquello que demandan los consumidores y dicha información se traducirá en una rápida adaptación de las necesidades y, por tanto, la realización y confección de colecciones que atraerán al consumidor (Mango, 2019).

Imagen 5.7. Ejemplo de fotografía de la web de Mango

Fuente: Mango (2019)

Por otro lado, las redes sociales como Instagram o Facebook, entre las más destacadas, son utilizadas por la compañía para mostrar sus nuevas colecciones a través de fotografías o vídeos, sus precios y sus novedades o para avisar al público del periodo de rebajas, el Black Friday, etc. Esta información también es enviada a través de la Newsletter de la página web. En ella, el cliente proporciona a la compañía un correo electrónico donde recibe las últimas novedades de la marca (Mango, 2019).

Sin embargo, en el caso de Mango, el uso de las redes sociales va mucho más allá de mostrar la información a su comunidad pues, a principios del mes de noviembre de 2019, la compañía invitó a sus clientes a participar en una iniciativa de co-creación a través de la red social Instagram. En los ‘stories’ subidos por la compañía desde la aplicación, Mango hacía partícipes a sus casi 11 millones de seguidores de una iniciativa llamada “Your choices make us”, preguntándoles de forma directa cuál de los productos que aparecía en el ‘stories’ (Imagen 5.8) era el favorito de cada uno (Fasion Network, 2019). Estas iniciativas crean una comunicación muy directa con los consumidores, lo que puede contribuir a aumentar el número de seguidores en redes sociales, el de clientes fieles y, en último término, a mejorar las ventas.

Imagen 5.8. Iniciativa de Mango “Your choices makes us”

Fuente: Fashion Network (2019)

Mango lleva también cabo actividades de *relaciones públicas* a través de personajes públicos y del mundo del cine y de la moda, principalmente. Al igual que en el caso de Zara, el grupo Mango es el protagonista de múltiples artículos de revistas de moda o de documentales y programas específicos dónde cuentan su trayectoria, siendo este contenido generado de forma independiente por organizaciones ajenas a la marca, debido al interés que dicha empresa suscita. Sus prendas también aparecen en artículos de revistas como Elle, Glamour o Stilo, entre otras, como prendas destacadas del momento. Cabe señalar que, hoy en día, algunos de los principales personajes públicos que dan más notoriedad a la marca y que podrían considerarse eje central de esta herramienta son los *influencers*. Estos personajes suben a sus redes sociales continuamente información sobre marcas y las prendas de Mango y Mango Outlet, que son, junto con las de Zara, de las más nombradas en sus perfiles. En España, las *influencers* Rocío Osorno o María Pombo, que cuentan con más de 1 millón de seguidores cada una, entre otras muchas, publican en sus redes sociales las prendas que han comprado de la marca y la reacción casi inmediata es que dichas prendas se agoten en las tiendas (El País, 2017; Mango, 2019).

En cuanto a acciones de *patrocinio y mecenazgo* se refiere, Mango ganó en 2010 el premio AEDME por la creación del primer premio español destinado a apoyar a los jóvenes talentos de la moda internacional. También se puede destacar la creación por parte de Mango de una colección de complementos exclusiva con fines benéficos, en este caso, los beneficios obtenidos son donados a para Médicos Sin Fronteras (MSF (Mango, 2019). En abril del año 2017 la compañía catalana patrocinó la edición del festival de música Primavera Sound que se celebra cada año en Barcelona (Modaes, 2017). Otro ejemplo de patrocinio tuvo lugar en mayo de 2019, al convertirse Mango en el patrocinador de la 5ª edición de la JBCNConf celebrada en Barcelona y cuyo principal objetivo era la búsqueda de nuevos talentos digitales (Fashion United, 2019).

Respecto a la *venta personal*, esta es una herramienta de promoción muy utilizada por la compañía. Mango forma a sus trabajadores específicamente para tratar con los consumidores, con el objetivo de conseguir una buena venta personal y cercana, además de asesorarles de una forma correcta en su proceso de compra y conseguir que el cliente se sienta como uno más, satisfecho y se quede contento. Los empleados mantienen frecuentemente reuniones con los accionistas y los administradores, así como también con la dirección de la empresa. Reciben cursos de formación para saber atender de forma correcta a los consumidores y conseguir una buena venta donde el cliente quede satisfecho (Mango, 2019)

Finalmente, en cuanto al *merchandising* cabe destacar que Mango da mucha importancia a la decoración de sus establecimientos con luces y paredes muy blancas para que, de este modo, los productos destaquen más y el consumidor se fije más en ellos. El diseño de sus tiendas se basa en la elegancia y en la amplitud de espacios, pues cada tienda está diseñada para ser única, para reflejar una personalidad propia, aunque compartiendo entre ellas el estilo de la marca. Al igual que en Zara, la ubicación de los productos, el color de las luces o el volumen de la música también son elementos muy importantes para mantener un ambiente relajado dentro de la tienda física (Mango, 2019).

6. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio práctico realizado en las dos compañías objeto de estudio del presente Trabajo Fin de Grado, que incluye el análisis de sus estrategias competitivas, sus fuentes de ventaja competitiva y el papel desempeñado por las distintas herramientas de promoción en la consecución de las mismas, en este apartado se presentarán las principales conclusiones a las que se ha llegado. En concreto, se dará respuesta a las distintas preguntas planteadas al comienzo del presente Trabajo Fin de Grado y se presentará una reflexión a modo de conclusión final.

En primer lugar y respecto al *tipo de estrategia competitiva que sigue cada empresa y las principales fuentes de ventaja competitiva* en las que se basa dicha estrategia, podemos señalar que Zara opta por una estrategia de diferenciación, con la que consigue destacar sus productos convirtiéndolos en únicos a ojos del consumidor. Sus principales fuentes de ventaja competitiva son: la creación de productos de calidad que cuentan con un diseño exclusivo y novedoso, la innovadora forma de pago independiente a través de la tecnología RFID instalada en sus tiendas físicas, la estrategia transnacional por la que se rige y con la que consigue adaptarse a la cultura y tradiciones de cada país en el que vende sus productos, la alta rotación de productos, el *merchandising* que realiza en sus tiendas físicas (escaparates llamativos, luces, música, colocación de los productos, etc.), el grupo de expertos que se encargan de captar nuevas tendencias para la fabricación de sus prendas y el compromiso que tiene la compañía con el medio ambiente, llevando a cabo acciones de RSC. En el caso de Zara la elección de una estrategia competitiva de diferenciación ha repercutido en una notoriedad de la marca muy alta pues sus productos son de los más destacados y buscados por los consumidores porque para ellos la esencia de la marca Zara es diferente a la de otras marcas.

Respecto a Mango, se puede concluir que sigue una estrategia híbrida (relación calidad-precio) y que entre las principales fuentes de ventaja competitiva destacan las siguientes. Por un lado, en relación a aquellas fuentes más encaminadas a conseguir la diferenciación de sus productos, podemos mencionar la creación de productos con los que el consumidor se siente satisfecho, la distribución visual en su página web para encontrar los productos que el cliente busca de una forma más rápida y sencilla, el uso de una estrategia transnacional que, al igual que Zara, consigue una mejor adaptación de

su oferta a los diferentes países en los que opera, un sistema logístico que aúna velocidad, información y tecnología, y también su compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, cabe mencionar aquellas fuentes que le permiten mantener una estructura de costes bajos, tales como el uso del método *Just in Time*, la consecución de economías de escala y el aprovechamiento del efecto aprendizaje y el efecto experiencia. En el caso de Mango, la elección de una estrategia híbrida ha derivado en una mayor visibilidad hacia sus productos al tratar de lograr una buena relación calidad-precio y de esta manera captar a aquellos consumidores que tienen en cuenta tanto el precio como el valor añadido del producto comprado.

En cuanto a si *la RSC juega un papel importante en las estrategias competitivas* llevadas a cabo por ambas empresas, se podría decir que estas acciones que realizan son importantes y ayudan a reforzar su ventaja competitiva, quedando reflejadas tanto en sus páginas web como en sus memorias anuales de sostenibilidad y, en multitud de ocasiones, son destacadas en diferentes medios de comunicación. Sin embargo, a partir del análisis realizado, podemos inferir en que estas acciones de RSC no son las que más destacan como principales fuentes de ventaja competitiva, pues los clientes compran los productos de Zara y de Mango por otras muchas más razones mencionadas con anterioridad.

En segundo lugar, respecto a si *existe realmente competencia entre ambas compañías*, de forma genérica, se podría considerar que sí, pues las dos compañías operan en el mismo sector, se dirigen a un público objetivo muy similar y los diseños de sus productos aunque, obviamente, no son los mismos, son parecidos y siguen las últimas tendencias de moda. De una forma más específica, se podría argumentar que no existe una competencia real (o tan directa) entre ambas, puesto que se trata de dos compañías fuertes en su sector y conocidas mundialmente. Cada una de las compañías consigue atraer a sus clientes y mejorar la fidelización de distinta forma. En el caso de Zara, la popularidad de sus prendas y la repercusión social que éstas tienen, hace que los clientes se sientan interesados y atraídos por llevar las prendas que la empresa ofrece, que reflejando las últimas tendencias de moda, son de un estilo moderado y casual. La marca Mango ofrece elegancia en sus prendas y quizás ese sea uno de los factores que más gusta a los consumidores de la marca. En definitiva ambas ofrecen diferentes cosas a los clientes y dependerá de este sentirse más atraído por una que por otra.

En tercer lugar, en cuanto al *papel desempeñado por las actividades de promoción en su ventaja competitiva*, podemos decir que se trata de un papel muy significativo y destacado para las dos compañías analizadas. Tanto Zara como Mango, presentan unas políticas de producto, precio y distribución muy consolidadas (y en cierta medida similares a las de otras empresas de su mismo sector); sin embargo, su política de promoción (o comunicación) es en la que están invirtiendo más últimamente. La promoción contacta de forma mucho más directa que el resto de variables del marketing-mix con el consumidor, por lo que el papel más importante en la ventaja competitiva de ambas empresas es el de llegar a comunicar y conectar con su público objetivo, conseguir la fidelización por parte de éste y cubrir las necesidades que manifiesta. Respecto a *la herramienta de promoción más utilizada* en el caso de Zara es el marketing directo, a través de los últimos desarrollos en la app, las innovaciones de la página web para mostrar sus productos y la gran repercusión que tienen sus redes sociales. En el caso de Mango, existen dos herramientas de promoción que destacan sobre el resto. Por un lado, destaca el marketing directo que, al igual que en el caso de Zara, es llevado a cabo a través de su app, su página web y del uso de las redes sociales. La otra herramienta de promoción que cabe señalar es el uso de las relaciones públicas, pues cada vez son más los *influencers* que utilizan sus prendas y que las dan a conocer de forma voluntaria a cientos de seguidores en sus redes sociales.

De forma objetiva se puede considerar que la *herramienta que da mejores resultados* para ambas empresas es el marketing directo, pues los clientes valoran siempre más la posibilidad de conectar de una forma más directa con la marca, como es el caso de la novedosa implantación de una persona virtual en ambas apps para realizar consultas. También destaca la forma de hacer partícipes a sus clientes como diseñadores de varios de sus productos o ensayando la cocreación con ellos (como en el caso de Mango). Cabe destacar que en las dos compañías se ha registrado un aumento de las ventas online tanto a través de la página web como a través de la app.

Finalmente, respecto a *cuál de las dos compañías hace más hincapié e innova más en sus campañas de redes sociales*, podemos decir que en ambos casos se realizan buenas campañas en redes sociales, en las que se incluyen fotografías llamativas y vídeos en los que muestran sus productos. No obstante, cabe destacar que, últimamente, Mango está utilizando campañas en sus redes sociales algo más novedosas, por ejemplo, haciendo partícipes a los consumidores del proceso de creación de prendas. Esto podría dar a

entender que Mango está siendo más creativa y proactiva que Zara en las campañas en redes sociales, pues al margen de informar sobre sus productos ha conseguido interactuar de forma mucho más directa con sus clientes.

Como reflexión final y personal, se puede concluir que aunque a simple vista ambas empresas parecen ser rivales en su sector de actividad, en realidad cada una de ellas trata de sacar el máximo rendimiento a la estrategia competitiva diseñada teniendo su propia cartera de clientes. Además, ambas parecen estar preparadas de cara a la llegada de nuevas empresas, no solo por las acciones que puedan realizar a través de las diferentes herramientas de promoción, sino también por la trayectoria de tantos años ocupando una posición favorable a nivel competitivo, representando a marcas muy notorias y produciendo productos que se encuentran entre los más vendidos del mundo. Al fin y al cabo, Zara y Mango son tendencia, marcan tendencia con las prendas que sacan a la venta y son capaces de influir en el estilo de vestir de miles de personas. Si tuviera que comparar a nivel estratégico ambas compañías creo que me decantaría por Mango, puesto que ésta, a través de su política de promoción, ha sabido conectar de una forma más directa y real con su público objetivo. Sin embargo, también hay que reconocer que Zara es una de las marcas más destacadas, más buscada y con más repercusión tanto dentro del Grupo Inditex como fuera de él.

Finalmente, algunas recomendaciones que haría a estas empresas serían las siguientes:

- a)* seguir trabajando e innovando en el campo de la tecnología y de las redes sociales, pues tal y como se ha ido comentando, a medida que han ido desarrollando acciones de marketing directo sus ventas online han ido en aumento y,
- b)* apostar, en mayor medida, por la publicidad, sobre todo, en los que se refiere a la inserción de anuncios en televisión, pues se trata un soporte publicitario que permite llegar a gran parte del público objetivo y por el que grandes empresas de nivel internacional apuestan cada año.

7. BIBLIOGRAFÍA

Almagro, C. (2018). Análisis de la estrategia de la internacionalización de Mango. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Barcelona, Trabajo Fin de Master. Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123716/1/TFM-MOI_Almagro_2018.pdf. [Fecha de última consulta: 14 de Octubre de 2019].

Andueza, N. (2016). Mejora en la experiencia de compra en los establecimientos de Mango: Desarrollo de la propuesta de “customización” en la sección de calzado. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Cantabria, Trabajo Fin de Grado. Recuperado de: https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/10849/ANDUEZADOSALN_ATALIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Fecha de última consulta: 28 de Noviembre de 2019].

APD (2018). Asociación para el progreso de la dirección. Estrategia de liderazgo en costes. Recuperado de <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/> [Fecha última consulta: 12 de Abril de 2019].

Ayuso, S. (2009). RSC en la empresa internacional: Mango. Recuperado de: <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Estudis-de-cas/1-Mango.pdf> [Fecha de última consulta: 12 de Octubre de 2018].

Bowman, C. (1992). “*Charting competitive strategy*”, en Faulkner, D.; Johnson, G. (eds): “*The challenge of strategic management*”. Londres: Kogan Page, pp. 64-83.

Competitividad y Estrategia (2019). Reloj estratégico. Recuperado de <https://www.competitividadyestrategia.com/reloj-estrategico.html> [Fecha última de consulta: 13 de Abril 2019].

Díaz, M. y González, O.M. (2013). *La nueva comunicación. Conceptos, tendencias y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

EasyNews (2011). Marketing directo. Recuperado de <https://www.easynews.es/marketing-directo/?cn-reloaded=1> [Fecha última de consulta: 4 de Junio de 2019].

Economipedia (2019a). Patrocinio. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/patrocinio.html> [Fecha última de consulta: 21 de Agosto de 2019].

Economipedia (2019b). Merchandising. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/merchandising.html> [Fecha última de consulta: 30 de Agosto de 2019].

El Confidencial (2017). Mango: El secreto de esta marca está en el ‘just-in-time’. Recuperado de: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2018-11-26/trayectoria-marca-mango_1645682/ [Fecha última de consulta: 11 de Noviembre de 2019].

El País (2017). Esta es la razón por la que las chicas más influyentes de Instagram visten de Mango. Recuperado de: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/esta-es-la-razon-por-la-que-las-chicas-mas-influyentes-de-instagram-visten-de-mango/> [Fecha de última consulta: 14 de Noviembre de 2019]

El País (2019). Mango aumenta sus ventas, pero registra pérdidas de 35 millones de euros. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/08/08/actualidad/1565256974_543220.html [Fecha última de consulta: 8 de Octubre de 2019].

EmpresaActual (2015). La clave del éxito empresarial de Zara. Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/2015-04-20-claves-exito-empresarial-zara/> [Fecha última de consulta: 16 de Junio de 2019].

Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M.J., Olarte, C., Reinares, E.M. y Saco, M. (3ª Ed.). (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.

Europapress (2019). Zara, Santander, BBVA, Movistar y El Corte Inglés, las marcas españolas más valiosas en 2019, según Brand Finance. Recuperado de: <https://www.europapress.es/economia/noticia-zara-santander-bbva-movistar-corte-ingles-marcas-espanolas-mas-valiosas-2019-brand-finance-20190410181102.html> [Fecha última de consulta: 25 de Agosto de 2019].

Fashion Network (2019). Mango invita a la cocreación a través de Instagram. Recuperado de: <https://es.fashionnetwork.com/news/Mango-invita-a-la-cocreacion-a-traves-de-instagram,1157117.html> [Fecha de última consulta: 17 de Noviembre de 2019].

Fashion United (2019). Mango busca talentos digitales. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/moda/mango-busca-talentos-digitales/2019052730322> [Fecha de última consulta: 29 de Noviembre de 2019].

Grant, R.M. (8ª Ed.). (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Pamplona: Thomson Reuters.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (4ª Ed.). (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (5ª Ed.). (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.

Guernik (2019). Zara, 5 puntos de su estrategia de marketing y publicidad inusual para el mercado de la ropa. Recuperado de: <http://www.guernik.com/blog/zara-una-estrategia-de-marketing-y-publicidad-inusual-para-el-mercado-de-la-ropa/> [Fecha última de consulta: 22 de Agosto de 2019].

Hablemos de empresas (2018). Sin publicidad, pero con realidad aumentada: Así quiere Zara seguir liderando la moda. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/estrategia-de-zara/> [Fecha última de consulta: 22 de Agosto de 2019].

Inditex (2019). Inditex. Recuperado de www.inditex.com [Fecha última de consulta: 2 de Junio de 2019].

Inprou (2018). ¿Cómo funciona Just In Time? Recuperado de: <http://www.inprou.com/2018/03/23/just-in-time/> [Fecha última de consulta: 5 de Octubre de 2019].

Inversian (2016). Mango: Historia resumida. Recuperado de: <https://inversian.com/mango-historia-resumida/> [Fecha última de consulta: 8 de Octubre de 2019].

Johnson, G., Whittington, R. y Dcholes, K. (9ª Ed.). (2011). *Exploring strategy*. Harlow: Financial Times-Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2ª Ed.). (2000). *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller, K.L. (15ª Ed.). (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

La Razón (2009). Un compromiso de Inditex con el medio ambiente. Recuperado de: https://www.larazon.es/historico/un-compromiso-de-inditex-con-el-medio-ambiente-FLLA_RAZON_124923 [Fecha última de consulta: 15 de Agosto de 2019].

Mango (2018). Memoria de sostenibilidad. Recuperado de: https://ak.p2.mango.com/mangoapp/images/CATSHE102018SITEEMPRESA/MNG_m em es 2019.pdf [Fecha última consulta: 31 de Octubre de 2019].

Mango (2019). Mango. Recuperado de: <https://shop.mango.com/es> [Fecha última de consulta: 11 de Octubre de 2019].

Marketingdirecto (2019a). Zara, la marca que mejor hilvana digitalización y experiencia del cliente. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/zara-la-marca-que-mejor-hilvana-digitalizacion-y-experiencia-del-cliente> [Fecha última de consulta: 15 de Agosto de 2019].

Marketingdirecto (2019b). Mecenazgo. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/mecenazgo> [Fecha última de consulta: 20 de Agosto de 2019].

Marketinginteli (2018). Zara, diseño de experiencias de moda únicas al alcance de las clases medias. Recuperado de: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/> [Fecha última de consulta: 20 de Agosto de 2019].

MarketingNews (2019a). Zara vuelve a colocarse como la marca más valiosa de España. Recuperado de <http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1131778031605/zara-vuelve-colocarse-marca-mas-valiosa-de-espana.1.html> [Fecha última de consulta: 2 de Julio de 2019].

MarketingNews (2019b). Zara la segunda marca de moda más valorada del mundo. Recuperado de

<http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1120763031605/zara-segunda-marca-de-moda-mas-valorada-del-mundo.1.html> [Fecha última de consulta: 2 de Julio de 2019].

MarketingNews (2019c). Las ocho marcas españolas más valiosas del mundo. Recuperado de <http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1119944054305/ocho-marcas-espanolas-mas-valiosas-del-mundo.1.html> [Fecha última de consulta: 4 de Julio de 2019].

Modaes (2017). Primavera Sound a ritmo de Mango. Recuperado de: <https://www.modaes.es/look/primavera-sound-a-ritmo-de-mango.html> [Fecha de última consulta: 29 de Noviembre de 2019].

Modaes (2019). Mango suma y sigue en la Red: Las ventas online crecen un 31% en 2018. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/mango-suma-y-sigue-en-la-red-las-ventas-online-crecen-un-31-en-2018.html> [Fecha de última consulta: 8 de Octubre de 2019].

Monjo, M. y Díaz, P. (2010). Caso Zara: la empresa donde todo comunica. Marketing y Ventas, 101. Recuperado de: https://www.academia.edu/1110163/Caso_Zara_la_empresa_donde_todo_comunica [Fecha última de consulta: 13 de Octubre de 2019].

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2ª Ed.). (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Neoattack (2019). Marketing boca a boca. Recuperado de: <https://neoattack.com/neowiki/marketing-boca-a-boca/> [Fecha última de consulta: 20 de Agosto de 2019].

Planellas, M. y Svejnova, S. (2008). Las claves del crecimiento de Mango. *Harvard Deusto Business Review*, 174, 26-32.

Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Rankia (2009). Mango. Estrategia y Ventajas competitivas. Recuperado de: <https://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368816-mango-estrategia-ventajas-competitivas> [Fecha última de consulta: 12 de Octubre de 2019].

Revista Feminity (2018). Violeta by Mango, la línea para mujeres con curvas ¡no tallas grandes! Recuperado de: revistafeminity.com/violeta-by-mango/#dudas-sobre-violeta-by-mango [Fecha última de consulta: 22 de Octubre de 2019].

Santesmases, M. (5ª Ed.). (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Santesmases, M. (6ª Ed.). (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Santesmases, M., Merino, M.J., Sánchez, J. y Pintado, T. (1ª Ed.). (2014). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pirámide.

Vogue (2017). Mango. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/mango/252> [Fecha de última consulta: 29 de Septiembre de 2019].

Zara (2019). Zara. Recuperado de: <https://www.zara.com/es/> [Fecha última de consulta: 30 de Agosto de 2019].