



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Zara Home en Puerto Rico:

Camino hacia el éxito

Estudiante: Sara Valero López

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, abril 2020

Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en utilizar el proceso de internacionalización y los principios del marketing internacional para introducir una marca en un nuevo mercado. Se ha seleccionado la marca Zara Home, del portafolio de marcas de Inditex, por su relevancia y experiencia internacionales. El mercado donde se pretende introducir es Puerto Rico, elegido por su influencia latinoamericana y su condición particular de Estado Asociado a EE.UU. En primer lugar, se analizará la presencia de Inditex en la región, de la marca a introducir en dos mercados “vecinos” (República Dominicana y EE.UU.), y de la matriz Zara en el propio mercado. En segundo lugar, se analizará el mercado de Puerto Rico, el entorno económico, la realidad del segmento de moda de hogar y las influencias en tendencias y consumo que recibe de EE.UU. Una vez llevado a cabo ese análisis previo, se utilizarán los conceptos principales de la estrategia de marketing mix para cada uno de sus componentes: precio, producto, distribución y comunicación. Así, se llegará a diseñar una estrategia particular para que la entrada de Zara Home en el mercado de Puerto Rico suponga otro éxito para la compañía.

Palabras clave: marketing mix, Puerto Rico, Zara Home, internacionalización, posicionamiento, nuevo mercado, Inditex

Abstract

The main goal of this research is to follow the internationalization process and the principles of marketing mix to introduce a brand in a new market. The chosen brand is Zara Home, part of the portfolio of Inditex, which has both international importance and expertise. The new market is Puerto Rico, selected for its regional Latin-American influences, as well as for its unique condition as Associated State. First, the presence of the company in the region will be analysed, as well as the presence of Zara Home in both neighbour markets (Dominican Republic and the USA), and the presence of Zara in the market of Puerto Rico. Second, the market itself will be analysed, its economic environment, the niche market for the brand, and the consumption and tendency influences that it receives from the USA. Once this previous analysis is done, the main concepts of the strategy of marketing mix will be used for each component: product, price, place and promotion. In this way, we will arrive to design a specific strategy to make the entry of Zara Home in Puerto Rico's market another success story for the firm.

Key words: marketing mix, Puerto Rico, Zara Home, internationalization, positioning, new market, Inditex

Índice de contenidos

1. Introducción	1
1.1. Finalidad y motivos.....	2
2. Estado de la cuestión	3
3. Marco teórico	8
4. Hipótesis y preguntas a contestar.....	12
5. Metodología.....	13
6. Análisis y discusión.....	15
6.1. Marcas y cultura	15
6.2. Presencia actual	16
6.2.1 Inditex en América Latina.....	16
6.2.2 Zara en Puerto Rico	18
6.2.3 Zara Home: República Dominicana y Estados Unidos.....	20
6.3. Análisis de mercado: Puerto Rico.....	22
6.3.1 Entorno económico	22
6.3.2 Moda de hogar	23
6.3.3 Influencias de Estados Unidos.....	26
6.4. Marketing mix	27
6.4.1 Producto	28
6.4.2 Precio.....	30
6.4.3 Comunicación	32
6.4.4 Distribución	33
7. Conclusiones y propuestas	35
8. Referencias	38
9. Anexos.....	42
9.1. Anexo I.....	42
9.2. Anexo II.....	43
9.3. Anexo III.....	44

Lista de figuras

- Figura 1. Preguntas a contestar.....pág. 13
- Figura 2. Porcentaje de ventas de Inditex (2014-2018).....pág. 17
- Figura 3. Gasto total en mobiliario y moda de hogar.....pág. 23

1. Introducción

La globalización ha cambiado drásticamente la realidad en la que vivimos en cuestión de décadas. Las sociedades de consumo se han unificado en una única a la que todos podemos acceder a través de internet o de nuestro móvil. Lo que consumimos, sea una película, unos vaqueros o una hamburguesa, se ha homogeneizado en todo el planeta de manera inquietante. Internet ha conseguido derribar las barreras de consumo, y las tendencias y modas actuales se vuelven virales en cuestión de horas. Todo el mundo quiere ir a la última en moda, tener la televisión con mayor calidad de imagen e ir a tomar un *brunch* al café más casual. En el libro *Dirección de Marketing* (2000), Kotler, Cámara, Grande, y Cruz reflejan que los mercados nacionales se estaban viendo ya neutralizados por un nuevo mercado global a finales del siglo XX. Ya en el año 2000, la tecnología avanzaba de manera sorprendente y abría un mundo de posibilidades para que las empresas pudieran vender sus productos en más de un mercado a la vez. Además, con la creación de internet, los consumidores empezaban a tener acceso a un sinfín de productos y marcas sin que estén presentes físicamente en su país, lo que abría un nuevo mundo de posibilidades para la expansión de las marcas a todo el globo.

Por este motivo, la internacionalización de las marcas es crucial para expandir su mercado y llegar a consumidores de todo el mundo. Así, las empresas se tornan en multinacionales con presencia en diferentes mercados, diferentes regiones, y ven sus beneficios multiplicarse. Mi elección de trabajo en el campo del marketing internacional se debe al interés por la internacionalización de las empresas de cara a mi futuro profesional. Resulta muy enriquecedor el proceso de adaptación a un nuevo mercado para la expansión de una empresa o marca, y todo el trabajo de análisis que requiere. Según Jesús Arteaga Ortiz, autor del *Manual de Internacionalización* publicado por el ICEX en 2017, las empresas se deben plantear varias preguntas antes de adentrarse en el proceso: “¿cuáles son los mercados exteriores más favorables?, ¿cómo llegar a los clientes en los mercados elegidos?, ¿qué adaptaciones hay que hacer en las ofertas que se realicen?” (Arteaga Ortiz, 2017, pág. 226). Para ello, la empresa debe elegir una estrategia de marketing adecuada para no solo entrar en nuevos mercados, sino también saber posicionarse en ellos y mantener su posición en el tiempo. Resulta una inversión extra, ya que las estrategias y campañas de marketing requieren mucho tiempo, muchas personas implicadas en el proceso, mucho gasto y

un alto riesgo de fracaso. Sin embargo, para recoger el fruto hace falta sembrarlo primero, y eso requiere una gran inversión inicial. Una vez la empresa ha empezado su proceso de internacionalización, todos los gastos iniciales se van diluyendo. Además, la experiencia adquirida con la entrada en un nuevo mercado sirve para establecer pautas e identificar errores de cara a siguientes pasos del proceso de expansión.

1.1. Finalidad y motivos

Si queremos analizar este nuevo mercado global, Inditex es un ejemplo inmejorable de todo ello. Se trata de una empresa española multinacional dedicada a la fabricación y distribución de moda textil que comenzó su proceso de internacionalización en 1989 con la apertura de la primera tienda Zara en Nueva York (Inditex, s.f.). Desde entonces, en cuestión de tres décadas, Inditex se ha expandido a 96 mercados con presencia física y a 202 de forma online (Inditex, s.f.). Fue el hecho de ser una empresa española con semejante trayectoria internacional e importancia en su segmento de mercado a nivel global lo que despertó el interés para su análisis. Se consideró interesante analizar la estrategia de Inditex en América Latina. Es una zona geográfica que presenta más similitudes con España que cualquier otra, y se quería descubrir si había seguido estrategias diferentes para posicionarse en ella. La presencia de Zara es de tales dimensiones a nivel global que el hecho de elegirla como marca para analizar resultaba relativamente sencillo. Por ello, otras marcas de la compañía se presentaban como casos más complicados e interesantes para analizar. Finalmente, se llegó a la idea definitiva: analizar la estrategia de Zara y de Zara Home en esa región y, en base a dicho análisis, diseñar una nueva estrategia para Zara Home en ese mercado.

Por lo tanto, la idea del trabajo será centrarse en una de las marcas más diferenciales dentro del portfolio de marcas, Zara Home. Se trata de una marca textil y de decoración del hogar, por lo que se sale de los parámetros de otras marcas de la compañía. Tras una búsqueda en el mercado de América Latina para observar en qué países estaba presente y en cuáles no, se ha decidido escoger Puerto Rico. Será un reto interesante analizar su mercado por sus características tan particulares y que se desmarcan de la tendencia en la región. Se trata de una isla de poca extensión y la más

alejada de la costa de América del Sur. Su economía se encuentra en crecimiento, pero se ha visto afectada por la deuda pública y desastres naturales en los últimos años, lo que ha supuesto todo un reto. Además, no es un país totalmente independiente, sino que es un Estado Libre Asociado de Estados Unidos, lo que le confiere una posición única. Por este motivo, tanto sus tendencias como su mercado y economía se ven enormemente influenciados por Estados Unidos además de América Latina, lo que le confiere una situación muy particular.

Así, la finalidad del presente trabajo será diseñar la estrategia de marketing para la entrada y el posicionamiento de la marca Zara Home en el mercado puertorriqueño. Para ello, se analizará primero la presencia que Inditex posee en la región, la estrategia que se ha seguido para Zara en el país y su resultado. También se analizará el posicionamiento de Zara Home en República Dominicana, país vecino, y en Estados Unidos, y los resultados que se han obtenido allí. Dicho análisis servirá de base para elaborar un marketing mix efectivo que haga que Zara Home entre en el mercado de Puerto Rico y consiga un buen posicionamiento en el mismo en el menor plazo temporal posible. Sin embargo, los fundamentos de dicho marketing mix se apoyarán en las nociones teóricas de marketing internacional para conseguir una estrategia sólida y bien fundada con el análisis realizado como base.

2. Estado de la cuestión

Inditex se encuentra dentro de las empresas del IBEX35 en España y es una de las compañías de distribución textil más grandes del mundo. Por ello, sigue una estrategia de internacionalización exitosa que ha hecho posible una red de 7 490 tiendas en 96 mercados (Inditex, s.f.). Además, su éxito también se extiende al comercio electrónico, y está presente en 156 mercados con tienda online a través de sus ocho marcas. Su presencia en América Latina es considerable, ya que es una de las regiones más atractivas para la compañía española por la relación que mantiene España con ella. Cuenta con 843 tiendas, 22 proveedores y 34 fábricas en América (Inditex, s.f.).

La cartera de Inditex engloba varias de las marcas más reconocidas hoy en España, y su marca matriz, Zara, cuenta ya con gran reconocimiento y posicionamiento

a nivel global. En septiembre del año pasado, el presidente de Inditex, Pablo Isla, anunciaba que “todas las marcas de Inditex van a estar disponibles a través de internet en todo el mundo en 2020” (Inditex, 2019, pág. 8). La compañía ha invertido mucho capital en los últimos años para crear un mercado online a la altura que pueda estar al alcance de todo consumidor. Eso refleja la demanda que existe en todo el mundo, y que cada vez es mayor. Además, también refleja la percepción del consumidor de la imagen de marca que representa la compañía. En 2019, la revista *Fortune* la incluía en su ranking ‘*Make the World Great Again*’ entre las diez primeras empresas (Inditex, 2019). Así, observamos que el esfuerzo que realiza la compañía en cada una de sus marcas por proyectar una imagen atractiva para un público objetivo en todo el mundo se está viendo recompensado.

Una de las marcas más diferenciales del portafolio de la empresa es Zara Home, ya que es la única que no pertenece al sector de la moda textil, sino de hogar. Según la página web de Inditex, la descripción básica de la marca es: “Zara Home incorpora las últimas tendencias de diseño al hogar” (Inditex, s.f.). Es una marca que pretende responder a las necesidades en moda de hogar, que cada vez son más y más exigentes. Las tendencias en moda han llegado también a los hogares, y Zara Home es líder y pionera en responder con diseños actuales, exclusivos y únicos. Desde sus inicios, se ha diferenciado por ofrecer productos de calidad y diseño, lo que le ha hecho tener una buena posición en este segmento de mercado.

Nacida en 2003, la marca ofrece no solo ropa de cama, vajilla y artículos de decoración, sino también ropa de andar por casa y complementos de moda para el hogar. Empezó a operar en los mercados de España, Eslovaquia, Eslovenia, Malasia y Rusia (Inditex, s.f.). La creación de la marca no fue fruto de la casualidad, sino de la observación de una creciente necesidad del consumidor por llevar la moda y la preocupación por ‘estar a la última’ también en su hogar. Si bien es cierto que siempre han existido grandes marcas de decoración y mobiliario y reformas como Ikea, Leroy Merlin, etc., la esencia de Zara Home difiere de ellas y se desmarca siguiendo una línea de producto clara. Se trata de un concepto diferente, más especializado en artículos de diseño para la decoración del hogar y la moda de hogar exclusivamente, y con un gran componente de diseño. Responde muy bien a la creciente preocupación por decorar el hogar acorde a nuestra personalidad, gustos y afinidades. Es interesante saber posicionarse en un segmento que está empezando a ganar importancia y saber

responder a las nuevas necesidades que se crean, en este caso el deseo de consumir para nuestros hogares igual que para nosotros mismos. De ahí la elección de Zara Home para el presente trabajo, porque se enmarca en un segmento de mercado diferente del resto de marcas de Inditex y por ser una marca que está creciendo mucho en los últimos años y que tiene perspectivas de crecimiento como consecuencia de las tendencias consumistas, que muestran una mayor preocupación por la decoración y el cuidado de la estética del hogar.

En 2016, Zara Home fue la marca de Inditex que más creció (un 16,2 %), además de ser una de las marcas de la compañía que más incrementó sus ventas (Gestal y Riaño, 2017). También fue la segunda en inauguración de tiendas por detrás de Zara, con la apertura de 65 tiendas nuevas en el mismo año. Por otra parte, en 2018, Inditex registró 18 021 millones de euros de ventas netas entre Zara y Zara Home (Inditex, 2018). Por último, la compañía está optando por la integración de la marca dentro de su matriz, Zara, y ejemplo de ello es la inclusión de las ventas y beneficios de ambas como una sola marca en sus cuentas anuales. Para ello, tiene previsto incorporar de manera progresiva sus productos en la página web de Zara en algunos mercados, siendo el Reino Unido el primero de ellos. Desde septiembre de 2019, se puede encontrar la sección de Hogar en la página oficial de Zara Reino Unido, que presenta una variedad de artículos de Zara Home (Inditex, 2018). Con todos estos datos se observa que, a pesar de estar lejos de ser la marca estrella de Inditex, Zara Home se encuentra en plena expansión y crecimiento.

En la actualidad, Zara Home está presente en 78 mercados de forma online y cuenta con tiendas en 68 mercados (Inditex, s.f.). Su crecimiento es inminente, aunque el hecho de que vuelva a integrarse en la página web de la matriz puede llevar a pensar que necesita una mayor visibilidad. En sus inicios, la marca era parte de Zara, hasta que empezó a presentar beneficios suficientes como para establecerla como marca totalmente independiente. Sin embargo, lo que está claro es que a través de su integración online y física con Zara ganará reputación, ventas y mayor reconocimiento como marca, en especial en aquellos mercados en los que acabe de ingresar o no cuente con gran reconocimiento. La diferenciación por la que optó Inditex al arriesgarse con una línea de producto diferente está dando buenos resultados, y por tanto resulta interesante continuar su exportación a nuevos mercados. Además, el conjunto de Zara y Zara Home obtuvo en 2018 un volumen de ventas netas de 18 000 millones de euros,

siendo con gran diferencia las marcas con mayor facturación de la compañía (Inditex, 2019).

En cuanto al nuevo mercado para introducir la marca, Puerto Rico, atraviesa una situación muy particular. Se trata de un país latinoamericano, pero muy influido también por Estados Unidos y sus hábitos de consumo. El país es un Estado Libre Asociado de Estados Unidos, y depende de él en materias de política, economía, transporte, etc. Sin embargo, en sus orígenes fue territorio de ultramar de la Corona española y adquirió la cultura, idioma y religión de ella. Por eso presenta unas características únicas. Por un lado, mantiene la religión católica, costumbres y cultura hispana, además del idioma. En 2015, el Senado aprobó un proyecto de ley que declaraba el español como lengua oficial, cuando había convivido junto al inglés hasta la fecha (EFE, 2015). Esto resulta una ventaja inmensa a la hora de entrar en el mercado, ya que toda la comunicación de la marca se podría mantener en español. Por otro lado, se encuentra bajo el mandato de EE.UU., y tiene una gran influencia de sus hábitos de consumo, tendencias y modas y costumbres.

Con la suma de todas estas características, encontramos un país en el que la población está dividida entre los que anhelan la independencia y los que quieren seguir anexionados a Estados Unidos. De este modo, antes de entrar en el mercado, se deberá diseñar una estrategia que tenga en cuenta esta mezcla de influencias y hábitos. Tendrá que incluir elementos de la cultura estadounidense y su modelo de consumo, tomando como referencia la experiencia de la marca en el país, y elementos latinoamericanos en cuanto a hábitos y tendencias que presente tanto el país como países vecinos.

Actualmente, el país se encuentra en plena recuperación económica de una crisis producida por diversos factores. El aumento exponencial de la deuda pública y el castigo de desastres naturales, en particular huracanes, son los principales. En 2017, el paso del Huracán María destruyó una parte importante de las infraestructuras públicas y viviendas del país. Sin embargo, Puerto Rico sigue presentando una de las economías más sólidas de América Latina, y el nivel adquisitivo de su población supera de media al de los países de la región. En 2018, el PIB se situaba en 101 mil millones de dólares estadounidenses, la moneda nacional, y el PIB per cápita ascendía a 31 000 dólares (Office of Economic Studies, 2019). Estos datos reflejan esa solidez, que destaca en la región y también supera en el caso de España el poder adquisitivo de los ciudadanos,

siendo el PIB per cápita en 2018 de 25 730 euros (Expansión, s.f.). Así, se justifica que el consumo no se ha visto perjudicado por el momento económico que atraviesa el país.

Por otro lado, un informe presentado en marzo de este año muestra una mejora en diferentes indicadores económicos (véase Anexo I). En 2019, aumentaron las exportaciones en un 3,1 % respecto al año anterior, los casos de bancarrota se redujeron en más del 2 % y la actividad económica creció a un ritmo del 1 % en comparación con el año anterior (Office of Economic Studies, 2020). Por todo ello, Puerto Rico se encuentra en una situación económica compleja, pero hay una visión optimista en cuanto a perspectivas de crecimiento. Más adelante en el trabajo se realizará un examen más extenso del entorno económico del país.

Inditex ya está presente en el mercado puertorriqueño. La firma cuenta con 3 tiendas en el país, las tres de la marca Zara. Llegó al país en el año 2000, lo que resulta pionero, ya que se abrieron tres tiendas de una única marca, y en un período no inicial pero todavía en pruebas del proceso de internacionalización de la compañía. Las tres tiendas se encuentran en centros comerciales, que como observaremos más adelante, resulta una característica fundamental para su éxito en este mercado. Dos de ellas están en la capital, San Juan, y otra se localiza al sur del país. Desde su apertura, dos de las tiendas han sido remodeladas recientemente, lo que muestra la necesidad de ampliar la oferta para el consumidor. No se dispone de datos oficiales de venta de la marca en el país, al igual que sucederá con otros mercados que analizaremos. Sin embargo, el número de tiendas, así como su ampliación en los últimos años, indican que el mercado no solo ha aceptado la marca, que es referente en moda internacional en el mismo, sino que esta ha sabido posicionarse y mantener su imagen en las últimas dos décadas. Además, la página web de Zara para Estados Unidos es la que se encuentra habilitada para comprar desde el país, lo que asegura un nivel de ventas alto y un volumen de envíos y pedidos online añadido al de las tiendas físicas. Este ejemplo será clave para la introducción de la marca Zara Home en el mercado.

Por otra parte, también resulta interesante tener en cuenta el ejemplo de la marca a introducir, Zara Home, en un país cercano a Puerto Rico. Zara Home está presente en varios países vecinos como Panamá, Costa Rica, Honduras, Guatemala y República Dominicana. Para que resulte más preciso, se tomará el mercado de República

Dominicana como ejemplo al ser el más próximo geográficamente y presentar las condiciones más similares a Puerto Rico.

3. Marco teórico

El presente trabajo pretende elaborar una estrategia de marketing para la entrada de una marca en un nuevo mercado. Para ello, será necesario definir ciertos conceptos para un mayor entendimiento de la estrategia y del porqué de la internacionalización. Los conceptos que se van a presentar son: mercado exterior, marketing internacional, proceso de internacionalización y marketing mix.

En primer lugar, el mercado que se va a estudiar para la introducción de la marca es Puerto Rico, un mercado exterior para la compañía Inditex, que es española. Para ella, el mercado español sería el mercado interno en el que vende y está presente, ya que una concepción básica de mercado es la de un entorno que se presente homogéneo. Así, la consideración de cada país como un único mercado se queda obsoleta, ya que las tendencias y características de los consumidores pueden ser diferentes dentro de un mismo país. Por tanto, se considerará mercado a aquel cuyos consumidores presenten un mismo perfil a nivel transnacional, pudiendo existir varios mercados dentro de las fronteras de un país. Arteaga introduce así a una definición más amplia de mercado, considerado ahora como “ente territorial y segmento de consumidores transnacionales” (Arteaga Ortiz, 2017, pág. 229). De esta manera queda delimitado el concepto de mercado, que se podría aplicar a un mercado interno o nacional.

Por otro lado, si se habla de mercados exteriores o internacionales, se suele considerar como tal o bien a un país o a un conjunto de estos. Esto se debe a que resulta mucho más fácil analizar la estructura social, política y económica de una nación en su conjunto, ya que se puede acceder más fácilmente a la información necesaria. Sin embargo, esta definición resulta otra vez insuficiente. En ella no se incluye de manera explícita a los consumidores, que son clave para las decisiones a tomar a la hora de entrar en un mercado exterior. Por un lado, es necesario tener en cuenta a los consumidores para la segmentación del mercado y establecer el público objetivo al que se va a dirigir la marca (Arteaga Ortiz, 2017). Por otro, también son imprescindibles para el posicionamiento de la misma. Cuando una marca decide penetrar en un

mercado exterior, estas decisiones son las más importantes a la hora de crear una imagen de marca y posicionarla frente a sus competidores. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que un mercado exterior debe estar formado no solo por límites territoriales que delimiten países, sino también por grupos de consumidores que presenten una homogeneidad a nivel transnacional (2017).

En segundo lugar, el hecho de expandir una marca o introducirla en un mercado exterior corresponde a un proceso de internacionalización. La internacionalización se define, por tanto, como “el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional” (García, 2017). Esta tendencia creciente desde que empezó el fenómeno de la globalización ofrece a las empresas un mercado mucho más amplio en el que operar y en el que obtener beneficios. Así, las empresas que vayan a iniciar un proceso de internacionalización deben conocer a la perfección el nuevo mercado al que van a acceder, como se ha explicado anteriormente, y saber identificar las oportunidades de negocio que este presenta.

Las empresas pueden buscar la internacionalización por motivos diferentes. Los principales son: una reducción de costes operativos, ventajas competitivas, condiciones jurídicas y económicas favorables, y crecimiento en mercados emergentes (Rueda Galvis, 2008). A través de la entrada en un mercado extranjero, la empresa se puede beneficiar de una reducción de costes en cuanto a mano de obra, procesos de producción o economías de escala. De la misma manera, un mercado extranjero puede presentar ventajas competitivas, que se pueden traducir en recursos humanos, naturales o técnicos. Además, un mercado extranjero puede tener una legislación favorable en materia económica y jurídica que beneficie a la empresa en su actividad económica. Por último, la empresa puede escoger un mercado emergente como nuevo mercado ya que este no estará igual de saturado ni tendrá un nivel de competitividad tan alto, de lo que se podrá beneficiar (Rueda Galvis, 2008). Sin embargo, para que la internacionalización tenga éxito y la empresa pueda beneficiarse de alguno de los factores mencionados, resulta fundamental un trabajo previo. Dicho trabajo previo incluye una investigación extensa sobre el mercado exterior al que se pretende acceder, así como de la competencia existente en el mismo para la empresa (2008). Solo así, una vez que se conozcan las características particulares del mercado que influyen en

la actividad empresarial, el proceso podrá ser diseñado para tener éxito y ofrecer beneficios a la empresa.

En tercer lugar, si el objetivo es introducir la marca en un mercado exterior, se tendrán que aplicar los principios de marketing internacional. Resulta como es lógico más complejo elegir una estrategia de marketing internacional para una marca que una de marketing doméstico, que solo se debería aplicar en un mercado interno. El marketing internacional pretende aplicar las nociones de marketing en el extranjero, es decir, en un mercado diferente a aquel en el que la marca ya opera. Las estrategias principales del marketing internacional incluyen seleccionar el mercado internacional más favorable para llevar a cabo la internacionalización, seleccionar la estrategia para llegar al consumidor objetivo dentro de ellos y realizar las adaptaciones adecuadas para satisfacer las necesidades del nuevo mercado (Arteaga Ortiz, 2017).

Por un lado, como ya hemos visto, hay que elegir el mercado exterior en el que se va a penetrar con la marca. Para ello se llevará a cabo un proceso de análisis y recopilación de datos relevantes de diferentes opciones de mercado. Una vez hecho ese trabajo previo, se decidirá cuál es el mercado que presenta una mejor oportunidad para la marca o empresa, y las condiciones de entrada que más favorecerán su posicionamiento en él (Arteaga Ortiz, 2017). Así, se determinará la forma de entrada más óptima para la marca en el mercado, considerando todos los factores que ya se conocen. Por otro lado, una vez realizados los pasos anteriores, se deberán decidir las adaptaciones que será necesario realizar para ajustar la oferta de la marca al mercado. Estas se tendrán que diseñar para los cuatro componentes del marketing mix. Así, se establecerá qué cambios hay que realizar en la oferta del producto, en el precio, en la estrategia de comunicación y en el proceso de distribución del mismo. Siempre se debe buscar un balance entre una adaptación demasiado ambiciosa y una estandarización demasiado indefinida. Además, para conseguir una estrategia de marketing global, se debe incluir la marca como elemento extremadamente relevante. De esta forma, la empresa debe obtener una diferenciación del resto de competidores, que se consigue según Arteaga “principalmente vía innovación y marca” (Arteaga Ortiz, 2017, pág. 226). Estos principios básicos de marketing internacional se utilizarán en el diseño de la estrategia de marketing que se realizará en el análisis del trabajo.

Por último, en cuarto lugar, la estrategia que se diseñará para introducir la marca Zara Home en Puerto Rico consistirá en diseñar un marketing mix adecuado. El marketing mix consiste en el conjunto de elementos de marketing sobre los que la empresa debe tomar decisiones para conseguir sus objetivos de la mejor forma posible (Stanton, Etzel, y Walker, 1995). Dichos elementos son cuatro: producto, precio, distribución y comunicación. Así, al elegir para cada elemento la estrategia que mejor encaje con los objetivos de negocio que tiene la empresa, esta logrará el éxito. Las decisiones sobre cada uno de los elementos se verán influenciadas por diversos factores, tales como el entorno de mercado, el público objetivo o el tipo de empresa y de actividad.

En el caso del producto, la empresa deberá decidir sobre qué productos comercializar, la gama de productos, el diseño de estos, el envoltorio o empaquetamiento de los mismos, los servicios añadidos, etc. (Kotler, Cámara, Grande, y Cruz, 2000). Cuando se plantea entrar en un nuevo mercado, la empresa deberá considerar si modifica sus decisiones tomadas para el producto en el mercado interior, para adaptarlas al mismo o mantener las iniciales como estrategia. En el caso del precio, la empresa elegirá sobre el precio que establece para cada producto, las condiciones de pago, si aplicará descuentos y bajo qué condiciones, etc. (2000). De esta manera, se tendrá que plantear una adaptación de precios al mercado exterior, decidir si se aplicarán los mismos descuentos, y para ello influirán diversos factores como la moneda y el tipo de cambio o las condiciones económicas del mercado. En el caso de la distribución, la empresa deberá tomar decisiones en el ámbito del transporte de los productos, los canales para su distribución, la gestión de inventarios, la ubicación de fábricas y tiendas, etc. (Kotler, Cámara, Grande, y Cruz, 2000). Así, el mercado exterior puede presentar ventajas a la hora de deslocalizar la producción, de aprovechar economías de escala y otras como una mano de obra más barata. Al mismo tiempo, se deberán tener en cuenta gastos extra derivados del transporte y distribución en sí. En el caso de la comunicación, las decisiones que debe tomar la empresa están relacionadas con la promoción del producto, la publicidad que se le da, las relaciones públicas, y las ofertas y promociones que se realicen (2000). Al entrar en el mercado exterior, se deberá escoger una estrategia de comunicación adaptada al mismo, teniendo en cuenta el idioma, el público objetivo y otras características sociales,

culturales y consumistas del mercado. También se tendrá que elegir si se mantienen las ofertas y promociones o se crean nuevas para adaptarlas al nuevo mercado.

4. Hipótesis y preguntas a contestar

Con el presente trabajo se pretenden aplicar los conocimientos y aptitudes adquiridas en la carrera en diferentes áreas, entre las que se encuentran el marketing internacional, la estrategia empresarial internacional, la capacidad de análisis tanto político como social y económico de un país, la influencia de la cultura y la identidad, etc. Para ello, se ha escogido un tema en el marco del marketing internacional con el objetivo de explorar la posición de una marca concreta a nivel global y regional, como es Zara Home dentro del grupo Inditex; y con el objetivo de investigar qué mercado puede ser interesante para que dicha marca entre y se posicione en el mismo.

Antes de formular el objetivo del trabajo, se debe plantear una hipótesis previa: para garantizar el éxito de la internacionalización de Zara Home en Puerto Rico, se necesita una estrategia de marketing que utilice el modelo de internacionalización de la compañía para conseguir posicionarse respecto a los competidores. Al mismo tiempo, dicha estrategia necesitará incorporar elementos diferenciales que se adapten al mercado concreto para ajustarse a las necesidades del consumidor. Para conseguir esos elementos, se examinarán diferentes variables que resultan cruciales para determinar el éxito que tendrá la marca en el nuevo mercado: las tendencias de consumo del mercado y sus influencias, la competencia existente en el sector, y la estrategia de Zara y Zara Home en la región. A través del análisis de dichas variables, se pretende extraer un escenario preciso que presente la información idónea para el ejercicio de internacionalización que se persigue. Una vez conseguidos esos dos objetivos secundarios pero necesarios, se pasará a resolver el objetivo principal del trabajo: proponer una estrategia de marketing para Zara Home en Puerto Rico a través de un diseño de marketing mix.

La estrategia internacional de las marcas del grupo Inditex son homogéneas y estandarizadas. A partir de su ejemplo, junto con los conceptos teóricos de marketing internacional fundamentales, la finalidad es esbozar una nueva estrategia que se adapte a las condiciones de mercado que presenta Puerto Rico, a su situación social y a las

tendencias de consumo actuales, manteniendo la estrategia general de la marca en el resto del mundo. Se trata de una situación particular, en la que la imagen del grupo Inditex y el apoyo en la marca Zara, ya existente en el mercado, van a ser cruciales para el posicionamiento y la acogida de Zara Home.

Por otro lado, a través del diseño de una estrategia de marketing para una marca del segmento de moda de hogar se podrán extraer conclusiones más amplias respecto a las actuales tendencias en la sociedad puertorriqueña, tanto de mercado como de consumo. Al mismo tiempo, se probará la capacidad de Inditex de hacerse un hueco en un mercado que se asemeja al de su país de origen pero que es muy diferente y supone todo un reto para la compañía. Por lo tanto, como objetivos secundarios del presente trabajo, se analizarán las condiciones actuales de mercado en Puerto Rico y de consumo, y la importante presencia que tiene Inditex no solo a nivel global, sino también regional en América Latina. Por consiguiente, con el presente trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

Figura 1. Preguntas a contestar

1. ¿Cuál es la mejor estrategia para posicionar la marca Zara Home en un mercado en el que Inditex ya está presente?,
2. ¿En qué medida puede servir de referencia el posicionamiento en un país tan cercano como República Dominicana o Estados Unidos y su resultado allí obtenido?,
3. ¿Qué herramientas de diferenciación más allá de la trayectoria de la compañía se deben utilizar para posicionarse frente a otras marcas del sector?,
4. ¿Está preparado el mercado de Puerto Rico para recibir la entrada de esta marca dadas las condiciones actuales que atraviesa el país?,
5. ¿Qué ventajas se pueden extraer de implementar un programa social de ayuda en la redecoración de los hogares a largo plazo?

5. Metodología

El presente trabajo consiste en la creación de una estrategia de marketing para una de las marcas del portafolio de Inditex en un nuevo mercado. Se trata de un estudio de caso de Puerto Rico, en el que se estudiará la posibilidad de introducir la marca

Zara Home en el mercado. A su vez, se utilizarán otros dos casos para apoyar la estrategia a diseñar. Se utilizará el caso de República Dominicana y el de Estados Unidos, siendo dos ejemplos relevantes para el mercado a estudiar, pero que presentan características muy diferentes, no tratándose en ningún caso de equipararlos entre ellos.

A continuación, se expondrán los pasos que se han seguido para el desarrollo del trabajo, así como las consultas realizadas que lo han permitido. En primer lugar, se ha realizado una investigación previa sobre la situación actual que presenta la compañía, Inditex, y sus dos marcas Zara y Zara Home en los mercados de América pertinentes para el trabajo. La información se ha extraído de las diferentes páginas oficiales de Inditex, así como de sus documentos oficiales del ejercicio, la *Memoria Anual* y las *Cuentas Anuales*, en su versión digital disponible en la página web. Dentro de estas, se ha extraído la información disponible acerca de la presencia de Inditex y sus marcas en los diferentes mercados, resultados en los mismos y estrategias generales que el grupo ha implementado en los últimos años.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una segunda investigación de la situación en Puerto Rico, de su entorno económico, de la moda de hogar en el país y de las influencias recibidas de Estados Unidos. Para ello, se han consultado por un lado diversas páginas oficiales del gobierno, el Banco de Desarrollo Económico Nacional y la Oficina de Estudios Económicos que presentan datos sobre el entorno económico actual. Por otro lado, se han consultado también diversas fuentes en versión digital, entre las que se incluyen artículos periodísticos y de revistas especializadas sobre la moda de hogar en el país y sobre la influencia de Estados Unidos en el mismo.

El resto de fuentes utilizadas para el presente trabajo tienen carácter externo y la mayoría de ellas son de naturaleza teórica. Se utilizarán libros especializados en el campo del marketing y el marketing internacional como *Fundamentos de Marketing* de Stanton, Etzel, y Walker, y *Dirección de Marketing* de Kotler, Cámara, Grande, y Cruz. Ambos se utilizarán para diseñar el marketing mix de la empresa, una vez analizados sus componentes principales. Por otro lado, se utilizará un artículo académico de una revista relevante en el sector llamada *Journal of International Marketing*. También servirán de apoyo a las fuentes principales otro tipo de documentos, como el *Manual de Internacionalización* del ICEX, que tratan la cuestión

de la internacionalización de la empresa. El conjunto de las fuentes consultadas permitirá realizar tanto un análisis exhaustivo de los diferentes factores necesarios para el trabajo como el posterior diseño del marketing mix triunfante para este caso. Por último, se extraerán las conclusiones pertinentes sobre la situación actual del mercado en Puerto Rico para Zara Home y se expondrán los elementos clave de la estrategia que deberá seguir la marca para un adecuado posicionamiento.

6. Análisis y discusión

6.1. Marcas y cultura

Es cierto que vivimos en un mundo globalizado en el que las marcas son accesibles en cualquier parte y momento. Esa internacionalización permite que una marca creada en un entorno concreto impregne culturas diferentes y llegue a personas con contextos muy diferentes. Las marcas se pueden entender como expresiones culturales, que son formas diferentes de interpretar la realidad (Cayla y Arnould, 2008). Así, las marcas pueden inspirar a los consumidores cómo vivir, como vestirse o cómo decorar una casa. Son una vía de comunicación con y del consumidor, y acaban formando parte de la cultura de un lugar. A través de una marca, una persona puede expresarse, utilizar los productos de la misma para expresar sus ideas y gustos, y comunicarse con los demás. Por tanto, una marca con presencia en mercados diferentes inspirará las mismas ideas a los consumidores a pesar de la diferencia cultural. Así, las marcas deben mantener una cierta consistencia respecto a su posicionamiento y lo que ofrece al consumidor, y no solo en su nombre e imagen (Cayla y Arnould, 2008).

Sin embargo, el contexto juega un papel importante a la hora de introducir una marca en un mercado. Las características políticas, sociales y económicas de un país deben determinar en cierta medida la forma en la que una marca se presenta, es decir, su estrategia. A la hora de establecer una estrategia de marketing para un nuevo mercado, se debe tener en cuenta no solo las condiciones que el mismo presenta, sino los consumidores a los que se va a dirigir la marca y su identidad cultural. Aquí entra la importancia de la cultura, y de cómo las marcas son también expresiones de la cultura. La identidad cultural de un país y sus consumidores es definitoria de sus hábitos de consumo y su comportamiento respecto a las marcas. Las marcas deben

saber elegir cómo acercarse al consumidor objetivo de manera que este las perciba como un elemento con el que poder identificarse y a través del cual poder expresarse. Por todo ello es necesario añadir un enfoque cultural al diseño de estrategia de marca, ya que así las marcas conseguirán adaptarse, sin cambiar su esencia, a las características particulares que presenta cada mercado, especialmente a cada cultura de mercado (Cayla y Arnould, 2008).

6.2.Presencia actual

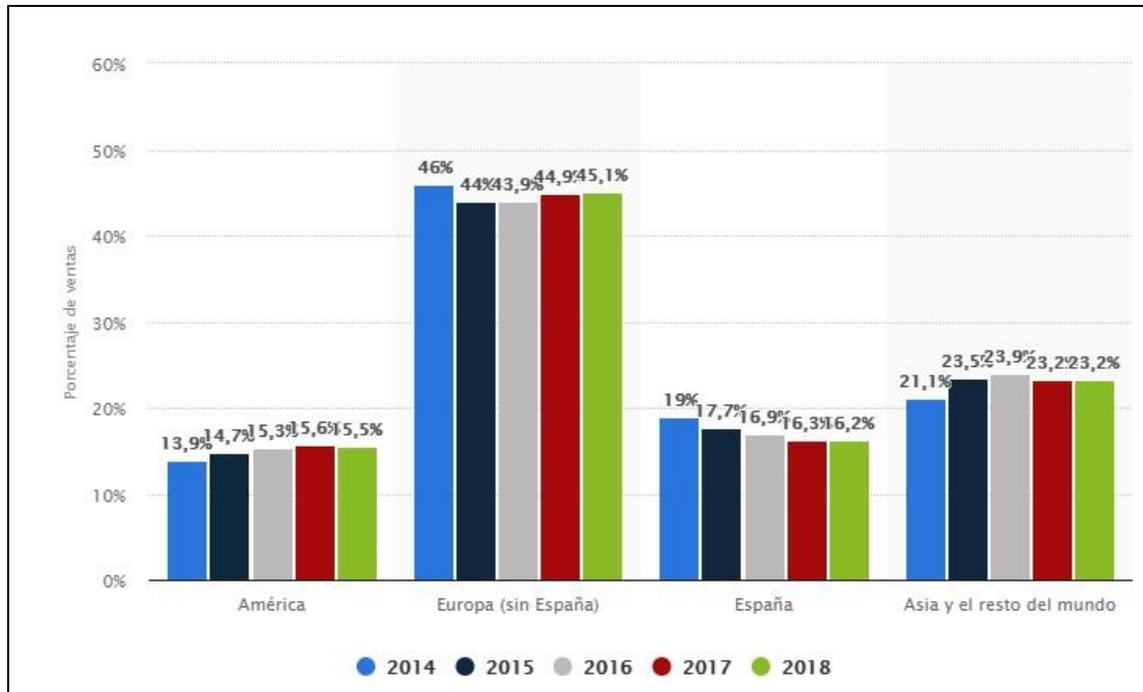
6.2.1 Inditex en América Latina

Desde el comienzo de su internacionalización, el grupo ha abierto 805 tiendas en el continente americano. Si hablamos de América Latina, comenzó su expansión en 1992 con la primera tienda Zara en México. Continuó con la apertura de tiendas en Argentina y Venezuela en 1998, en Brasil, Chile y Uruguay en 1999, y en El Salvador y República Dominicana en 2002 (Inditex, s.f.). En 2018, el grupo había duplicado las tiendas en todo América en tan solo cinco años. En 2017, México se convirtió en el segundo país con mayor número de aperturas, por detrás de Turquía. El número de tiendas en 2018 en América Latina, sumando las de Centroamérica y América del Sur, ascendía a 279 (Bueno, 2018). En estos datos se puede observar que, a pesar de no ser el mercado más importante dentro del continente, suma un número considerable de tiendas del grupo. El mercado de Centroamérica supone un importante mercado de expansión para Inditex, ya que los lazos económicos y culturales entre los mercados son más sólidos que con cualquier otro mercado internacional. Por otro lado, el grupo cuenta con 22 proveedores en el continente, que presentan una producción superior a 20 000 unidades al año, además de 34 fábricas (Inditex, s.f.). A esto se debe añadir que la compañía cuenta con dos clústeres en Argentina y Brasil, y que el 96 % de la producción total del grupo se realiza en clústeres (Inditex, 2019). Por último, de la inversión total que el grupo realiza en programas sociales para las comunidades, el 21 % se invierte en América.

Las ventas de Inditex en América representaron en 2018 un 15,5 % del total, un crecimiento desde 2016, donde las ventas alcanzaron el 15,3 % del total (Statista, 2019). Cabe destacar que es la única región en la que se aumentó el volumen de ventas

junto con Europa, ya que en Asia y el resto del mundo este cayó de un 23,9 % en 2016 a un 23,2 % en 2018 (Statista, 2019), tal y como se indica en la siguiente gráfica.

Figura 2. Porcentaje de ventas de Inditex (2014-2018)



Fuente: Statista. (8 de Abril de 2019). *Porcentaje de las ventas de la empresa textil española Inditex en todo el mundo de 2014 a 2018, por áreas geográficas.*

Una vez presentados los datos anteriores, se puede llegar a la conclusión de que el grupo tiene un gran interés en la región latinoamericana, y que su mercado permite una expansión todavía mayor de las diversas marcas de su cartera. Otro ejemplo de dicho interés es la integración desde hace varios años de las tiendas físicas con la tienda online, siendo la primera en abrirse Zara México en 2014. Esta estrategia sigue la línea general de la compañía de ofrecer el mismo servicio a través de internet para ser más accesibles a los consumidores. Las páginas web de los diferentes mercados en América Latina se presentan adaptadas a cada uno de ellos. El idioma general es español con ciertos apartados en inglés por la influencia de Norteamérica, y en el caso de Brasil se presenta en portugués. Además, la gama de productos en la marca matriz, Zara, difiere de la de España u otros mercados europeos, adaptándose a las características circunstanciales y culturales de esos mercados. Resulta primordial, por ejemplo, la diferencia en el clima, que provoca una mayor presencia de artículos de Primavera/Verano que en el mercado español. Esas diferencias en los mercados

conllevan inevitablemente diferencias culturales y en tendencias en dichos mercados. Por tanto, se observa un ejercicio de adaptación cultural en la variedad de productos ofrecidos como parte de la estrategia de marketing del grupo. Tales diferencias y adaptaciones se recogen tanto en la página web de las marcas como en las tiendas físicas de forma lógica.

Como consecuencia de la presencia física y online de las marcas del grupo en América Latina se consiguen tanto un mayor potencial de expansión en los diferentes segmentos de mercado como una mayor capacidad para alcanzar diferentes segmentos del público. El modelo de negocio que sigue Inditex consiste en situar al cliente en el primer escalón del proceso, y a partir de él se establecen los diseños, la fabricación y las tiendas (Inditex, s.f.). Esta estrategia, sumada a una cadena de suministro eficiente, permite que la compañía analice las tendencias de mercado y casi al mismo tiempo empiece a diseñar sus productos y a fabricarlos para colocarlos en tienda (MarketingInteli, s.f.). Así, consigue ofrecer una renovación de productos con una frecuencia mucho mayor que en cualquier otra compañía del segmento.

6.2.2 Zara en Puerto Rico

Actualmente, Inditex cuenta con 3 tiendas en Puerto Rico, las tres de la matriz Zara. Resulta interesante el hecho de que el grupo haya abierto en la última década tres tiendas en un mercado nuevo como lo era Puerto Rico, y que las tres sean de la marca estrella. Ello es muestra del éxito de la misma en el segmento de moda en el país, y también de una consolidación del grupo en el mercado que facilitará la introducción de una nueva marca del grupo bajo la confianza ya establecida. Dos de las tres tiendas se encuentran en la capital, San Juan, en los centros comerciales más importantes., lo que es un buen reflejo de los hábitos de consumo en el país. La tercera tienda se encuentra en otra localidad al sur de la isla, también en un complejo comercial. La mayoría de tiendas de moda y con más renombre se aglomeran en estas superficies, y Zara cuenta con espacios amplios en ellas. Una de ellas, ubicada en The Mall of San Juan describe en su página web la marca como una marca de moda con prestigio a nivel internacional, y la sitúa al mismo nivel de otras marcas como Banana Republic o Carolina Herrera (véase Anexo II). En 2016 se realizó una remodelación de dicha tienda para modernizar el local y ofrecer una experiencia al consumidor con la misma calidad que ofrece en otras localizaciones. El otro centro comercial donde Zara tiene

su tienda es Plaza las Américas, uno de los más grandes del país y de toda Latinoamérica (Bertero, 2018). Allí, se ha ampliado también el local recientemente, que cuenta ahora con más de 2 000 metros cuadrados de superficie.

Por otro lado, la marca no cuenta todavía con página oficial para el mercado de Puerto Rico. Esto refleja que todavía no se ha incluido este mercado en su estrategia integrada de negocio, pero las perspectivas de crecimiento de la marca online para los próximos años seguramente incluyan este mercado como futura expansión. Por defecto, la página web que aparece al buscar Zara Puerto Rico es la de Estados Unidos, lo que es un indicador interesante de la influencia del país en el mercado puertorriqueño. Al margen, al buscar las tres tiendas en el navegador, las tres aparecen en Google Maps con una puntuación entre un 4,4 y un 4,6 sobre 5 estrellas, con más de seiscientos reseñas, lo que indica cierto nivel de popularidad y reconocimiento del consumidor.

Zara llegó a la isla en el año 2000, atraída por diversas facilidades que ofrecía el mercado puertorriqueño, como una aduana compartida con Estados Unidos y una seguridad jurídica destacables. Según escribe María Bertero en la revista *Modaes*: “En Puerto Rico, las compañías internacionales de moda encuentran mayor seguridad jurídica que en otros países de Latinoamérica, debido a que el país comparte aduana con Estados Unidos” (Bertero, 2018). Además, debemos añadir el añadido de la cultura e idioma compartidos también. Se puede observar la tendencia que sigue la tienda en el país, que es la estadounidense. El hecho de que introducirse en el mercado puertorriqueño suponga una entrada al mercado estadounidense queda constatado en que la página web de Zara es la misma para ambos mercados, se presenta en inglés, y los precios son homogéneos (Zara, s.f.).

Por ello, se puede observar que el consumo en el mercado puertorriqueño se asemeja al estadounidense. Por un lado, el consumidor está dispuesto a comprar en una marca que concibe como de alto nivel e internacional, siendo los precios incluso más elevados que en el mercado español. Por otro lado, observamos que la percepción de Zara en el país es mejor y de mayor nivel que en nuestro país, ya que se sitúa al lado de marcas que en España y Europa están categorizadas como marcas de lujo, el que no es el caso de Zara. Así, vemos que se puede situar a Zara en un segmento de mercado no solamente de moda, sino de moda superior, junto con otras marcas

europeas, lo que permite que posea una imagen más diferencial y fuerte en el país. Además, el hecho de que se hayan ampliado las dos tiendas principales en los últimos años a pesar de las contrariedades que ha vivido la economía del país, refleja una tendencia de consumo estable y que se mantiene a pesar de que el entorno económico sufra cambios.

6.2.3 Zara Home: República Dominicana y Estados Unidos

Si bien se ha podido observar que el mercado estadounidense tiene influencia sobre el puertorriqueño cuando hablamos de Zara, al utilizar la misma página web y mantener la línea de productos y de precios, lo mismo podría ocurrir con el caso de Zara Home. La marca cuenta actualmente con tienda online en el país, y no tiene ninguna tienda física por el momento. Estados Unidos se presenta uno de los principales mercados para el grupo Inditex, y su tendencia en compras por internet se consolida cada vez más. Los pedidos online están muy extendidos e interiorizados en el consumidor norteamericano, solo hay que fijarse en grandes empresas de distribución como Amazon. Por ello, se puede justificar que la presencia de la marca a analizar en el país sea por el momento únicamente online. Los consumidores están acostumbrados a realizar sus compras por internet y no tienen la necesidad de probar los productos de antemano como sí sucede todavía en nuestro mercado.

El catálogo de productos que ofrece la marca en su página web es el mismo que el del mercado español, lo que varían son los precios (véase Anexo III). Estos son más altos que los precios en el mercado de origen, España, debido, en parte, al cambio de moneda. Se sitúan por encima de los precios en euros, llegando a costar un artículo de nueva colección cerca de 150 euros más en la página estadounidense (Zara Home, s.f.). Por ello, se deduce que el segmento de mercado al que apunta no es estándar, sino medio alto. Esta es una manera de diferenciarse de otras grandes cadenas de muebles y moda de hogar como Ikea, estableciéndose así como una marca para un consumidor objetivo de clase media-alta. Siguiendo el ejemplo de la página web de Zara en Puerto Rico, se puede implementar la estrategia de una misma página web para ambos mercados, ya que la gama de productos y el precio se mantendrían homogéneos también.

En el caso de República Dominicana, país que presenta similitudes con Puerto Rico, Zara Home cuenta con dos tiendas físicas y todavía no se ha añadido la tienda

online en este mercado. Llegó al país en 2012. La tienda principal se encuentra ubicada en la capital, Santo Domingo, en el centro comercial Ágora Mall, seguramente el más prestigioso de la ciudad. La apertura en un entorno de estas características refleja de nuevo la tendencia de consumo en el país, donde el consumidor tiende a acudir a un único lugar que le ofrezca una variedad de marcas de cierto nivel, entre las que destacan las internacionales. En el caso del mercado dominicano, la compañía opera desde el inicio en formato franquicia. Es el grupo Phoenix World Trading el que gestiona las tiendas de Inditex en el país (Bertero, 2017). El grupo, de origen panameño, también gestiona las tiendas que la compañía tiene en Venezuela. Esto indica que, en el caso del mercado dominicano, la compañía considera más seguro y rentable delegar la gestión de la tienda en una empresa local, conocedora de primera mano de las tendencias y hábitos de consumo del país y de las condiciones comerciales que presenta, y así poder explotar al máximo la rentabilidad de la tienda.

Zara Home está presente en un entorno comercial de marcas reputadas y con renombre en el país, que es la oferta por la que apuesta este centro comercial. La oferta de productos de la tienda, por tanto, se dirige a un consumidor de clase alta, que busca calidad y exclusividad en su compra. Así, a pesar de su reciente entrada al mercado de República Dominicana (en 2017), Zara Home ha conseguido posicionarse en un lugar privilegiado junto con otras marcas del portafolio de Inditex, lo que presenta también una ventaja adicional (Bertero, 2017). Por otro lado, dentro del sector de hogar y diseño del centro comercial hay otras cinco marcas presentes, entre las que destaca Casa Cuesta. La marca está considerada una de las más reputadas en moda de hogar del país, y su público objetivo se sitúa en la clase alta. Sus diseños y precios corresponden a una marca de moda de hogar exclusiva que presenta un producto de calidad, único y a un precio acorde con ello (Casa Cuesta, s.f.). Por ello, se puede considerar un competidor directo de Zara Home, la cual compite en producto y precio con una marca nacional y con gran reconocimiento, pero que no cuenta con el respaldo de un grupo consolidado y con gran presencia en el país como es Inditex. Así, se observa que en poco tiempo Zara Home consigue competir con marcas nacionales en su segmento de mercado, lo que resulta muy positivo dado que se dirige a un segmento de la población minoritario como es el de un poder adquisitivo alto.

6.3. Análisis de mercado: Puerto Rico

6.3.1 Entorno económico

El momento económico que vive Puerto Rico presenta ciertos retos de cara a los próximos años. El entorno económico no es ideal en términos de consumo, pero las perspectivas son alicientes. En 2017, la deuda de Puerto Rico alcanzó máximos históricos y se declaró el estado de bancarrota. En el mismo año, el Huracán María asoló la isla, dejando miles de fallecidos, un suministro eléctrico dañado y parte de la infraestructura pública y viviendas destruidas. Esta situación podría haber convertido al mercado en poco o nada atractivo para la inversión extranjera, pero no es el caso. El país continúa siendo un gran atractivo para empresas internacionales que acuden a él como una entrada segura al mercado de Estados Unidos. Así, especialmente en el sector de la moda, son numerosas las empresas que se buscan un hueco en el mercado puertorriqueño para después acceder al estadounidense gracias a la aduana compartida por ambos (Bertero, 2018). Pero no solo existe el atractivo aduanero, sino que el país sigue ofreciendo una seguridad jurídica por encima de otros países de la región.

Además, desde el Gobierno se están implementando diferentes medidas económicas y financieras para la recuperación del país en todos los ámbitos, haciendo hincapié en el impulso de la economía y la inversión extranjera. Por otro lado, el nivel adquisitivo del país está por encima de otros países de la región como República Dominicana. En 2018, a pesar de la inestabilidad económica del país, el PIB per cápita se situaba en 31 022 dólares estadounidenses, lo que refleja un alto nivel económico medio de la población (Office of Economic Studies, 2019).

Los indicadores económicos, aunque realistas, muestran una economía en recuperación considerablemente rápida, dada la magnitud de los acontecimientos sucedidos, y que continuará en los próximos años. El crecimiento del PIB en 2019 fue negativo, del - 4,7 % y se estima que en 2020 sea del - 0,5 %, un aumento de más de 4 puntos porcentuales (Trading Economics, 2019). Esto muestra una recuperación rápida de la producción nacional. Según un informe anual elaborado por el Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, la inflación en 2018 se situó en un 2 %, y el desempleo en un 8,5 % (2019). Se estima que en 2020 la inflación se sitúe en un 1,4 % y el desempleo se reduzca hasta el 7,3 % (Trading Economics, 2019). Además, se espera también que el PIB per cápita mantenga su tendencia de crecimiento. Por un

lado, vemos que la producción nacional va a aumentar y que el poder adquisitivo de los ciudadanos también va a ser mayor. Por otro, el desempleo se reducirá, por lo que habrá más gasto en bienes de consumo. La apertura de una o varias tiendas también supondrá una creación de empleo.

Un dato relevante para la investigación es que las ventas al por menor de mobiliario y moda de hogar alcanzaron en 2018 los 604,3 millones de dólares y en 2019 los 678,1 millones de dólares, mientras que la diferencia entre las ventas de 2018 y 2019 en moda textil son de 982,4 millones de dólares y 1 059,1 millones de dólares, respectivamente (Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, 2019).

Figura 3. Gasto total en mobiliario y moda de hogar

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FISCAL YEAR									
TOTAL (Million \$)								604,3	678,1
DIFFERENCE									73,8
% CHANGE									12,2

Fuente: Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico. (2019). *Puerto Rico Economic Data*.

Tras presentar estos datos, se puede observar que la economía nacional se está recuperando de manera lenta pero constante. El país sigue atrayendo inversiones extranjeras y las empresas internacionales ven una oportunidad en expandirse a su mercado, que se presenta como una puerta de acceso al mercado de Estados Unidos. Por otra parte, se observa que el nivel adquisitivo de los ciudadanos no se ha visto resentido y que el consumo de los hogares en el sector de moda de hogar, relevante para el análisis, no solo no se ha visto perjudicado, sino que incluso ha aumentado.

6.3.2 Moda de hogar

Para conocer qué estrategia de posicionamiento deberá adoptar Zara Home en Puerto Rico, se deben analizar las tendencias de consumo en dicho sector en el país. Se realizará dicho análisis a través de los competidores más visibles del mercado para la marca. Como ya hemos visto, el gasto total en mobiliario y moda de hogar ha crecido en el país, y una razón para ello puede ser la necesidad de reponer elementos de hogar que hayan sido dañados por los fenómenos naturales que se han sucedido. Además, como se ha explicado anteriormente, la moda de hogar toma cada vez más importancia

y el consumidor es más consciente de que la elección de los elementos que van a decorar su hogar es casi tan importante como la de su vestimenta, ya que a través de ello expresa su identidad. Por ello, podemos asumir que las tendencias en moda de hogar en el país se unirán a la tendencia global actual.

Si hablamos de competidores en el mercado, se han encontrado dos marcas nacionales principales en el sector de moda de hogar. La primera es Aliss, marca presentada en el diario *Metro* como “especializada en la venta de artículos de uso y decoración para el hogar” (Metro, s.f.). Se define como líder del mercado y cuenta con 9 tiendas físicas en Puerto Rico y tienda online. Además, también está presente en otros mercados de Centroamérica y en Estados Unidos, lo que le otorga una mayor experiencia en el segmento. La marca es reconocida en el país por adaptarse a las nuevas tendencias y ser versátil. Además, su política de precios se adapta al consumidor medio, lo que no impide que ofrezcan una gran variedad de productos de calidad (Metro, s.f.). La misión de la marca se centra en ofrecer por un lado una amplia gama de productos con una calidad identificable y por otro un servicio y atención únicos y agradables para el consumidor (Aliss, s.f.).

Tras iniciar su proceso de expansión, ampliaron los departamentos de la marca, incluyendo también líneas de moda. Sin embargo, su especialización sigue siendo la moda de hogar, y es la sección en la que poseen mayor experiencia y la que los consumidores identifican con la marca. Sus tiendas se encuentran en municipios como Ponce o Guaynabo, estando tres de ellas próximas a la capital del país. Varias se encuentran también en centros comerciales, lo que refleja la tendencia que se viene analizando en el resto del trabajo, ya que son lugares muy aclamados por el consumidor en este país. Así, con tales ubicaciones, la marca se asegura un alto nivel de visibilidad y una mayor rentabilidad.

La segunda marca es Casa Febus Home Design. Con más de 45 años de trayectoria y nueve tiendas físicas en el país, se posiciona como la cadena de accesorios para el hogar y muebles con mayor reconocimiento a nivel nacional (Casa Febus, s.f.). Se define como un centro para la decoración del hogar, y pretende ofrecer al consumidor una variedad única de productos a precios competitivos. Empezó vendiendo productos de decoración de hogar más específicos y con diseños artesanales, pero al comenzar su expansión por el país fue diversificando su oferta e

incluyó muebles y otros elementos de moda de hogar, lo que lleva a la gran oferta y variedad que tienen hoy en día.

Como parte de su visión, pretende que cada uno convierta su hogar en su rincón favorito, y lo decore siendo consciente de que es una forma de expresar su esencia y su personalidad. La marca incorpora un estilo innovador y productos de diseño y al mismo tiempo ofrece productos a precios asequibles (Casa Febus, s.f.). Su primera tienda se abrió en Bayamón, municipio principal del país y cercano a la capital. La primera tienda se encuentra en un centro comercial del municipio, y es la más grande hasta el momento. En el año 2000, introdujeron la tecnología de puntos de venta entre sus tiendas físicas, lo que dio un giro al negocio y les ayudó a integrarse en la era digital, también con su propia página web. Todo ello, ha hecho que se convierta en una de las marcas líderes en decoración de hogar en el país.

Tras haber presentado las dos principales marcas que se consideran que pueden competir con Zara Home en el mercado puertorriqueño, veamos qué características pueden compartir con ella. Zara Home se presenta como una marca líder en España en decoración de hogar, al igual que ambas en el mercado puertorriqueño. La oferta de productos se adapta a las tendencias de moda y busca un diseño y calidad únicos, como buscan las dos marcas presentadas. La experiencia y servicio al cliente también destacan en las tres marcas, ya que se pretende que el cliente tenga una experiencia de compra agradable y exclusiva, ofreciendo una atención excelente. Por otra parte, ambas marcas coinciden en mantener diseño y calidad a la vez que ofrecen precios asequibles y más competitivos que Zara Home. Sin embargo, esto puede resultar una ventaja para la marca, ya que, a pesar de no presentar precios muy elevados en el mercado español, sí se dirige a un segmento de la población medio-alto. Así, se buscará utilizar este elemento como ventaja competitiva frente a las marcas nacionales. Por último, la ubicación en centros comerciales presenta similitudes con la estrategia de Zara Home tanto en el mercado español como en otros mercados analizados. La presencia en un centro comercial resultará una ventaja para la marca, ya que si las marcas competidoras están presentes en el mismo centro se asegura un flujo de consumidores que pueden encontrar productos diferentes y originales en la nueva tienda.

El consumo de bienes de hogar y decoración en Puerto Rico ha aumentado en 2019 (Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, 2019). Esto último puede estar justificado por las consecuencias del huracán de 2017, que destrozó muchos hogares, por lo que las familias se han visto obligadas a reconstruir sus casas desde cero y redecorarlas. Al realizar un análisis de mercado, es muy importante saber reconocer las oportunidades que este presenta para el negocio, y en este caso esta es una gran oportunidad para Zara Home. Como parte de la estrategia de comunicación, se presentará un proyecto social de Inditex en colaboración con el Gobierno de Puerto Rico para ayudar a redecorar los hogares que hayan sufrido daños o hayan sido destruidos. Así se aprovechará la oportunidad que ofrece el momento actual, en el que la demanda de artículos de hogar es más alta.

6.3.3 Influencias de Estados Unidos

Como se ha observado, Puerto Rico se encuentra influenciado por Estados Unidos a nivel cultural, económico y también en tendencias de mercado. Esto es consecuencia de la incorporación del territorio por Estados Unidos en 1898 tras ser cedido por el gobierno español. El territorio está bajo la jurisdicción del país norteamericano desde entonces, y dos años más tarde se estableció un gobierno civil en el país. Al mismo tiempo, se incorporó al sistema económico y político de Estados Unidos, lo que marcaría su realidad económica y su crecimiento como mercado. Se puede hablar entonces de una asimilación del país, que pasa obligatoriamente por el ámbito cultural y que existe todavía hoy. Según escribe Pablo Torres en la Enciclopedia de Puerto Rico: “Americanización, entonces, fue el término que recogía tanto las aspiraciones modernas de los puertorriqueños como la misión de civilizar de los imperialistas estadounidenses” (Torres, 2016).

La influencia que ha tenido Estados Unidos en el país se ha manifestado de diversas formas. Al principio, fue la instalación de los valores liberales y republicanos y del catolicismo como religión. Después le siguió la enseñanza en lengua inglesa, que fue sustituida más tarde por el español. Además, los sistemas económicos y políticos implantados cambiaron también la estructura social del país. La imposición de la ciudadanía estadounidense es ejemplo de ello, lo que permitió el libre desplazamiento a los diferentes estados, la convivencia con la clase dominante en ellos y la incorporación de elementos de la cultura norteamericana en las familias

puertorriqueñas que migraban al país (Torres, 2016). También influye la formación de jóvenes puertorriqueños en escuelas y universidades americanas, ya que supone una asimilación total en términos culturales y de hábitos y costumbres. Tras la segunda guerra mundial, con la consolidación de Estados Unidos como primera potencia mundial, la influencia de su industria de entretenimiento y de consumo es evidente en todo el mundo. En Puerto Rico se manifiesta de manera especial, ya que todas las industrias son accesibles de manera directa y tienen en el país un mercado principal.

Cabe destacar que los rasgos de la cultura puertorriqueña se han mantenido en las comunidades de la isla y perduran a pesar de la ‘americanización’ en la que se encuentran sumergidas. No obstante, es todavía mayor si cabe la introducción de elementos culturales estadounidenses y la adaptación de los mismos a su propia cultura, lo que da lugar a tendencias de consumo similares a las de los ciudadanos estadounidenses. Es por ello que, a la hora de diseñar la estrategia de marketing, se deberán tener en cuenta elementos identificables con la cultura estadounidense.

6.4. Marketing mix

El diseño de un marketing mix efectivo resulta complejo cuando sirve un único mercado nacional y homogéneo. Cuando dicho programa se quiere trasladar a otros países con estructuras políticas, sociales, económicas y culturales diferentes, resulta todavía más complejo. Esto indica que realizar una estrategia de marketing internacional es más complicado que una de marketing doméstico (Arteaga Ortiz, 2017). Para diseñar una estrategia de marketing mix efectiva, es necesario en primer lugar seleccionar el mercado en el que se va a introducir la marca. En este caso, se ha elegido el mercado de Puerto Rico por diversas razones ya explicadas en el trabajo. Una vez elegido el mercado, es necesario determinar la manera en la que se va a entrar a dicho mercado. En el presente caso, se escogerá la forma de subsidiaria para Zara Home en el mercado. Se trata de un modelo de inversión directa, en el que la compañía matriz es propietaria de la planta (Stanton, Etzel, y Walker, 1995). Esta decisión se basa en el ejemplo que la compañía tiene en el país con su marca matriz Zara, que está registrada como Zara Puerto Rico Inc. Esta forma es un tipo de subsidiaria, una corporación, y conlleva una autonomía en cuanto a responsabilidades fiscales y deudas.

La decisión resulta acertada para el mercado, ya que como hemos visto la situación económica actual se muestra inestable por la deuda nacional, lo que podría afectar al grupo. Además, una subsidiaria es la forma jurídica más idónea para grandes empresas o empresas multinacionales como el caso de Inditex, que quieren mantener la propiedad sobre sus tiendas en el extranjero. Así, a través de la experiencia que el grupo ya tiene en el país, se elegirá la forma más segura para una correcta gestión y un adecuado control de la nueva marca en él. Una vez escogida la forma jurídica para la empresa, el siguiente paso es el diseño de un marketing mix efectivo atendiendo a sus cuatro componentes: producto, precio, comunicación y distribución.

6.4.1 Producto

En cuanto al producto, Zara Home ofrece productos dentro del grupo de moda de hogar, artículos de diseño y decoración. Estos pueden ser catalogados como bienes de consumo, artículos cuya frecuencia de compra es menor que la de otros artículos de moda. Por ello, el consumidor, a la hora de comprar, compara precios, calidad y diseño. En cuanto al ciclo del producto, se puede establecer que los artículos que ofrece la marca se encuentran en fase de madurez. Los productos de este tipo llevan estando presentes en el mercado un gran período de tiempo. Sin embargo, la marca ha conseguido reposicionar sus productos como innovadores y originales, ofreciéndoles un cambio que atrae al consumidor, por lo que las ventas no se han reducido, sino que han aumentado como se ha podido observar en los últimos años.

El segmento al que pertenecen los productos ofrecidos es el de moda de hogar y decoración. Como se ha presentado anteriormente, cuenta con competidores en el mercado en su segmento con un reconocimiento de marca importante. Por ello, se deberá seleccionar muy bien el público objetivo y el posicionamiento que se le va a dar a la marca para que se diferencie de ellos. El público objetivo será un consumidor de clase media-alta con cierto nivel adquisitivo. Ya hemos visto que los precios de Zara y Zara Home en Estados Unidos y en Puerto Rico son más elevados que los del mercado español. Por ello, se buscará atraer a un consumidor que esté dispuesto a pagar más por productos que ofrezcan calidad y diseño, satisfaciendo así sus necesidades psicológicas. En cuanto a la referencia del mercado de República Dominicana, se buscará dirigirse a un consumidor con mayor nivel adquisitivo.

La esencia de Zara Home consiste en ofrecer una amplia gama de productos, renovándola dos veces a la semana, incorporar las últimas tendencias a sus diseños y presentar al consumidor una oferta de calidad y exclusividad (Inditex, s.f.). Por ello, el posicionamiento de la marca seguirá la línea del que mantiene en el resto de mercados: ofrecer una experiencia y un producto únicos a través de las últimas tendencias, diseño, calidad y exclusividad. Además, al tratarse de una marca europea, tiene connotaciones positivas para el consumidor puertorriqueño.

La estrategia de Zara Home a nivel internacional en cuanto a su producto es la de estandarización global. La línea de productos que ofrece en su página web es la misma en todos los mercados. Al tratarse de una compañía multinacional, sus marcas implementan la estrategia de estandarización de productos como elemento diferencial y de imagen de marca. Así, se reducen costes y se ofrece un mayor valor para los consumidores. Otra forma de llamar a esta estrategia es la extensión directa del producto, que consiste en no establecer cambios en el mismo, sino exportar el mismo producto desde el mercado español, el mercado de origen (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000). De esta manera no se necesitan gastos extra en I+D y se mantiene el proceso de fabricación sin que esto conlleve un incremento de los costes. Según reflejan Kotler, Cámara, Grande y Cruz: “Las empresas deben olvidarse de las diferencias idiosincrásicas entre países y culturas, y concentrarse en satisfacer tendencias universales” (2000, pág. 428). Esta percepción resulta correcta debido a la globalización de las tendencias, y dentro de ellas la moda y moda de hogar. Al mismo tiempo, al mantener el producto sin cambios se consigue mantener y transmitir la identidad cultural de la marca.

Dentro de la gama de productos, se tomará como referencia la oferta de las tiendas en República Dominicana, ya que los mercados presentan muchas similitudes en cuanto a hábitos de consumo y debido al clima y las características de los hogares, las necesidades de los consumidores se pueden considerar similares. Al mismo tiempo, bajo la influencia del mercado estadounidense, la variedad de productos en la tienda online será la misma que allí ya que compartirán la página web, por lo que se tendrá acceso también a una mayor selección de productos de manera digital.

Por último, en el caso de Zara Home, el consumidor puertorriqueño percibe la marca como sello internacional y europeo. El hecho de que proceda de Europa conlleva

una serie de connotaciones positivas y es sinónimo de calidad y exclusividad. Así, el consumidor de Puerto Rico puede acceder a productos que reflejan un estilo de vida, una esencia y una personalidad que le pueden resultar más atractivos que otros de carácter local.

6.4.2 Precio

En cuanto al precio, es un factor diferencial importante frente a los competidores, y también un factor fundamental para la decisión de compra del consumidor. Los elementos que influyen en el establecimiento de precios son internos y externos. Los elementos internos incluyen los diferentes costes y la estrategia financiera y de negocio entre otros. Respecto a los costes, se deben considerar los costes de fabricación, de distribución y transporte o el tipo de cambio (Kotler, Cámara, Grande, y Cruz, 2000). En el caso de Zara Home, los costes de fabricación y distribución se pueden conocer ya que Zara ya opera en Puerto Rico. De esta forma, sin entrar en mucho detalle ya que de los canales de distribución se hablará más adelante, se puede conseguir mantener los costes bajos y compartir los métodos de distribución utilizados para Zara en el país. Además, el tipo de cambio no supone un reto ya que la moneda es el dólar estadounidense, y Zara Home ya opera en el mercado estadounidense.

Los elementos externos incluyen el precio de los competidores, la elasticidad de la demanda y las percepciones sociales entre otros. En el caso de Zara Home, los precios que se establezcan estarán por encima de sus competidores, ya que se dirige a un segmento concreto de la población, la clase media-alta, y el consumidor está dispuesto a pagar un precio más alto por productos de mayor calidad. Aquí entran en juego las percepciones sociales, ya que la imagen de Zara Home presenta unas percepciones diferentes por ser una marca europea, por el conocimiento previo que el consumidor tiene de Zara y por la oferta de productos de calidad que ofrece. Otro elemento que es importante dentro de las percepciones sociales es el valor que los consumidores perciben del producto (Stanton, Etzel, y Walker, 1995). Esto puede ser un elemento a considerar a la hora de establecer el precio. En el caso de los productos que ofrece la marca, poseen un gran valor vinculado a la marca en sí y a las percepciones existentes sobre la compañía y la marca ya presente, Zara.

Respecto a la elasticidad de la demanda para el presente caso, se puede medir en virtud de las afirmaciones anteriores. Al tratarse de una marca dirigida a ese segmento

concreto, y que satisface necesidades inmateriales a través de su filosofía y oferta única, los cambios en los precios no provocarán un gran cambio en la demanda, siendo así inelástica en este caso.

Cuando se establece el precio de un producto, la empresa busca conseguir varios objetivos. En primer lugar, controlar la demanda. Esto se puede lograr a través de una adaptación de los precios a la misma. Sin embargo, la política de precios de Zara Home presenta una homogeneidad de precios en sus productos, y no busca atraer mayor demanda con una reducción de los mismos. En segundo lugar, diferenciarse y luchar contra los competidores. En este caso, la estrategia elegida para ello será ofrecer una mayor calidad en los productos y no una reducción de precios por el mismo motivo. En último lugar, aumentar las ventas. El método más común para conseguirlo es la introducción de ofertas y descuentos. La política de rebajas de Zara Home se rige por criterios de estacionalidad al igual que la de Zara, por lo que se aplicará la misma regulación en el nuevo mercado. Se establecerán dos períodos de rebajas principales en verano y en invierno, y promociones temporales una vez hayan terminado estos.

Así, se mantendrá la política general de precios de la marca en el resto de mercados, tomando como referencia la del mercado estadounidense. En su página web se puede acceder a los precios de todos los productos, así como a las promociones. Al igual que ambos mercados comparten precios para la marca Zara, como se presenta en su página web, también se establecerán los precios según los mercados para el mercado estadounidense. Esto supone una ventaja para establecer la estrategia de precio, ya que se tiene el ejemplo de Zara en los dos mercados, donde ha funcionado mantener los mismos precios en ambos. Además, al tener acceso a todos los precios en la página web, los consumidores pueden comparar los mismos, y no sería favorable establecer diferencias entre los mercados. Al compartir precios en los productos de Zara, se mantendrá la misma estrategia en el caso de Zara Home para que los consumidores no perciban un trato diferente en cuanto a los precios en el mercado estadounidense, que actúa como mercado de referencia.

Con esta estrategia, se diferenciará del mercado en República Dominicana, ya que solamente el cambio de moneda al peso dominicano hace que los precios sean más bajos comparados con los estadounidenses. Así, se establecerá un rango de precios

superior al que presenta la marca en el mercado dominicano, en alineación con su objetivo de atraer un consumidor también de mayor poder adquisitivo.

6.4.3 Comunicación

En cuanto a la estrategia de comunicación, esta incluye todas las formas que tiene la marca de llegar al público, y se puede identificar con la estrategia de imagen de marca. Internet ha revolucionado el mundo de la comunicación y la forma que tienen los consumidores de relacionarse con las marcas y viceversa. Los elementos de comunicación que emplea una compañía tienen como objetivo informar, persuadir y hacer que los consumidores recuerden una marca (Stanton, Etzel, y Walker, 1995).

Dentro de los elementos de comunicación de marketing se encuentran la publicidad, las promociones, los anuncios, las relaciones públicas o las ventas personalizadas. La estrategia de comunicación de Zara Home se caracteriza por ser discreta y principalmente en formato digital. La marca casi no tiene anuncios televisivos, aparece en revistas seleccionadas y especializadas y no ocupa vallas publicitarias en las calles. Por ello, la estrategia de comunicación para el mercado de Puerto Rico se diseñará en línea con la estrategia general.

Una vez analizados los canales de comunicación de la marca en su mercado español y estadounidense, su página web es la principal forma de estar en contacto con el consumidor. En ella se pueden ver las novedades de la colección, las promociones disponibles en cada momento y permite una interacción con el consumidor. Hay un apartado de contacto donde se pueden enviar consultas, además de una página de preguntas frecuentes, y la posibilidad de suscribirse a sus publicaciones periódicas. Esta última es la mejor forma de mantenerse informado de las innovaciones, comunicaciones e información sobre la marca. Así, vemos que los costes de comunicación no proceden de spots publicitarios o anuncios en la televisión o en papel, sino que la mayor parte de su estrategia de comunicación se reduce a versión digital. Esto supone una gran reducción de los costes tradicionales de comunicación.

La opción elegida para el mercado de Puerto Rico será compartir la página web de la marca con Estados Unidos, al igual que ocurre en el caso de Zara. Por su parte, se implementarán las promociones adecuadas según el mercado estadounidense. En cuanto a posibles canales de comunicación distintos, como vallas publicitarias o

anuncios en revistas, estos no supondrán grandes costes de adaptación ya que se presentarán esencialmente en inglés por la evidente influencia estadounidense en la publicidad, a pesar de poder incluir guiños en español. Respecto a otros canales de comunicación como pueden ser relaciones públicas o patrocinios, dado que la marca no ha optado por utilizarlos en su mercado de origen, tampoco se explotarán en el mercado de Puerto Rico.

Proyecto social

Como parte de la estrategia de comunicación de marca, se implementará un programa social de carácter cooperativo en el país. Tras los destrozos causados por el huracán de 2017, muchos hogares necesitan reconstruir y redecorar sus viviendas, lo que presenta una oportunidad para una marca de moda de hogar. Así, Zara Home proveerá a un número considerable de hogares con productos de su catálogo como donaciones. Esto será un elemento de diferenciación y reputación para la marca que favorecerá a su imagen y hará que tenga cierto reconocimiento. Se incluirá como parte de su responsabilidad social corporativa.

La compañía cuenta con gran experiencia en la implantación de programas de carácter social. En 2018, invirtió más de 10 millones de euros en programas sociales en América, lo que representó un 22 % de su inversión social global (Inditex, 2018). La mayoría de los programas sociales en los que participa son proyectos educativos, de refuerzo socio-económico y de inclusión social, la mayoría de las veces en colaboración con organizaciones internacionales. En 2016, sin embargo, Inditex participó de manera activa en la crisis de refugiados en Europa “mediante la donación de 386 000 prendas que fueron distribuidas por entidades no lucrativas como Cruz Roja o ACNUR” (Inditex, s.f.). Las prendas fueron distribuidas en diferentes zonas como Hungría y Serbia. Teniendo este ejemplo reciente se diseñará un programa similar con objetos de decoración y de moda de hogar de la marca para que sean donados a las comunidades más afectadas del país. También será una forma de entrar en los hogares de un segmento de la población distinto al objetivo de la marca.

6.4.4 Distribución

En cuanto a la distribución, esta incluye los canales que la empresa utiliza para hacer llegar sus productos al consumidor. Resulta fundamental saber en qué cantidad,

en qué momento y en qué lugar se debe distribuir un producto. En Inditex, los canales de distribución son controlados por el grupo de manera exhaustiva. La compañía ha invertido más de 2 000 millones de euros en conseguir una cadena de producción y distribución efectiva y sostenible, y la inclusión de modernos sistemas de tecnología ha sido un aspecto fundamental (Inditex, 2019). El modelo de distribución que utiliza es un modelo centralizado. De esta manera, la producción se realiza en un 96 % en los clústeres de producción que tienen en todo el mundo. De ahí, esta es enviada a las plataformas logísticas centrales de las cadenas de la compañía, que se encuentran en España. Por último, tal y como se explica en la *Memoria Anual*, “desde ahí es distribuida a todas nuestras tiendas, así como a los centros de distribución online de todo el Grupo en el mundo” (Inditex, 2019, pág. 29).

Gracias a la tecnología implementada en la cadena logística y a la eficiencia en el transporte de las mercancías, consiguen distribuir a tiendas dos días a la semana en todas las marcas del grupo. El producto tarda un máximo de 48 horas en llegar a tienda desde que es recibido en el centro de distribución. De esta forma, se podrán realizar envíos de productos periódicamente al nuevo mercado sin alterar mucho la cadena de distribución existente. La cadena de intermediarios ya existe entre el mercado español y el puertorriqueño, por lo que no habría que contratar a terceras partes para distribuir a la nueva tienda. Además, la presencia en el mercado de tiendas de otra de las marcas de la compañía asegura un flujo constante de productos y un canal que ya funciona. Por ello, se ampliarán los envíos al país incluyendo los productos de la nueva marca junto con los de Zara.

Otra opción sería incluir el inventario en los envíos a Zara Home de República Dominicana, y una vez allí, contratar otro canal de transporte hasta la isla. Sin embargo, no resulta tan rentable como la primera opción. Así, se minimizarán los costes de logística y transporte de la apertura en el nuevo mercado, lo que supone una ventaja para la compañía.

En cuanto a la tienda de la marca en el país, esta se localizará en la misma ubicación que la marca matriz Zara. Esto se debe a un deseo de que la marca sea mejor acogida y se consolide la imagen de la compañía. Como Zara está ubicada en centros comerciales, no resultará difícil conseguir un local para abrir la tienda de Zara Home allí también. Eso supondrá un efecto multiplicador de los consumidores, ya que la

tendencia de consumo en el país es acudir a centros comerciales para satisfacer diferentes necesidades al mismo tiempo. En cuanto a la tendencia futura a incorporar la marca dentro de la página web de Zara e incluso de manera física en alguna tienda, no se seguirá en el nuevo mercado ya que se busca introducir Zara Home como marca individual y competidora en su segmento de mercado y no como una asimilación de Zara.

Por último, se incorporará el sistema de gestión integrada que presentan la mayoría de espacios de la compañía. A través del mismo se puede llevar un seguimiento conjunto del inventario de tienda y online, y se favorece la total disponibilidad de productos para el consumidor sin importar su localización física (Inditex, 2019).

7. Conclusiones y propuestas

El objetivo central del trabajo consistía en diseñar un marketing mix apropiado para la introducción de Zara Home en un nuevo mercado como era Puerto Rico. Si hablamos del producto, se ha llegado a la conclusión de que se debe mantener la misma línea de productos debido a la periodicidad con la que Zara Home renueva su oferta en tienda y la homogeneidad que mantiene en su oferta online. Así, ofrecerá en su página web, que compartirá con Zara Home Estados Unidos, toda la selección de productos disponible en dicho mercado, y en tienda presentará una selección de los mismos que coincidirá en líneas generales con la de las tiendas en el mercado de República Dominicana por la similitud en las condiciones de vida entre ambos países.

Respecto al precio a establecer, se establecerán los mismos que en el mercado estadounidense, ya que en ese país ya se ha realizado el trabajo de establecer los precios teniendo en cuenta el cambio a dólares. Por otro lado, el segmento de la población al que Zara Home pretende servir es al de un nivel adquisitivo medio-alto. Además, la página online de la marca será la del mercado en Estados Unidos, por lo que el consumidor puertorriqueño tendrá acceso a una única oferta de precios.

En cuanto a la estrategia de comunicación que la marca llevará a cabo en el país, se mantendrá la página web de Estados Unidos, por lo que la información sobre la marca se presentará en inglés. Todas las promociones y ofertas se compartirán también

con ese mercado, así como las publicaciones en su *newsletter*. En cuanto a publicidad en vallas publicitarias revistas, en principio no se contempla dicho gasto ya que la marca apenas utiliza esos soportes a nivel global. En caso de que se implantase, esta será en inglés con posibles guiños al español.

Si se habla de la estrategia de distribución, se utilizarán los canales actuales de distribución al país. El modelo de distribución de la compañía está centralizado, por lo que los envíos se realizarán desde España y en conjunto con los que ya se realizan de la marca Zara para el país. Por otro lado, la tienda física de Zara Home se abrirá en uno de los centros comerciales en los que Zara está presente, para jugar con la imagen de Inditex y utilizar el reconocimiento de la marca matriz por los consumidores.

En cuanto al mercado actual de Puerto Rico, teniendo en cuenta que el país atraviesa un periodo de recuperación económica, los indicadores muestran que el crecimiento va a aumentar en los próximos años, y que la deuda nacional no afecta de manera directa al poder adquisitivo de la población. Este se sitúa por encima de la media de los países de Centroamérica, lo que supone una ventaja para una marca cuyo consumidor objetivo se sitúa en la clase media-alta. El consumo no se ha visto afectado en gran manera, y el gasto en moda de hogar ha aumentado. Las consecuencias del huracán en 2017 pueden ser la causa de ese aumento en el gasto en mobiliario y bienes para el hogar. A modo de oportunidad para Zara Home, se implantará como estrategia social un proyecto de cooperación para ayudar a familias a redecorar sus hogares. Consistirá en una donación de artículos de hogar de la marca, y será una oportunidad para la marca en la construcción de su imagen y reconocimiento.

Por otro lado, además de utilizar el reconocimiento y la imagen existentes en el país por la presencia de Zara, la apertura de Zara Home se presentará al consumidor como una novedad y una oportunidad para acceder a otros productos que ya identifican con un sello de calidad. Esto es así por la percepción existente de una compañía de origen europeo que ofrece productos con un diseño y calidad más altos, y que resultan atractivos no solo por su carácter internacional, sino porque abren la puerta al consumidor de expresar su identidad acorde con un mundo más globalizado y siguiendo las tendencias actuales del resto del mundo. Esto servirá para posicionarse frente a los competidores nacionales, con una identidad y filosofía claras que difieren

de las existentes en el mercado. Así, se dirigirá a un segmento muy específico, de clase media-alta, que busca exclusividad y calidad.

Teniendo en cuenta las conclusiones extraídas del análisis, por un lado, y habiendo elaborado un marketing mix adecuado a ellas y siguiendo las nociones de marketing internacional que se han considerado relevantes para el caso, por otro, se ha conseguido presentar una estrategia de entrada al mercado de Puerto Rico para Zara Home que resultará eficaz y tendrá éxito para el posicionamiento de la marca en el mismo. Además, el trabajo desarrollado podrá servir para el estudio de casos similares de introducción de la marca en mercados de la región, o incluso en otras regiones del mundo.

8. Referencias

- Aliss. (s.f.). *Aliss*. Obtenido de Decoración: <https://www.aliss.com/puerto-rico/decoracion/> [última consulta: 13/03/2020]
- Arteaga Ortiz, J. (2017). *Manual de Internacionalización*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones. Obtenido de: https://www.icex-ceco.es/portal/img/libros/2017-0630_Manual_Internacionalizaci%C3%B3n_proteg.pdf [última consulta: 06/04/2020]
- Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico. (2019). *Puerto Rico Economic Data*. Obtenido de Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico: <https://www.bde.pr.gov/BDESite/PRED.html> [última consulta: 20/03/2020]
- Bertero, M. (11 de Agosto de 2017). *Inditex seduce al turista internacional: lleva Zara y Zara Home a Blue Mall Punta Cana*. Obtenido de Modaes Latinoamérica: <https://www.modaes.es/empresa/inditex-seduca-al-turista-internacional-lleva-zara-y-zara-home-a-blue-mall-punta-cana-es.html> [última consulta: 13/03/2020]
- Bertero, M. (22 de Marzo de 2018). *Puerto Rico, la puerta de entrada de la moda española al mercado estadounidense*. Obtenido de Modaes Latinoamérica: <https://www.modaes.com/entorno/puerto-rico-la-puerta-de-entrada-de-la-moda-espanola-al-mercado-estadounidense.html> [última consulta: 20/03/2020]
- Bueno, S. (29 de Mayo de 2018). Inditex duplica el número de tiendas en América en cinco años. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/especial-america/noticias/9171120/05/18/Inditex-duplica-el-numero-de-tiendas-en-America-en-cinco-anos.html> [última consulta: 06/03/2020]
- Casa Cuesta. (s.f.). *Casa Cuesta*. Obtenido de Casa Cuesta: <https://casacuesta.com/> [última consulta: 13/03/2020]
- Casa Febus. (s.f.). *Casa Febus*. Obtenido de Casa Febus: <https://casafebuspuertorico.com/> [última consulta: 13/03/2020]

- Cayla, J., y Arnould, E. (2008). A cultural approach to branding in the global marketplace. *Journal of International Marketing*, 16(4), 86-112. Obtenido de <http://www.juliencayla.com/JIM.pdf> [última consulta: 06/03/2020]
- EFE. (7 de Julio de 2015). Puerto Rico declara el español primera lengua oficial y relega el inglés. *ABC*. Obtenido de <https://www.abc.es/internacional/20150904/abci-puerto-rico-espanol-primera-201509041110.html> [última consulta: 06/03/2020]
- Expansión. (s.f.). *PIB de España*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> [última consulta: 03/04/2020]
- García, I. (9 de Noviembre de 2017). *Definición de internacionalización*. Obtenido de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion> [última consulta: 06/04/2020]
- Gestal, I., y Riaño, P. (15 de Marzo de 2017). *Zara Home, 'motor' de Inditex: la cadena que más crece y la segunda por aperturas en 2016*. Obtenido de modaes.es: <https://www.modaes.es/empresa/zara-home-motor-de-inditex-la-cadena-que-mas-crece-y-la-segunda-por-aperturas-en-2016.html> [última consulta: 06/03/2020]
- Gobierno de Puerto Rico. (2019). *Departamento de Desarrollo Económico y Comercio*. Obtenido de <https://www.ddec.pr.gov/> [última consulta: 13/03/2020]
- Inditex. (2019). *Cuentas Anuales. Informe económico-financiero*. A Coruña: Inditex. Obtenido de: https://static.inditex.com/annual_report_2018/pdfs/Cuentas%20Anuales.pdf [última consulta: 06/03/2020]
- Inditex. (2019). *Memoria Anual 2018*. A Coruña: Inditex. Obtenido de: <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Memoria+anual+Inditex+2018.pdf/a00e0265-83b3-eee7-64f7-542bc8f1a344> [última consulta: 06/04/2020]
- Inditex. (2019). *Nuestro compromiso con la sostenibilidad*. Inditex. Obtenido de https://www.inditex.com/documents/10279/249242/Dossier_JGA_2019_ES.pdf/605f84a0-beae-72f2-4cc7-b02bae00c785 [última consulta: 13/03/2020]

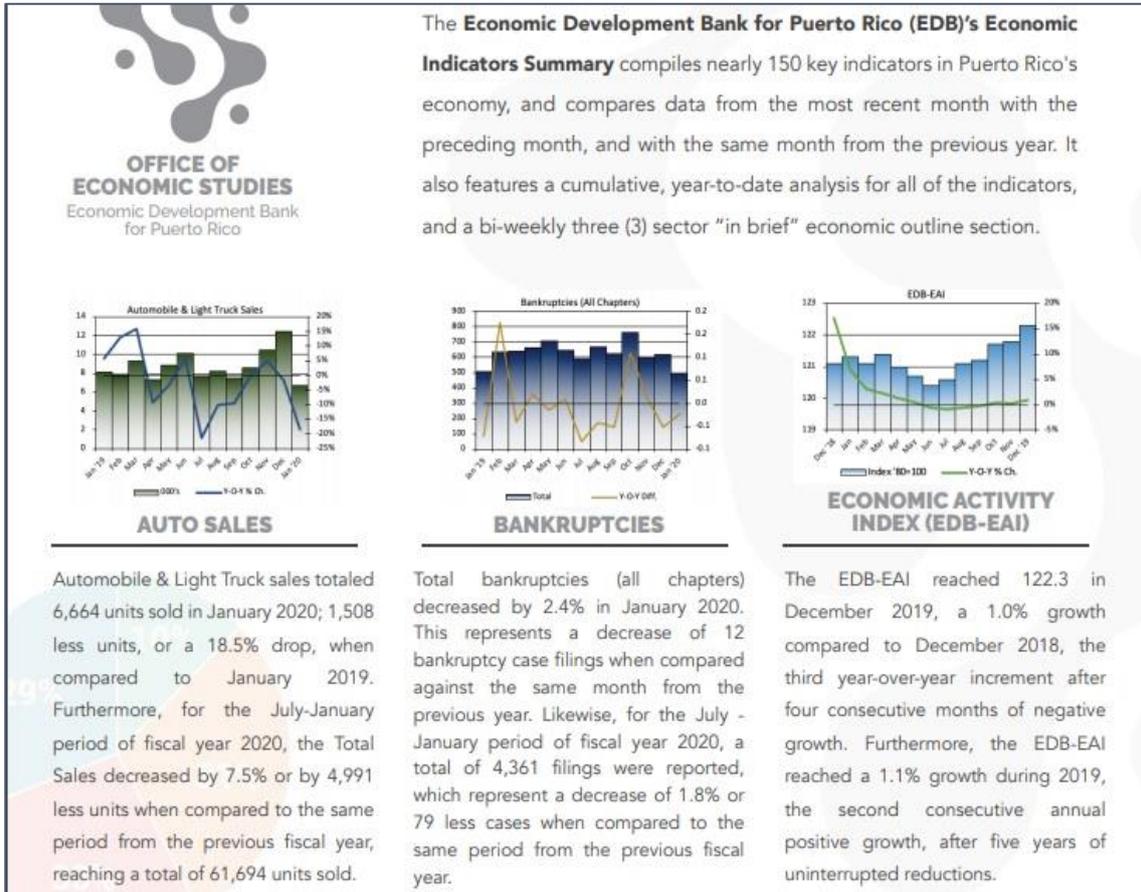
- Inditex. (s.f.). *Inditex*. Obtenido de Quiénes somos: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos> [última consulta: 13/03/2020]
- Inditex. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de Inditex: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia> [última consulta: 13/03/2020]
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing* (Edición del Milenio ed.). Madrid: Prentice Hall.
- MarketingInteli. (s.f.). *Zara, diseño de Experiencias de moda únicas al alcance de las clases medias*. Obtenido de Desarrollo estratégico en marketing y ventas: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/> [última consulta: 20/03/2020]
- Metro. (s.f.). *Grupo Aliss abre en Ponce su tercera tienda en Puerto Rico*. Obtenido de <https://www.metro.pr/pr/metro-negocios/2014/05/12/grupo-aliss-abre-ponce-tercera-tienda-puerto-rico.html> [última consulta: 13/03/2020]
- Office of Economic Studies. (2019). *Puerto Rico Annual Fact Sheet*. Economic Development Bank for Puerto Rico. Obtenido de <https://www.bde.pr.gov/BdeSite/PREDDOCS/PR-FactSheet-Oct2019.pdf> [última consulta: 03/04/2020]
- Office of Economic Studies. (2020). *Puerto Rico Economic Indicators*. San Juan: Economic Development Bank for Puerto Rico. Obtenido de https://www.bde.pr.gov/BdeSite/PREDDOCS/PRMEI_ENG.pdf [última consulta: 03/04/2020]
- Rueda Galvis, J. F. (julio-diciembre de 2008). Los procesos de internacionalización de las empresas: causas y estrategias que los promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, IV(7), 51-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634350005.pdf> [última consulta: 06/04/2020]
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (1995). *Fundamentos de Marketing* (Décima edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Statista. (8 de Abril de 2019). *Porcentaje de las ventas de la empresa textil española Inditex en todo el mundo de 2014 a 2018, por áreas geográficas*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/505922/porcentaje-de-ventas-de-inditex-en-el-mundo-en-por-area-geografica/> [última consulta: 20/03/2020]
- The Mall of San Juan. (s.f.). *Zara*. Obtenido de The Mall of San Juan: <https://www.themallofsanjuan.com/stores/zara> [última consulta: 20/03/2020]
- Torres, P. S. (21 de Febrero de 2016). *La 'Americanización' de Puerto Rico*. Obtenido de Enciclopedia de Puerto Rico: <https://enciclopediapr.org/encyclopedia/la-americanizacion-de-puerto-rico/> [última consulta: 20/03/2020]
- Trading Economics. (2019). *Trading Economics*. Obtenido de Puerto Rico Economic Forecasts 2019-2021 Outlook: <https://tradingeconomics.com/puerto-rico/forecast> [última consulta: 25/03/2020]
- Zara Home. (s.f.). *Novedades*. Obtenido de Zara Home España: <https://www.zarahome.com/es/novedades/colecci%C3%B3n-c1020256006.html> [última consulta: 06/04/2020]
- Zara Home. (s.f.). *Zara Home US*. Obtenido de Zara Home: <https://www.zarahome.com/us/> [última consulta: 06/04/2020]
- Zara. (s.f.). *Zara US*. Obtenido de Zara: <https://www.zara.com/us/> [última consulta: 06/04/2020]

9. Anexos

9.1. Anexo I

Indicadores económicos 2019



Fuente: Office of Economic Studies. (2020). *Puerto Rico Economic Indicators*. San Juan: Economic Development Bank for Puerto Rico.

9.2. Anexo II

Zara Puerto Rico

TIENDAS EVENTOS RESTAURANTES VENTAS Y OFERTAS THE MALL *of* SAN JUAN

ZARA

Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo. El cliente es el centro de su particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propias.

PRODUCTOS

Ropa, zapatos y accesorios.

POLITICA DE DEVOLUCION

Ver tienda para más detalles.

MÁS TIENDAS QUE TE PUEDEN GUSTAR

BANANA REPUBLIC

CH
CAROLINA HERRERA

Fuente: The Mall of San Juan. (s.f.). Zara.

9.3. Anexo III

Página oficial de Zara Home España y EE.UU.

≡ ZARA HOME BUSCAR INICIAR SESIÓN CESTA (0)



301 ARTÍCULOS | VISTA 2 4 | + FILTROS

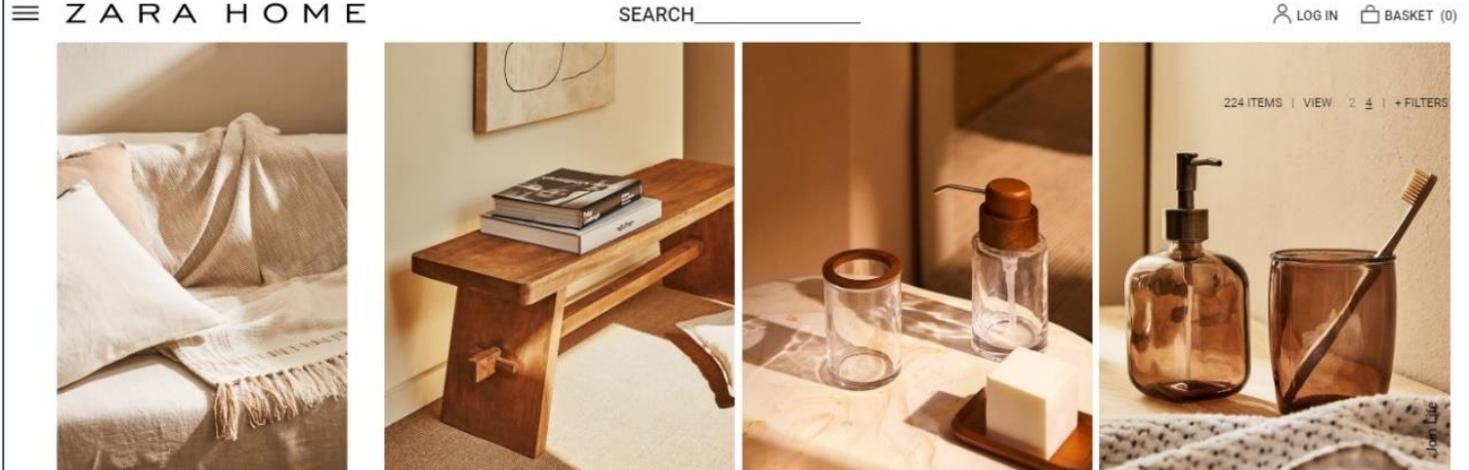
NEW
MESA CENTRO MADERA RÚSTICA
299,00 €

MANTA RÚSTICA
39,99 €

NEW
BANCO MADERA RÚSTICO
199,00 €

Fuente: Zara Home. (s.f.). *Novedades.*

≡ ZARA HOME SEARCH LOG IN BASKET (0)



224 ITEMS | VIEW 2 4 | + FILTERS

RUSTIC BLANKET
\$69.90

NEW
RUSTIC WOODEN BENCH
\$299.00

NEW
GLASS AND WOOD BATHROOM SET
\$14.90 - \$35.90

NEW
100% RECYCLED SMOKY GLASS BATHROOM ...
\$19.90

Fuente: Zara Home. (s.f.). *Zara Home US.*