



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**Análisis de las diferencias en la
implantación del Marketing Mix de la
marca Zara en Mercados
Internacionales**

Estudiante: María Martín Alonso

Director: Luis Aguirre de Cárcer González-Quevedo

Madrid, abril 2020

RESUMEN

Este trabajo estudia la percepción de la identidad de marca de Zara, la firma más conocida del grupo Inditex, así como su estrategia de marketing en cuatro mercados internacionales: el americano, el asiático, el europeo y el español. Se ha desarrollado a través de una encuesta a 184 personas de 23 países, a partir de la cual se han descubierto las diferencias apreciables en los diferentes mercados. Una vez recopilados los resultados, se ha realizado un análisis de la identidad de marca de Zara y de su marketing mix que incluye: las tradicionales 4 Ps -Producto, Precio, Distribución (*Place*) y Promoción. Todo esto, con objeto de analizar la aplicación del marketing mix y la percepción de la marca en distintos mercados internacionales. Más notablemente en su precio y en su público objetivo.

PALABRAS CLAVE: *identidad e imagen de marca, mercados internacionales, retail de moda, Zara, marketing mix, consumidor*

ASBTRACT

This paper studies the perception of the brand identity of Zara, the best-known firm of the Inditex group, as well as its marketing strategy in four international markets: the American, Asian, European and Spanish markets. Conclusions were drawn from a survey to 184 people from 23 countries. After compiling the results, Zara's brand identity and its marketing mix were analysed. This analysis included: the traditional 4 Ps -Product, Price, Place and Promotion and yielded significant differences between the four international markets. Most notably in its price and target audience.

KEY WORDS: *brand identity and image, international markets, fashion retail, Zara, marketing mix, consumer*

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN: FINALIDAD Y MOTIVOS	6
2.	OBJETIVOS Y PREGUNTAS	8
3.	METODOLOGÍA	9
	3.1. Técnicas de recolección de datos.....	9
	3.2. Técnicas de análisis de datos	10
	3.3. Técnicas de visualización de datos	10
4.	ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
	4.1. Revisión de la literatura	11
	4.2. Marco Teórico.....	15
5.	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	30
	5.1. Producto	33
	5.2. Precio	39
	5.3. Distribución	48
	5.4. Promoción.....	53
6.	CONCLUSIONES.....	56
7.	POTENCIALES ÁREAS DE INVESTIGACIÓN	59
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	60
9.	ANEXO I.....	64
10.	ANEXO II.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS E ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1. Prisma de la identidad de la marca	12
Figura 2. Matriz de la identidad corporativa de la marca	13
Figura 3. Identidad e imagen de marca	14
Figura 4. Marco teórico de la identidad de la marca.....	16
Figura 5. Mapa de posicionamiento Precio VS Calidad	24
Figura 6. Mapa de posicionamiento Precio VS Moda.	25
Figura 7. Identidad de la marca Zara	29
Figura 8. Representación geográfica de las respuestas obtenidas por mercado.....	30
Figura 9. Relación entre si conocen la marca y si han vivido en España más de tres meses	31
Figura 10. Frecuencia de compra en Zara.....	33
Figura 11. Sección favorita de los encuestados y productos más comprados.....	34
Figura 12. Distribución total de los motivos de compra seleccionados por los encuestados.	35
Figura 13. Distribución total de los motivos de compra seleccionados por mercado....	35
Figura 14. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara ofrece una amplia gama de productos para todos los segmentos.....	36
Figura 15. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara incorpora las últimas tendencias de la temporada y si la consideran un referente para descubrirlas	37
Figura 16. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara imita a la alta costura a un precio accesible	38
Figura 17. Posicionamiento de Zara frente a sus competidores según cada mercado ...	44
Figura 18. Canal de compra preferido según cada mercado.	48
Figura 19. Distribución del método de recepción y devolución de pedidos en línea según cada mercado	49
Figura 20. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si las tiendas de Zara tienen una buena ubicación.....	52
Figura 21. Medio de conocimiento por mercado	53

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del logo de Zara.....	18
Ilustración 2. Reproducción estática de la versión adaptada del logo de Zara al coronavirus.....	18
Ilustración 3. Portada web oficial Zara.....	50

TABLAS

Tabla 1. Cuota de Mercado Global de las 10 principales marcas de ropa en 2017.....	26
Tabla 2. Distribución por mercado de la muestra a estudiar	32
Tabla 3. Público Objetivo de Zara según cada mercado.....	32
Tabla 4. Referencia o no para descubrir las tendencias de la temporada por mercado....	38
Tabla 5. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de un pantalón por mercado.....	39
Tabla 6. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una blazer por mercado.....	39
Tabla 7. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de unas sandalias por mercado ..	40
Tabla 8. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una camiseta por mercado.....	40
Tabla 9. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de accesorios por mercado.....	40
Tabla 10. Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una camisa por mercado.....	40
Tabla 11. Estrategias de posicionamiento escogidas por cada mercado.....	42
Tabla 12. Relación calidad-precio en orden descendente por mercado.....	44
Tabla 13. Precios de Zara y sus competidores en EEUU.....	45
Tabla 14. Precios de Zara y sus competidores en Francia.....	46
Tabla 15. Precios de Zara y sus competidores en Reino Unido.....	46
Tabla 16. Precios de Zara y sus competidores en China.....	46
Tabla 17. Precios de Zara y sus competidores en España.....	46
Tabla 18. Distribución de los canales tradicionales alternativos por mercado.....	54
Tabla 19. Canales empleados por las marcas favoritas de cada mercado.....	55
Tabla 20. Precio medio competidores Zara.....	64

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Inditex: Industria de Diseño Textil

TRF: Trafaluc

RRSS: Redes Sociales

1. INTRODUCCIÓN: FINALIDAD Y MOTIVOS

La globalización, las nuevas tecnologías, la lucha por conseguir un desarrollo sostenible o los fuertes cambios demográficos son sólo algunos de los retos que ha presentado el S.XXI a las marcas a la hora de definir sus estrategias de internacionalización.

Parece correcto asumir que después de haber establecido una estrategia, diseñado el plan de marketing para la marca y, además, haber testado que son efectivos para un mercado concreto, lo vayan a ser para el resto de los mercados. Sin embargo, cada mercado, región, país, ciudad e incluso distrito, tienen un público objetivo y unos gustos únicos. A niveles nacionales, las marcas encontrarán características más similares entre sí y, por tanto, la adaptación será menor. No obstante, a la hora de extenderse globalmente, deben tener en cuenta diversos aspectos para lograr una correcta conciliación con el mercado en cuestión.

¿Existe un camino definido para que las marcas den con la estrategia correcta para tener éxito en el extranjero? Lo cierto es que son muchos los factores que influyen en este proceso. Pero, sí que existen unas pautas que pueden servir de directrices para llegar a él. En primer lugar, las marcas han de definir su identidad. La identidad de la marca recoge el camino que la misma plantea y pretende seguir (Kapferer, 1992). Es decir, la conforma aquel rasgo común y mensaje implícito que es consistente en todos los productos y servicios ofrecidos. Por tanto, en este caso, la marca es quien decide qué presentar a su público.

Ahora bien, *¿lo perciben los consumidores de la manera en la que la marca espera?* La realidad es que la percepción que tengan los consumidores sobre la misma escapa de su control. Por lo contrario, la percepción del consumidor varía dependiendo de las características de cada uno y, muy especialmente, dependiendo de su origen. Es decir, la imagen que tenga un consumidor de la marca dependerá de cada individuo, y costará mucho esfuerzo y dinero modificarla (Hea, Harrisb, Wangc, & Haiderd, 2016). Sin embargo, a través de una buena aplicación de su estrategia de marketing, la marca será capaz de influir e incluso conducir la opinión que los consumidores tengan respecto a la misma.

Estas directrices pueden ser aplicadas por empresas de cualquier industria. Este trabajo se centrará en una de las marcas líderes de la industria textil: la marca insignia del grupo Industria de Diseño Textil (Inditex), Zara. Además, se intentarán demostrar las diferencias que existen entre la identidad de la marca y la imagen que haya despertado la misma en distintos mercados.

La principal razón por la que he escogido este tema nace de mi gran pasión por la moda y la admiración y orgullo que siento por el grupo español Inditex. Además, las asignaturas que más me han gustado y, por tanto, he superado con mayor éxito, están relacionadas con el marketing. Actualmente, me encuentro de prácticas en una joven marca española del sector, Micuir.

2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS

Inditex, principalmente a través de su marca Zara, ha alcanzado una posición de liderazgo mundial en la industria textil. Las claves de este éxito están en su modelo logístico, la implantación del modelo de oferta *fast fashion*¹, que ha revolucionado el sector, y su estrategia de marketing; en gran medida también rompedora de los moldes establecidos en la categoría.

El objetivo de este trabajo será llevar a cabo un estudio acerca de la percepción de la identidad de la marca Zara, así como de la estrategia de marketing, en mercados internacionales. Se identificarán las diferencias existentes entre la estrategia de marca global de Zara y la realidad de su implantación en estos mercados.

La distribución de una encuesta a 184 personas de 23 países diferentes, esencialmente de Estados Unidos, Francia, Reino Unido y China, nos ha permitido observar las diferencias en la imagen que cada individuo tiene sobre la marca. Además, el profundo análisis del marketing mix nos ha ayudado a relacionar y comprender las opiniones positivas y negativas de los consumidores con la estrategia que ha adoptado la marca según el país y/o la región.

Por tanto, el fin último del trabajo es poder demostrar las diferencias apreciables en la aplicación del marketing mix en distintos mercados internacionales. Además de la percepción y resultados comerciales de la marca, pues tampoco son idénticos en todos los mercados.

Las preguntas que se desean contestar en este trabajo son:

- ¿Se corresponde la identidad de la marca Zara con la imagen que genera la misma a sus consumidores americanos, asiáticos, europeos y españoles?
- ¿Qué percepción tienen los americanos, asiáticos, europeos y españoles encuestados de la marca Zara?
- ¿Se está implementando el mismo marketing mix en los diferentes mercados, cuales son las diferencias?

¹ Del inglés: moda rápida.

3. METODOLOGÍA

3.1. Técnicas de recolección de datos

Para redactar este trabajo de fin de grado se ha recurrido a prestigiosas fuentes de información de carácter académico *on-line*: EBSCO; el buscador Hollis Advanced Research de Harvard University (2020); el repositorio de Université Paris-Dauphine; y Google Scholar. Gracias a ellos, se han encontrado numerosos artículos académicos, libros *on-line*², tesis y prensa relevante a la materia en cuestión. Estas fuentes han permitido el correcto desarrollo de la revisión de la lectura e investigación del trabajo sobre lo que significa la identidad e imagen de la marca, la estrategia de marketing mix e información sobre la marca estudiada (Zara) y sus competidores, para después elaborar los estudios previamente mencionados.

Por otro lado, y como se ha mencionado en el párrafo anterior, el caso en el que se va a focalizar el trabajo es la marca Zara, la más conocida y extendida del Grupo Inditex. En primer lugar, se elaborará un estudio de la identidad de la marca -según la herramienta del prisma de identidad de marca ideado por Kapferer y Bastien (2012) y una ampliación de este modelo adaptado a la matriz identidad de la marca corporativa propuesta por Greyser y Urde (2019) y la estrategia de marketing mix que propuso McCarthy (Waterschoot & Bulte, 1992) revisada e implementada en cuatro mercados diferentes: el americano, el asiático, el europeo y el español. En segundo lugar, se contrastarán los resultados obtenidos con un estudio de mercado de los competidores más agresivos de cada uno de esos mercados: H&M, Gap y Uniqlo.

Por último, se verificarán las conclusiones obtenidas con los resultados de una encuesta que ha sido distribuida entre 184 jóvenes americanos, asiáticos, europeos y españoles de entre 19 y 36 años. El motivo por el cual se decidió llevar la encuesta a los mercados americano, asiático, europeo y español porque son los más relevantes en su entorno competitivo internacional.

² The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brand escrito por J.N. Kapferer y V. Bastien; y Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara de Mark Tungate.

Se ha empleado la herramienta Formularios Google para su desarrollo y recopilación de resultados. Las preguntas realizadas se pueden ver en el Anexo II (páginas 65 - 77) del trabajo. El lector podrá comprobar que la encuesta está dividida en dos secciones principales. La primera pretende recopilar las características demográficas del encuestado, si ha vivido en el país de origen de la marca estudiada y si, además, la conoce o no. Si el encuestado conoce la marca Zara, entonces podrá continuar contestando la encuesta. La segunda sección está totalmente relacionada con la estrategia de marketing mix (4Ps) de Zara y su experiencia de compra. De esta manera, se logra obtener la imagen que tienen dichos encuestados de la marca.

3.2. Técnicas de análisis de datos

Una vez analizados los artículos existentes hasta el día de hoy sobre el tema en cuestión, se procede a contrastar la información con las respuestas de la encuesta llevada a cabo. De esta manera, podrán sacarse conclusiones de cómo está Zara diseñando sus estrategias de marketing en mercados internacionales y si, aparte de tener éxito, están de verdad consiguiendo, o no, transmitir la identidad y valores que defiende.

Los datos han sido procesados por la misma herramienta analítica de Formularios Google, que recoge los resultados brutos de la encuesta y que más tarde hemos procesado con la herramienta y Microsoft Excel.

3.3. Técnicas de visualización de datos

En algunas secciones del trabajo, sobre todo a la hora de contrastar resultados y dar información más numérica del estudio en cuestión, se han usado gráficos de distintos tipos, tablas y otras figuras e ilustraciones para facilitar la comprensión y seguimiento de la lectura. Se han elaborado empleando el programa Microsoft Excel. De esta manera, se ha conseguido una más fácil contrastación de resultados y obtención de conclusiones para así verificar si se cumplen o no las preguntas planteadas inicialmente.

4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

4.1. Revisión de la literatura

En este trabajo de fin de grado se definirán dos nociones muy similares, pero que las marcas han de diferenciar a la perfección para llegar al éxito nacional e internacional que desean. Estas son la identidad de marca y la imagen que los consumidores perciben de la misma.

En numerosas ocasiones, los modelos clásicos sobre la gestión de la marca no dan la suficiente importancia a que todos los componentes de la firma, es decir, sus empleados, actúen como un colectivo a la hora de construir su identidad de marca (Hea, Harrisb, Wangc, & Haiderd, 2016). Este es un error muy común que ha contribuido al fracaso o a drásticas modificaciones en muchas marcas. Como bien dijo el empresario e inversor americano Warren Buffett “se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla”.

Normalmente, las marcas se refugian en la excusa de que existen muchos factores externos que contribuyen positiva o negativamente a su situación. Pero, para evitar que esos factores influyan exponencialmente, es necesario desarrollar un buen plan de acción previo. Y, un buen punto de partida es el diseño de su identidad.

La identidad de la marca es un concepto relativamente nuevo, la primera persona en escribir sobre ella fue Jean Noël Kapferer en 1986. Desde entonces, ha sido objeto de estudio para numerosos escritores de prestigio y ha ido ganando una mayor importancia con los años.

Se han recopilado diferentes definiciones y puntos de vista sobre la identidad de marca, pero todos los autores coinciden en una idea: es una esencia única que deseprende la marca y que es reconocible y consistente en todos sus hechos (Hea, Harrisb, Wangc, & Haiderd, 2016). Se trata de un concepto dinámico (Silveira, Lages, & Simões, 2013), pues son los directivos quienes inicialmente definen un conjunto único de asociaciones que la marca aspira o debería mantener (Aaker, 1996), y que será transmitido a sus clientes finales, con los que verdaderamente estrechan un compromiso (Brown, Kozinets, & Sherry, 2003). Además, de la autenticidad de la misma y de los aspectos que permancen

en el tiempo, la identidad de la marca es aquello que la diferencia de sus competidores (Bhattacharya & Sen, 2003).

En definitiva, según la definición que proporcionó el padre de este concepto: la identidad de la marca es “[aquel] elemento común y mensaje único que transmite [la misma] a través de una gran variedad de productos, acciones y eslóganes” (Kapferer, 1992). Tener clara la identidad de la marca es un factor clave a la hora de expandirla en otros mercados. Pues mientras más se expanda y diversifique sus productos, si la identidad de la marca se descuida y pierde coherencia, su esencia puede terminar desapareciendo. Es decir, el consumidor percibirá varias marcas en lugar de una misma marca.

Para analizar la identidad de marca, Kapferer (2012) también desarrolló la herramienta *brand identity prism*³. Se compone de seis facetas esenciales divididas en dos bloques: el externo y el interno. En el externo, encontramos los atributos físicos, las relaciones que engendra y la percepción que tienen los consumidores de la marca. Mientras que en el bloque interno, se definen su personalidad, su cultura y la percepción que tiene la marca sobre sí misma.

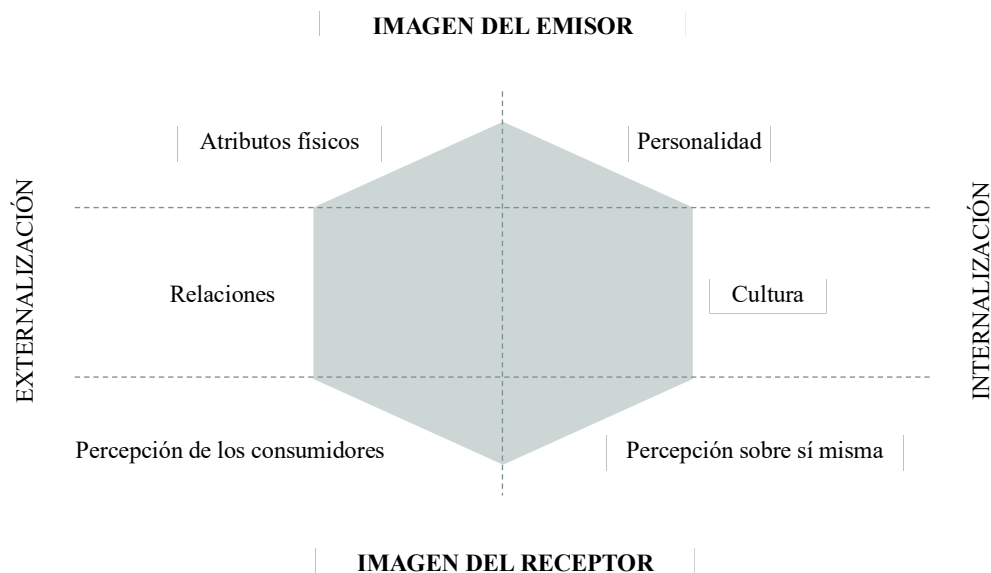


Figura 1. Prisma de la identidad de la marca. Elaboración propia. A partir de (Kapferer, 2012).

³ En español: Prisma de la identidad de la marca.

Por otro lado, Greysler y Urde (2019) proponen cómo construir una marca corporativa efectiva. Presentan la matriz identidad de la marca corporativa, compuesta por nueve componentes interrelacionados entre sí, divididos en tres bloques diferentes: el externo, el interno y el puente entre medias que conecta los dos primeros. Cada bloque tiene tres elementos, que son los siguientes listados respectivamente: (i) proposición de valor; (ii) relaciones; (iii) posición; (iv) misión y visión; (v) cultura; (vi) competencias; (vii) expresión; (viii) núcleo; (ix) personalidad. En la siguiente figura se muestra cómo se clasifican y una breve descripción de cada uno de ellos:



Figura 2. Matriz de la identidad corporativa de la marca. Elaboración propia. A partir de (Greysler & Urde, 2019).

En contraste con la identidad de marca, se entiende por imagen de marca a la forma en la que determinados grupos de consumidores perciben un producto, una marca o una empresa. Es decir, se refiere a la manera en la que un individuo descodifica las señales que la marca envía a través de sus productos, servicios y medios de comunicación (Kapferer, 2012).

Ahora que los términos identidad e imagen de marca han sido descritos, se pueden hacer recomendaciones sobre el camino que puede servir de referencia a las marcas para hacer de su identidad un activo muy potente que incremente el valor de misma. Kapferer (2012) diseñó un proceso que incluía ambos conceptos y que será el que se emplee en el trabajo:

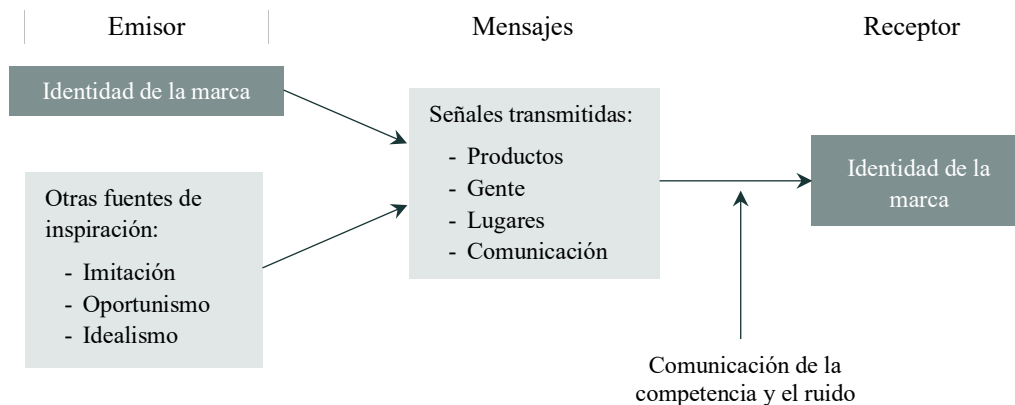


Figura 3. Identidad e imagen de marca. Elaboración propia. A partir de (Kapferer, 2012).

Se trata de un simple proceso de comunicación, en el que existen un emisor, un mensaje y un receptor. El emisor es la marca, que decide el contenido del mensaje que será enviado al receptor. Lo primero que debe hacer la marca, antes de elegir el contenido del mensaje, es definir su identidad: el significado, motivación y percepción que tiene la marca sobre sí misma. Es cierto que existirán otros factores y fuentes de inspiración que pueden suponer distracciones al mensaje y que influyen en la percepción que tiene el consumidor de la marca. El ruido que se crea inicialmente se debe a que la marca no tiene claro cuál es su identidad e imita a sus competidores; siente la necesidad de querer gustar y llegar a todo el mundo en lugar de centrarse en un público objetivo; y/o intenta ser demasiado idílica, en vez de ser realista y mostrarse tal y como es verdaderamente (Kapferer, 2012).

Cuando la marca haya logrado definirse, estará lista para lanzar mensajes. Algunos ejemplos son sus productos, sus empleados, los lugares en los que desea ubicarse, y los canales que decide utilizar para comunicarse y la manera en la que lo hace. El ruido se incrementa en el momento que se envían estos mensajes, pues se suma la oferta de los competidores, así como los mensajes de otras marcas anunciantes, no necesariamente

competidoras, pero que si compiten por la atención del público. Una vez terminado este proceso, la información obtenida es la misma para todos los receptores, pero ya depende de cada uno de ellos la manera en la que la percibe y hasta qué punto desea informarse más o menos sobre la marca y su oferta.

Por tanto, en este trabajo se procederá a hacer lo siguiente: en el marco teórico se desarrollará un estudio de la identidad de marca Zara utilizando de referencia los dos estudios realizados por los autores previamente mencionados. Una vez se tenga clara la identidad de la marca en cuestión, se analizará la imagen de Zara percibida por los encuestados y se procederá a comparar y encontrar las diferencias y similitudes entre los resultados y lo que la marca definió como su identidad inicialmente. Además, se hará un análisis más exhaustivo sobre los motivos que han suscitado las diferencias que existen entre la identidad de la marca con la imagen que cada mercado tiene sobre la misma, viendo las estrategias de marketing que han sido elegidas para cada mercado.

4.2. Marco Teórico

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el concepto de identidad de marca es bastante joven en relación con otros conceptos de marketing. Pero está cobrando una mayor importancia con el tiempo, porque las marcas se han dado cuenta de que es muy necesaria esa esencia que las diferencie del resto y logre hacerlas reconocibles y den un toque a su personalidad.

Una vez revisados los dos marcos teóricos que ofrecen los anteriores autores se ha detectado que ambos dividen sus análisis en dos bloques -interno y externo-, pero la versión de Greyser y Urde además incorpora un tercer bloque que hace referencia a cómo la marca pasa del primer bloque al segundo. Asimismo, se han encontrado términos que se repiten, otros muy parecidos y otros totalmente distintos. A continuación, se muestra la versión propia que se ha desarrollado sobre la identidad de marca:

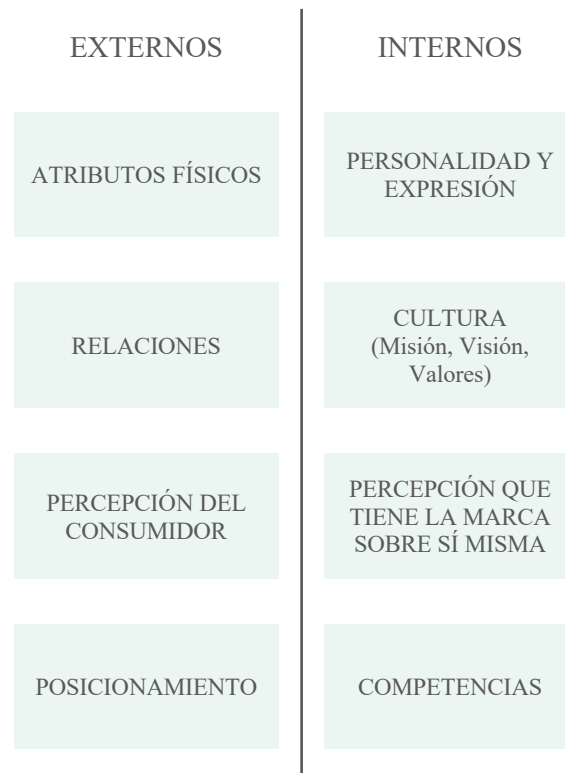


Figura 4. Marco teórico de la identidad de la marca. Elaboración propia. A partir de (Kapferer, 2012) y (Greyser & Urde, 2019).

Una de las industrias más importantes a nivel mundial es la textil. En este trabajo, se ha escogido la marca de *fast fashion* más reconocida y referente del mercado español: Zara. A partir de este marco teórico, se procederá a analizar su identidad de marca. El análisis se distribuirá en factores externos e internos:

A) Factores externos

- Atributos físicos

Los atributos físicos están muy relacionados con la estética que escoge la marca, tanto para sus productos, como para sus puntos de venta, *packaging* o web. Son los atributos estéticos que son identificables a simple vista y que añaden valor tangible a la marca (Kapferer, 2012).

Puede que este factor externo no resulte ser el más importante a la hora de definir su identidad, pero si será el primero y más rápido en ser percibido (Kapferer, 2012). Pues

actúa como primera impresión para sus consumidores actuales y potenciales, y, cuando estos últimos no conocen nada sobre la marca, sus atributos físicos son los actores clave de los que dependerá la atracción o rechazo por parte del consumidor.

En cuanto a los atributos físicos de Zara, se analizarán aquellos que se han considerado más representativos:

- Productos

Zara no es reconocida por un producto icónico concreto. Sin embargo, su estrategia de moda rápida reconocida por una ágil y acertada adaptación a las últimas tendencias logra que algunas de sus piezas se conviertan en un *must have* de cada temporada. Por tanto, sus productos van en línea con su modelo de negocio. Destacan por su versatilidad, dinamismo, conveniencia, frescura e innovación.

- Logo

Su logo es fácilmente reconocible por el simple hecho de que muestra su nombre. A lo largo de su historia ha sufrido muy pocas variaciones y siempre ha sido escrito en una fuente tipográfica clara en color negro. Sin embargo, la versión introducida en 2019 (Ilustración 1) que optó por modificar la posición de sus letras, solapándose la unas con las otras, provocó gran controversia (Vicedo, 2019).

A pesar de ello, y de la tendencia -seguida actualmente por la gran mayoría de marcas- de presentar el logo con una tipología *sans-serif*⁴ y sin ningún tipo de accesorio o alteración en el posicionamiento de sus letras, Zara lo mantuvo.

De hecho, el único motivo por el cual decidió modificarlo fue la crisis sanitaria a la que se enfrentaba el mundo en el 2020. Se trata de un logo dinámico (Ilustración 2), en el que primero aparece el que se lanzó en 2019, después se alejan unas letras de otras y aparece el mensaje: “Respetemos la distancia”. Seguidamente, se vuelven a juntar y se lanza el siguiente mensaje de ánimo a sus consumidores: “Pero más unidos que nunca” (Zara, 2020).

⁴ Tipo de tipografía, también denominada palo seco. Se trata de tipografías “sin pies”, es decir, sin remates en el final de sus letras (ej. Avenir) (Linotype, 2020).



Ilustración 1. Evolución del logo de Zara.
Elaboración propia. A partir de (REC, 2020).



Ilustración 2. Reproducción estática de la versión adaptada del logo de Zara al coronavirus.
Elaboración propia. A partir de (Zara, 2020).

- Packaging

El *packaging* de Zara está muy relacionado con el logo y en línea con las características de sus productos. Se trata de un empaquetado sencillo y práctico. La impresión del logo en ambas caras de sus bolsas, las hacen fácilmente reconocibles. Asimismo, la elección de tonalidades oscuras combinadas con el tono de cartón *kraft* crean un contraste equilibrado. En definitiva, se ve reflejada la coherencia que la marca respeta a la hora de escoger cómo presentar sus elementos.

- Tiendas insignia y web oficial

Son sin duda su activo y fuente de publicidad de mayor valor y, además, donde mejor se ve reflejada su estrategia. Zara ofrece a sus consumidores las nuevas tendencias de la temporada en el momento y lugar precisos. Lo consiguen a través de sus tiendas, ubicadas en las localizaciones más concurridas de las ciudades, y a través del comercio en línea (Inditex, 2020).

Sus tiendas muestran la coherencia de la marca de nuevo. Se trata de locales amplios, ubicados en las calles más importantes o en los puntos más estratégicos de centros comerciales (ej. Entrada o salida). Zara escoge edificios antiguos y los restaura dándoles

un toque moderno en el interior. En sus fachadas, se puede observar su logo de diversas formas: ocupando los amplios ventanales del edificio o sobre la puerta principal. Los colores escogidos se mueven en una escala de grises monocromática y se combinan con piedra de color crudo y placas metálicas.

Por otro lado, sus escaparates son bastante característicos. Son espacios enormes que incluyen maniquís con diferentes posturas y posicionados a distintas alturas, dando una sensación de movimiento a las prendas escogidas. Suelen ser de colores lisos (blanco o negro) para que las prendas sean las que acaparen toda la atención del receptor. Normalmente, se escogerán prendas combinables entre sí, para facilitar el proceso de compra al consumidor. Además, a menudo incorporan figuras geométricas que difícilmente pasan desapercibidas, y que los hacen aun más interesantes. Cabe destacar que nunca se verán recargados. En ocasiones, hasta se destinará una sección completa del escaparate a un accesorio únicamente. Aunque, se ha detectado que esta sección del escaparate suele ser la que tiene menor visibilidad, puede que lo hagan de manera intencional, para llamar la atención de los transeúntes.

En cuanto a su interior, son espacios amplios y diáfanos. Sus tiendas cuentan con estanterías y percheros a lo largo de sus paredes y algunas mesas y expositores en el centro. Todo acorde con la paleta de colores escogida, combinando los tonos blancos y grises metalizados. Además, su buena iluminación, junto con la manera en la que están expuestos los productos, invitan al consumidor a probarse el *outfit* completo presentado y a agilizar su proceso de compra. Divide la tienda respecto a las líneas que trabaja - mujer, hombre, niño y accesorios-, pero existen tiendas que sólo trabajan una línea en concreto. Últimamente se ha incorporado una zona especial en las tiendas para dar mayor visibilidad a las prendas pertenecientes a la línea ecológica Join Life.

De la misma manera, encontraremos que su página web oficial refleja las mismas directrices estéticas mencionadas anteriormente. Emplea esa paleta de colores, muestra su logo al inicio, estructura la web respecto a las cuatro líneas que trabaja, e incluye una sección especial con las novedades semanales que ofrece. Está expuesta de manera visual y proporciona varias fotos de cada producto para tener una idea del producto desde todas las perspectivas. Además, su sistema de filtrado y buscador permite al consumidor tener una experiencia de compra eficiente y cómoda (Zara, 2020).

En definitiva, la estética de las tiendas físicas y web de Zara es una reafirmación de la imagen que Zara quiere ofrecer a sus consumidores. No importa la localización de la tienda, ya que la arquitectura, la decoración y el establecimiento serán los mismos. Asimismo, están trabajando para convertir todas sus tiendas físicas en ecoeficientes, para desarrollar una actividad más sostenible (Zara, 2020). A pesar de que esto no esté presente en la web, la estética elegida hace que perfectamente se asocie con la marca en cuestión. La coordinación, rotación y dinamismo de prendas hace que estas sean el verdadero protagonista de la escena, restándole importancia a la tienda en sí. Es decir, el cliente estará totalmente centrado en los productos y no se distraerá por su entorno. Demostrando que Zara hace todo con un fin, y de manera coherente.

- Relaciones

Las relaciones que establece Zara con sus grupos de interés se caracterizan por ser construidas en base a la transparencia y el diálogo. De esta manera, se consigue mejorar la sostenibilidad de la compañía y afrontar de manera conjunta las oportunidades y retos que se presenten (Inditex, 2016).

Zara construye una fuerte relación con sus clientes, pues su compromiso principal es integrarles en todos los procesos de su modelo de negocio. Es decir, orientar todas sus actividades a conseguir la satisfacción del cliente actual, tanto físico como virtual, y potencial (Inditex, 2016). Debido a la gran variedad de productos que ofrece y la rapidez en cumplir con la demanda de sus clientes, se dirige a un amplio público objetivo. Pero como una de sus prioridades es mejorar constantemente la atención al cliente (Inditex, 2020), la segmentan por países y servicios, con el fin de ofrecer soluciones de la manera más personalizada posible (Inditex, 2016).

En cuanto a otros grupos de interés, se encuentran: sus empleados, sus proveedores, su comunidad, sus accionistas y el medioambiente. Zara involucra a todos ellos a aportar sus diferentes puntos de vista e ideas. Además, les comunica la información que pueda serles relevante de manera constante. Su principal compromiso con estos grupos es tratarles de igual a igual, respetar sus Derechos Humanos y motivarles a perseguir sus sueños (Inditex, 2016).

- Percepción del consumidor

Kapferer (2012) se refiere a esta variable como el “espejo externo” de la marca. Es decir, las creencias o atributos estereotipados que la marca desea que el público objetivo perciba sobre su marca. Se intenta modelar estos pensamientos a través de los anuncios y comunicaciones que publica la marca (Lombard, 2018).

Zara intenta identificar las últimas tendencias de la temporada y utilizarlas de inspiración para desarrollar sus colecciones a un precio accesible. De esta manera, espera que el consumidor la perciba como una marca que ofrece prendas estilosas y a la moda a una relación de calidad-precio muy razonable y que, además, sea compatible y atractiva para un diverso público objetivo. Asimismo, se muestra flexible a la hora de adaptar su oferta dependiendo del mercado y la zona en la que opere, en función de su cultura, estilo, tallas, renta y estación temporal (Martin Roll, 2019). Debido al gran abanico de opciones que ofrece permite que sea el consumidor quien cree su propio y único estilo.

- Posicionamiento

Es un elemento esencial de la estrategia de marca. Se trata de crear y destacar qué características la diferenciarán de sus competidores y atraerán a su público objetivo. Normalmente, se tiende a dejar en un segundo plano y definirlo una vez se haya configurado la marca en sí. Esto no deber ser así. La posición que vaya a ocupar la marca en la mente de las personas (Ryes & Trout, 2003) es esencial a la hora de definir la identidad de la marca y su estrategia de marketing (Kapferer, 2012).

Pero, *¿por qué es tan importante llevar a cabo dicho posicionamiento?* Porque es necesario ponerse en la piel del consumidor. Éste último tiene un amplio abanico de opciones y abundante información disponible sobre cada una de ellas. Por tanto, se informará y comparará las distintas opciones y, después, elegirá aquella que más le convenga. Por lo que, uno de los primeros pasos que dará en su proceso de compra será la comparación del mismo producto ofrecido por distintas marcas. Por ello, la marca deberá posicionarse a sí misma respecto a sus competidores construyendo y desarrollando una identidad y estrategia de marketing que le lleve a la posición que quiere obtener. Al mismo tiempo que potencia los atributos positivos que la diferencia de los demás.

A continuación se enmarcará el posicionamiento de Zara siguiendo cuatro preguntas fundamentales que propuso Kapferer (2012):

(i) Qué beneficios ofrece

Como se comentó anteriormente, Zara pone a disposición del consumidor actual y potencial prendas y accesorios de moda, en el momento y lugar preciso a una buena relación calidad-precio.

(ii) Quién es su público objetivo

Su público objetivo es muy diverso, no sólo por la gran variedad de estilos y productos que ofrece, sino por la cantidad de países en los que opera. Sin embargo, a pesar de ofrecer productos destinados a cuatro grupos de consumidores finales - mujeres, hombres, niños y bebés-, la mujer es quien se encarga de tomar la decisión de compra en el 85% de los hogares (Luscombe, 2010).

En el caso de Zara, se trata de una mujer joven, de entre 16 y 45 años, cosmopolita e interesada en la moda y en las últimas tendencias de ésta. Su renta será media, aunque es cierto que el precio de los artículos de Zara varía dependiendo del mercado, se ajustará de manera que sea accesible al mismo tipo de público objetivo en cada país. Por todo esto no es aventurado decir que el público objetivo de Zara, en España, es la familia.

(iii)Cuál es su razón de ser

Se ha detectado que la misión de Zara es dinámica. La compañía ha ido adaptándola a lo largo del tiempo. En 2010, su misión era “desarrollar prendas de ropa [de moda] de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y a un excelente precio para los jóvenes y adultos” (Guerrero & Fernández, 2010), se resumía en la presentación del producto. Mientras que diez años más tarde, en el 2020, está más orientada al consumidor y sus demandas: “ofrecer moda atractiva y responsable, y mejorar constantemente la atención al cliente” (Inditex, 2020).

(iv) Quiénes son sus competidores

Zara ocupa la posición líder en el mercado español. En el 2018, alcanzó unas ventas de más de 2.919 millones de euros, representando el 16,2% de las ventas totales de la marca (18.021 millones de euros) (Zara, 2018). Pero se enfrenta a un gran competidor, Mango, que alcanzó 2.233 millones de euros ese mismo año (Monasterios, 2019).

Por otro lado, a nivel internacional, Zara está presente en 96 mercados físicos y 154 en línea (Zara, 2018), pero los tres competidores directos más potentes (Chen, 2018) también operan en diferentes mercados: desde Suecia, H&M, está presente en 71 países (H&M, 2018); la marca estadounidense, Gap, en 70 países (Gap Inc., 2018); y el asiático, Uniqlo, en 21 países (Fast Retailing, 2018).

Asimismo, es interesante considerar otros productos sustitutivos que amenazan a Zara. Estos pueden ser marcas más baratas y de peor calidad, como Primark, o, destinadas a la moda sostenible al 100% o que apoyan íntegramente a la economía local.

A continuación se han diseñado dos mapas de posicionamiento en los cuales se han incluido los competidores más representativos de Zara. El primero, enfrenta las variables calidad y precio y, el segundo, precio y ofrecer prendas que estén de moda. El precio se ha calculado escogiendo tres prendas básicas (pantalón negro, camisa blanca y camiseta blanca) que se encontraron en las páginas web de todas las marcas y, a partir de sus precios, se ha calculado el promedio por el cual se han ordenado las marcas por precio (Tabla 20 en Anexo I, página 65). Cabe destacar que para realizar este análisis se accedió a las páginas desde España, y no desde el país de origen de cada una de ellas. Igualmente, no hay diferencias muy significativas de precio. El orden de calidad se ha configurado en función de un estudio elaborado por Cardenal y Salcedo (2005):



Figura 5. Mapa de posicionamiento Precio VS Calidad. Elaboración propia. A partir de los datos de las páginas webs oficiales a día 21 de mayo de 2020 y (Cardenal & Salcedo, 2015).

Después de haber elaborado el precio medio de las tres prendas, Zara se sitúa en un precio medio de 21,28€ y una calidad buena. Es decir, ofrece una buena relación calidad-precio. Entre las marcas escogidas, la más cara (precio medio 41,28€) y que proporciona una mejor calidad es Gap. Al contrario, la más barata y de peor calidad es Primark (9,33€), seguida por C&A (15,90€). En cuanto a sus competidores más fuertes, encontramos: H&M, de una calidad y un precio (16,66€) un poco inferiores; Mango, de una calidad similar y de un precio un poco más elevado (26,32€); y Uniqlo, de una calidad superior por poco precio más (28,23€).



Figura 6. Mapa de posicionamiento Precio VS de moda. Elaboración propia. A partir de los datos de las páginas webs oficiales a día 21 de mayo de 2020 y (Pérez, 2015).

En el segundo mapa de posicionamiento, se muestra la relación precio y marca de moda. En este caso, Zara ocupa el primer lugar. Consigue incorporar las últimas tendencias de la temporada a un precio más asequible que el de sus competidores. Por lo que tiene una eficiente relación precio y marca de moda. La siguen otras marcas capaces de mantenerse marca de moda, tanto a precios más altos como más bajos que los de Zara: Mango, H&M y después Gap. Aquellas que se han identificado menos a la moda, de precios superiores e inferiores a los de Zara son, en orden ascendente: C&A, Uniqlo y Primark.

Cabe destacar que el mercado de la industria textil es uno de los más atomizados. Existen miles de marcas. De hecho, las diez principales empresas de moda contribuyen menos del 10% al mercado global y las cinco que aportan mayor valor son: Nike, Adidas, H&M, Zara y Uniqlo (Riaño, 2019).

Tabla 1

Cuota de Mercado Global de las 10 principales marcas de ropa en 2017

Marca	2017
Nike	2,8%
Adidas	1,8%
H&M	1,4%
Zara	1,0%
Uniqlo	0,7%
Levi's	0,5%
C&A	0,4%
Under Armor	0,4%
Old Navy (Gap Inc.)	0,4%
Primark	0,4%

Nota. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Riaño, 2019).

Tras haber investigado sobre la cuota de mercado de las marcas de moda, se ha identificado que tanto Zara, como sus principales competidores están presentes. H&M se sitúa a la cabeza, con una cuota de mercado global de 1,8%. Le siguen Zara, Uniqlo y Old Navy (Gap Inc.) aportando un 1%, 0,7% y 0,4%, respectivamente.

B) Factores internos

- Personalidad y expresión

La personalidad de la marca cumple una función psicológica, representa cómo sería si fuera un ser humano. De esta manera, permitirá a sus consumidores sentirse identificados o proyectados en ella. Esto se consigue a través de la presentación de sus productos y servicios, y ha sido, por tanto, la principal fuente de su publicidad durante muchos años (Kapferer, 2012).

Zara es única. A diferencia de sus competidores, tiene una fuerte y muy distintiva personalidad (Tungate, 2005). Si ha logrado esta personalidad tan diferenciada ha sido gracias a la consistencia de sus hechos. Desde el principio, se ha mostrado de la misma manera: madura, con estilo, con plena confianza en sí misma, ágil, agresiva, pero a la misma vez humilde. Estos rasgos se ven reflejados en sus colecciones, en el trato hacia sus empleados y clientes, la ubicación y decoración escogidas para sus tiendas y la exposición de sus escaparates (Lemmi, 2015).

Por otro lado, tiene una manera muy particular para expresarse. A diferencia de otras marcas, no encontraremos publicidad física ni en línea de Zara. Esto se debe a que opinan que no aporta ningún valor añadido a sus clientes. Prefieren centrarse en la calidad, precio, rápida rotación y diseño de la oferta de sus prendas y de una buena experiencia en tienda. Para conseguirlo, prefieren invertir su dinero en la ubicación, decoración y tamaño de sus tiendas físicas, que serán su auténtica publicidad y forma de comunicarse con el exterior (Tungate, 2005). Cabe destacar, que, a la hora de comunicarse, interna o externamente, siempre lo harán desde un ambiente de cercanía y respeto.

- Cultura

Una marca no sólo engloba los productos o servicios que ofrece, sino la manera en la que hace las cosas. Es decir, la ideología que sigue para conseguir sus objetivos y desarrollar a sus empleados como profesionales y personas. Por lo que, no sólo será interesante que las marcas muestren cuáles son sus creencias y costumbres internas, sino que también sean capaces de transmitirlos a sus consumidores. De esta manera, aquellos que actúen y piensen de la misma manera, se sentirán mucho más identificados con la marca (Kapferer, 2012).

Para analizar la cultura de Zara, se hará un breve recorrido por los conceptos más importantes: la misión, la visión y los valores. La misión hace referencia a la razón de ser descrita en el anterior factor externo de posicionamiento. Mientras que la visión que persigue Zara es “ser [una] empresa líder en confección, comercialización y distribución de prendas de vestir [y] llegar a cualquier lugar donde haya nicho de clientes” (Guerrero & Fernández, 2010). Por otro lado, los valores son los principios éticos que justifican los hechos y definen el comportamiento de la marca. Zara se basa en las siguientes premisas: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad (Inditex, 2020).

Al igual que la personalidad, la cultura es algo intrínseco que permanece inmutable o experimenta leves alteraciones a lo largo del tiempo. Aquellas compañías que logren definir su cultura desde el principio, serán reconocidas por ella. Aparte de los conceptos explicados anteriormente, Zara es reconocida como una empresa multinacional de origen europeo -la mayoría de veces identificada con su país de origen-, que vela por los gustos y necesidades de sus clientes en todos los procesos de su modelo de negocio (Vachh,

2020). Sin embargo, los orígenes humildes de su creador y el modelo de negocio familiar en el que fue instaurada, siguen viéndose reflejados en cómo actúan y se comportan.

- Percepción de Zara sobre sí misma

La percepción de la marca sobre sí misma es aquello que la marca desea mostrar y transmitir a sus consumidores. Se corresponde con el “espejo interno”, es decir, el opuesto al que se hacía referencia en el factor externo de la percepción del consumidor.

A la hora de definir la percepción que tiene Zara sobre sí misma, se encuentra una gran alineación con los rasgos que definen su personalidad. Esto sugiere algo muy importante: Zara es transparente, se muestra tal y como es. Es decir, tiene la seguridad y confianza suficiente para defender que es única y que siempre luchará por obtener y mantener el liderazgo en la confección, comercialización y distribución de prendas tendencias, pero de manera honesta.

- Competencias

Este factor interno engloba los conocimientos, posesiones, acciones y/o actitudes que diferencian a una marca del resto y que además significan una ventaja competitiva para la misma (Greyser & Urde, 2019).

El secreto del atractivo de Zara se esconde en su sistema único. Zara ha roto todos los esquemas, y ha logrado vender productos de calidad a un precio asequible, sin que aparenten serlo. En general, la relación calidad-precio es inversa; la calidad percibida suele ser superior al precio por el que se venden.

En definitiva, los atributos destacables que han logrado que Zara sea lo que es hoy son: la rapidez de actuación y adaptación a los cambios; su innovador sistema de logística; la estratégica localización de sus tiendas físicas; sus precios competitivos; productos atractivos y de última moda.

A continuación, se presenta la versión de marco teórico de la identidad de marca de Zara que se ha elaborado a partir de los autores Kapferer (2012) y (Greyser & Urde, 2019):



Figura 7. Identidad de la marca Zara. Elaboración propia. A partir de (Kapferer, 2012) y (Greyser & Urde, 2019).

5. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

El objetivo de la encuesta fue encontrar la **percepción que tienen los extranjeros sobre la marca Zara**. Para ello, se distribuyó entre 184 personas de 23 países diferentes de entre 19 y 36 años. Se excluyeron cinco de los resultados, considerados como valores atípicos por su edad: menores de 19 años y mayores de 36, quedando un total de 179 resultados válidos. Del total, un 70% de las encuestas fueron contestadas por mujeres.

Una vez recopilados los resultados, se dividieron en cinco mercados para analizar la posible diferencia de percepción de la marca: americano, asiático, español, europeo y otros:

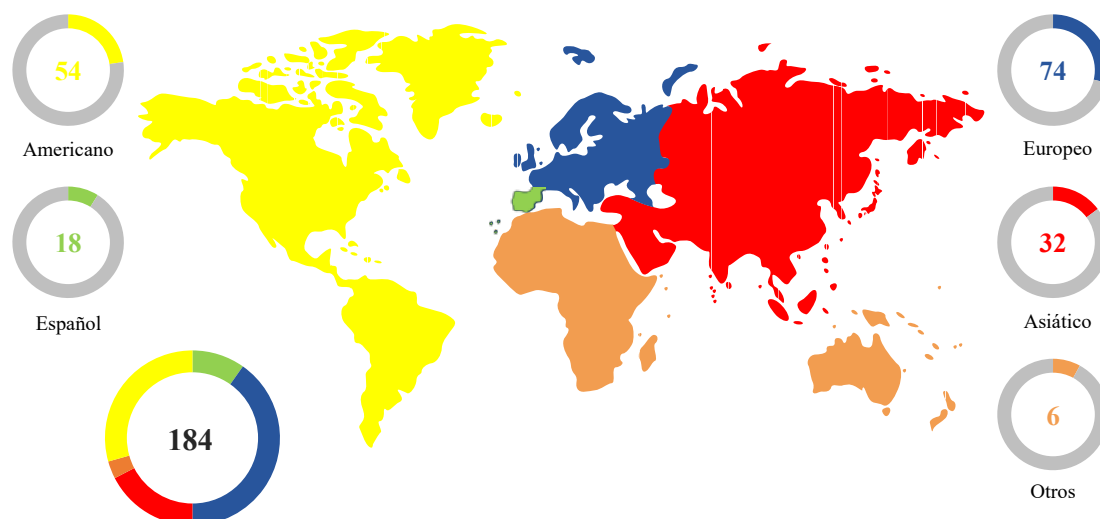


Figura 8. Representación geográfica de las respuestas obtenidas por mercado. Elaboración propia.

Antes de empezar el análisis, es interesante destacar qué regiones y/o países constituyen cada mercado. En el mercado americano se han conseguido respuestas sobre todo de EEUU. La mayor parte de las del mercado asiático, provienen de China y los países más representativos del europeo son Francia y Reino Unido. En “Otros” se han recopilado aquellos que no se asociaban a ninguno de los mercados anteriores y que son de menor relevancia para esta investigación. Por último, y como punto básico de referencia, se ha encuestado a consumidores en el mercado de origen de la marca. Con estas, se compararán las diferencias que existen entre la percepción que tienen los

extranjeros de la marca según cada mercado con la que tienen los habitantes de su país de origen.

De estos 179 encuestados, 166 conocían Zara y 13 no. Cabe destacar, que prácticamente todos los usuarios que respondieron no a esta pregunta eran americanos (25% de ese mercado), sin distinción de género. En su conjunto, Zara es **conocida por el 93%** de la muestra quienes a su vez **la reconocen como marca española (91%)**, lo que **no influye, o lo hace positivamente, en su percepción de la marca.**

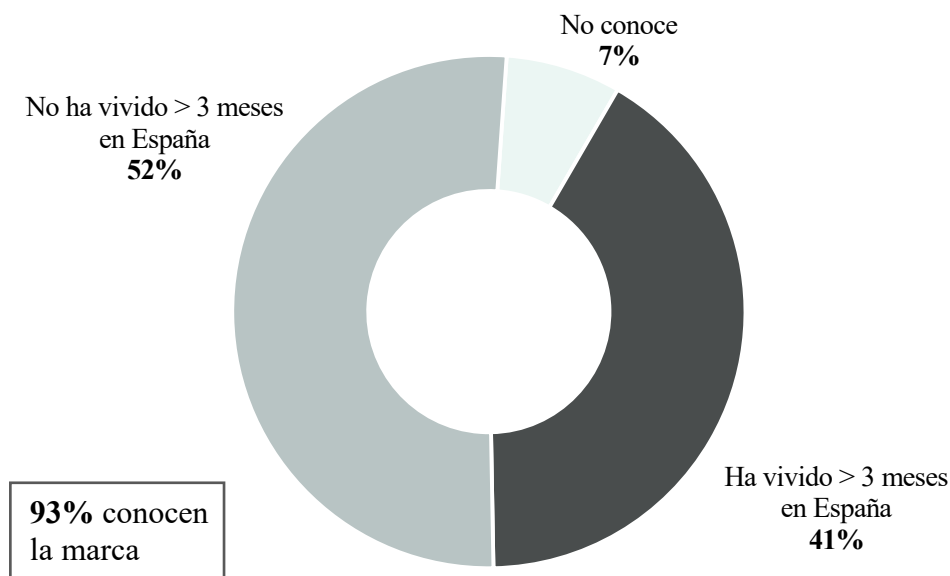


Figura 9. Relación entre si conocen la marca y si han vivido en España más de tres meses. Elaboración propia.

Tras observar que el 93% de los usuarios conocen la marca, se quiso ver si el hecho de **haber vivido en España más de tres meses (41%)** influenciaba o no en el conocimiento de la marca. **Absolutamente todos los usuarios que vivieron en España** conocían **la marca** y un 76% de los que no vivieron en España también. Por lo que Zara cuenta con un elevado grado de alcance a nivel internacional, si bien, su conocimiento de marca es menor en el mercado americano.

Posteriormente, se descartaron “Otros mercados” dado que la muestra es poco representativa, sólo consta de seis encuestas. Por tanto, el análisis se realizará sobre una

muestra de **160 individuos** (Tabla 2), basándose en las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción.

Tabla 2

Distribución por mercado de la muestra a estudiar

Mercado	Respuestas	
	Absoluto	Porcentual
● Americano	42	26%
● Asiático	31	19%
● Español	16	10%
● Europeo	71	44%
Total	160	100%

Nota. Elaboración propia.

Según los encuestados, Zara es una marca **dirigida fundamentalmente a jóvenes** (60%). Es decir, más de la mitad de la muestra se siente parte de su público objetivo. Mientras que el 35% de ellos no se siente identificado con ella: el 33% cree que la marca está dirigida a adultos, el 4% a familias y el 1% a adolescentes.

Tabla 3

Público Objetivo de Zara según cada mercado

Mercado	Adolescentes	Adultos	Familias	Jóvenes	NC	Total general
● Americano	0%	21%	0%	76%	3%	100%
● Asiático	0%	48%	3%	48%	1%	100%
● Europeo	3%	32%	1%	62%	2%	100%
● Español	0%	38%	31%	31%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

Sin embargo, se ha identificado una significativa diferencia respecto al mercado español. España fue prácticamente el único país que objetó que Zara se dirigía a las familias (31%). Mientras que todos los demás pensaban que su público objetivo eran los jóvenes seguidos por los adultos. Menos en el caso de China, que compone la mayoría de las respuestas del mercado asiático, donde pensaban que Zara es una marca tanto para jóvenes como para adultos (48% de las respuestas respectivamente). Por otro lado, cabe destacar que un 5% de los franceses encuestados, fueron los únicos que consideraron que la marca se dirigía a adolescentes.

5.1. Producto

Analizando la **frecuencia de compra** (Figura 10), se observó que tan sólo el 6% del total nunca ha comprado en Zara. En cuanto a frecuencia, el comportamiento de compra en el mercado español y europeo es muy similar. Entorno al 40% de los usuarios de cada mercado compra frecuentemente y más del 30% lo ha hecho más de cinco veces.

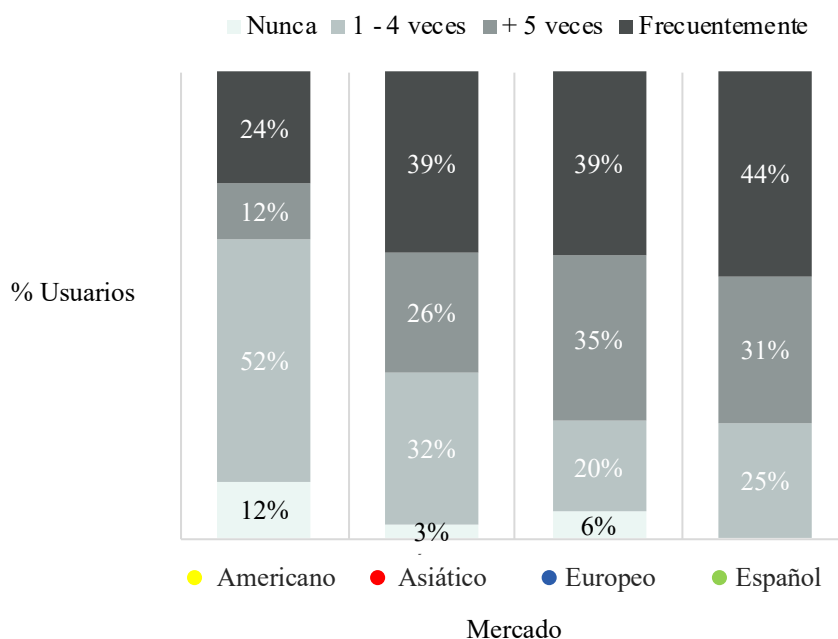


Figura 10. Frecuencia de compra en Zara. Elaboración propia.

Por otro lado, **la penetración de la marca** en el mercado asiático es muy alta, sólo el 3% nunca ha realizado una compra, pero, a pesar de ello, todos los encuestados han manifestado que la conocen. También en este mercado prácticamente un 40% acuden a Zara frecuentemente, aunque, en este caso, el 32% lo ha hecho entre 1 y 4 veces.

Como se ha demostrado anteriormente, el mercado americano es claramente donde menor implantación tiene. Un 12% de los americanos encuestados nunca compraron en Zara y un 52% lo hizo entre 1 y 4 veces.

La **sección de Mujer es en la que más se compra** y la sección Kids en la que menos. Los **productos más vendidos son camisetas, camisas y blusas** siendo poco significativo el porcentaje de compras realizadas en bolsos y otro tipo de accesorios. En el mercado español es donde más abrigos, chaquetas y blazers se compran (25%), mientras que en

Asia el 84% de las compras son de camisetas, camisas y blusas y en el resto de Europa algo más de accesorios.

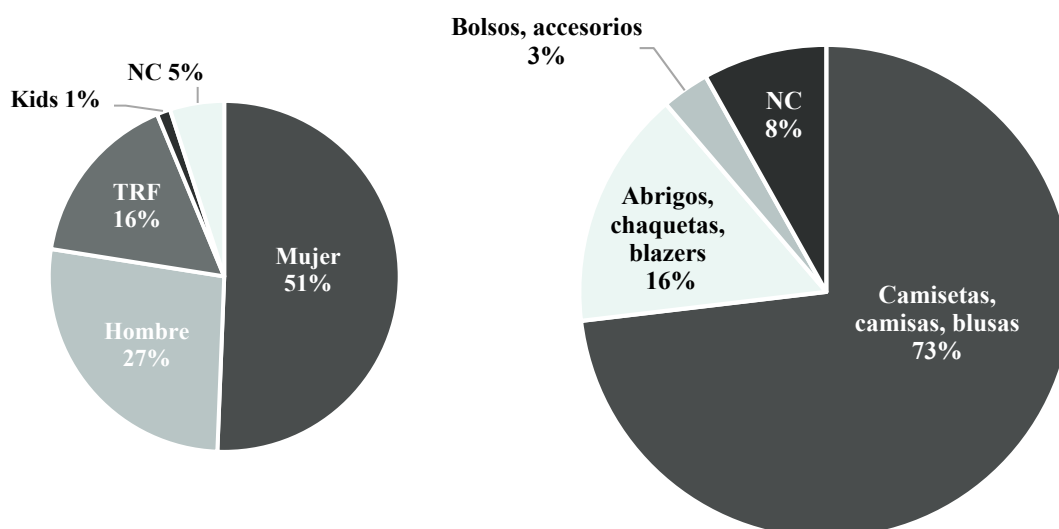


Figura 11. Sección favorita de los encuestados (izda.) y productos más comprados (dcha.). Elaboración propia.

En la sección Hombre se compran más abrigos en América y Europa y el 88% de los asiáticos compran camisetas. Sin embargo, en la sección de Mujer, las americanas compran fundamentalmente camisas (83%) y en este caso, junto a las españolas, las asiáticas son las que más abrigos compran. En Trafaluc (TRF)⁵, las americanas y asiáticas compran camisas y el 9% de las europeas compran accesorios.

En definitiva, el **comportamiento de compra de los europeos y americanos es muy similar**. Mientras que los asiáticos se deciden por otro tipo de productos, cuando hablamos de las secciones Mujer y Hombre. Las europeas se diferencian del resto por los productos que compran en la sección TRF siendo casi una décima parte de sus compras accesorios.

También les preguntamos por la **finalidad de las prendas** que compraban en Zara: diario, trabajo, fiesta y eventos especiales (Figura 12). En su total, el **motivo más popular** por el que los encuestados recurren a Zara es para comprar **ropa de diario** (69% de la muestra), seguido por la compra de ropa de fiesta (46%) y de trabajo (34%):

⁵ Sección joven femenina de Zara

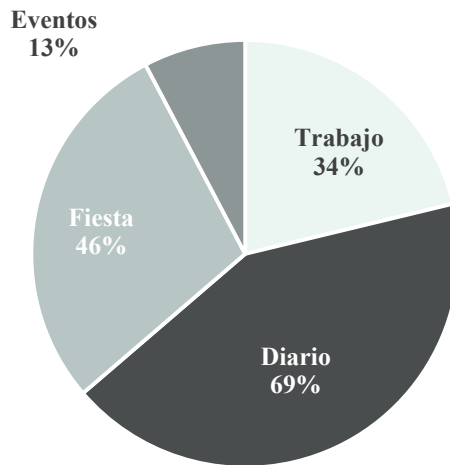


Figura 12. Distribución total de los motivos de compra seleccionados por los encuestados. Elaboración propia.

Como se puede observar en la siguiente figura, en todos los mercados se repite el anterior patrón, excepto en el asiático, donde es más común la compra de ropa de trabajo (26%) que la de fiesta (21%):

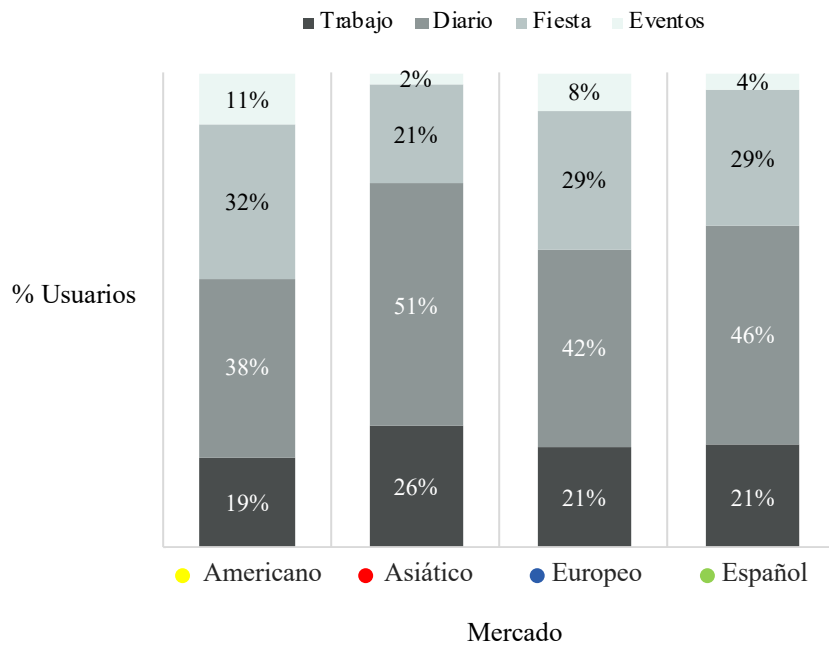


Figura 13. Distribución total de los motivos de compra seleccionados por mercado. Elaboración propia.

Por otro lado, quisimos ver **con qué finalidad acuden a Zara** las personas que **compran frecuentemente** (36% de la muestra) **y los que lo habían hecho más de cinco**

veces (27%). De nuevo, el orden de prioridad de compra se repite: en primer lugar, el 80% que compra frecuentemente y el 67% de los que han comprado en más de cinco ocasiones compra ropa de diario, en segundo lugar, el 50% y el 40% de ambos grupos compra ropa de fiesta y de ropa de trabajo, respectivamente.

Para algunas preguntas se empleó un formato de respuesta tipo escala (1 – 5) para que los encuestados evaluaran algunos aspectos relevantes sobre la marca. Por lo general, sus respuestas fueron bastante favorables para la misma concentrándose, sobre todo, en los números más altos de la escala.

El primer aspecto por el que se preguntó fue si creían que la firma ofrecía una amplia gama de productos para todos los públicos (Figura 14). Más del 40% de cada mercado puntuó con un 4 este aspecto. Lo que quiere decir que casi la mitad de los encuestados creen que existe una amplia variedad de productos para todos los segmentos. El mercado que más bajo evaluó este aspecto fue el europeo. Casi la mitad de este mercado (el 13% dio un 2 y el 31% un 3) consideró que no existe tanta variedad ni conviene a todos por igual. Cabe destacar que ningún usuario puntuó con un 1 a esta pregunta, es decir, nadie consideró que la variedad de productos fuera escasa ni que no se adaptase realmente mal a todos los públicos.

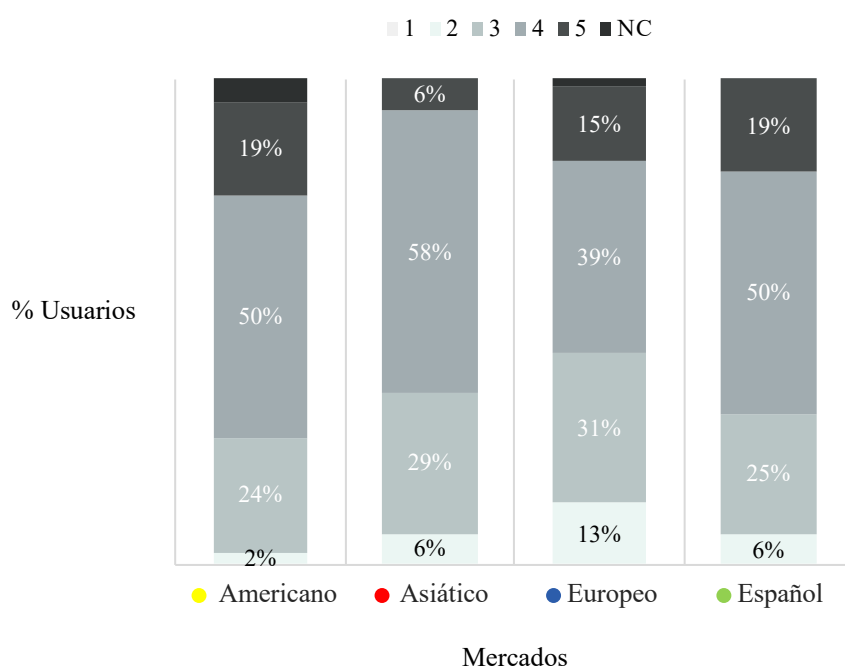


Figura 14. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara ofrece una amplia gama de productos para todos los segmentos. Elaboración propia.

El segundo aspecto valorado fue si **Zara se adapta rápidamente a las tendencias de cada temporada** y si es un **punto de referencia en el mundo de la moda** (Figura 15). Esta fue la variable mejor valorada por los asiáticos, un 81% votó un 4 y un 5, indicando que Zara tiene una alta capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias y que es un referente en el sector. Por otro lado, casi el 40% de los europeos y los españoles también le dieron la máxima puntuación en este aspecto. Mientras que los americanos, estaban de acuerdo con la opinión del resto de mercados, pero de manera más distribuida, el 67% dio un 4 y 5 de puntuación. Al igual que en la anterior pregunta, ningún usuario dio la mínima puntuación.

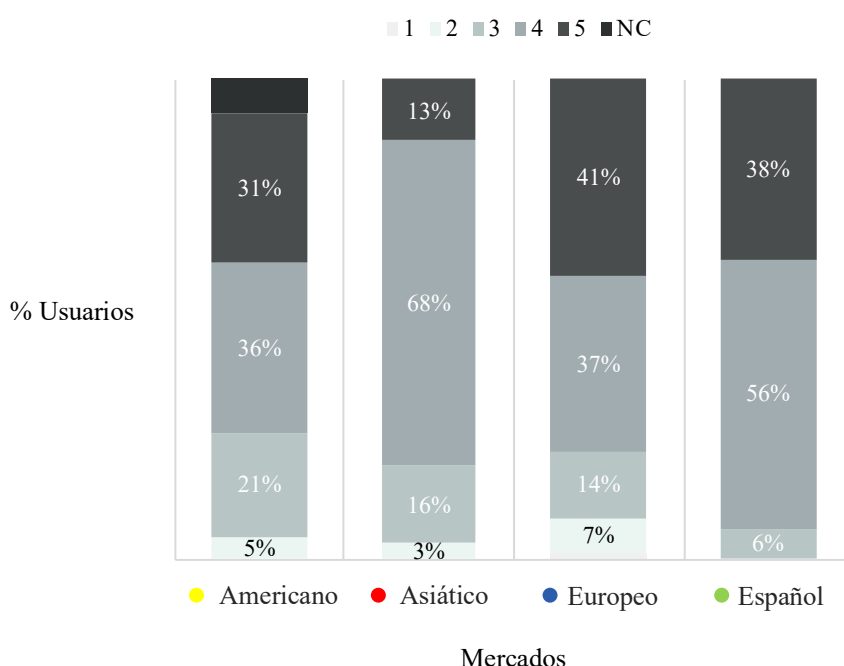


Figura 15. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara incorpora las últimas tendencias de la temporada y si la consideran un referente para descubrirlas. Elaboración propia.

Independientemente les preguntamos si a la hora de **descubrir las tendencias de la temporada recurrían a Zara**. Un 83% de los encuestados contestaron que sí. De ellos, los españoles fueron los únicos que coincidieron al 100% en que sí era un referente a la hora de descubrir nuevas tendencias. Entorno al 85% de los americanos y asiáticos encuestados opinaban igual, por lo contrario, casi un 25% de los europeos preferían otras marcas antes que Zara para este fin.

Tabla 4

Referencia o no para descubrir las tendencias de la temporada por mercado

Mercado	Sí	No	NC	Total general
Americano	83%	14%	3%	100%
Asiático	87%	13%	0%	100%
Europeo	76%	24%	0%	100%
Español	100%	0%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

Otro aspecto por el que se preguntó fue si consideraban que Zara **imita la alta costura a un precio accesible** (Figura 16). En esta variable nos llamó la atención que el 63% de los españoles encuestados dieron un 4, por lo que creen que Zara imita bastante bien las tendencias de la alta costura a un precio razonable. Es decir, tienen una buena percepción de la relación precio y marca de moda. Mientras que solo entorno al 30% de los demás mercados votaron esta puntuación, por lo que su percepción de precio y marca de moda es peor. Cabe destacar que el 45% de las respuestas provenientes del mercado asiático se concentraron en medio de la escala, por lo que casi la mitad de los asiáticos no creen que Zara imite del todo a la alta costura a un precio tan accesible.

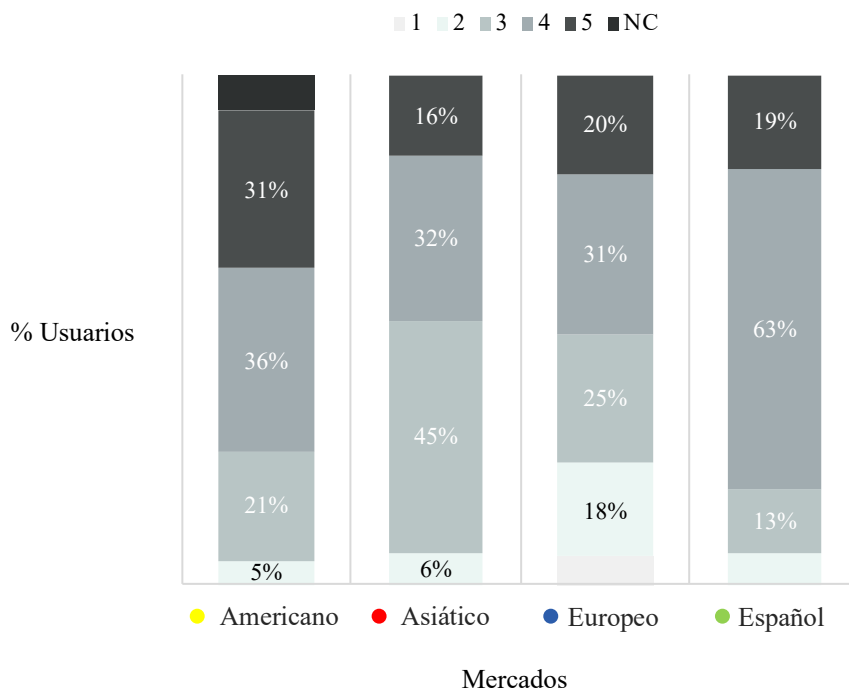


Figura 16. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si Zara imita a la alta costura a un precio accesible. Elaboración propia.

5.2. Precio

Antes de analizar los resultados de las preguntas relacionadas con el precio, se ha elaborado un análisis más exhaustivo de los precios de los países más representativos de cada mercado. Para ello, se escogieron seis productos que aparecían en todas sus páginas y, junto el PIB per cápita nacional, se calculó el esfuerzo de compra que cada producto suponía para el consumidor en cada país:

Tabla 5

Diferencias de precio y esfuerzo de compra de un pantalón por mercado

Pantalón	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● EEUU	36,25 €	+ 40%	57.216,63 €	0,63
	● Canada	30,23 €	+ 16%	42.069,52 €	0,72
	● Reino Unido	28,92 €	+ 11%	39.092,27 €	0,74
	● Francia	29,95 €	+ 15%	37.734,21 €	0,79
	● España	25,95 €	-	27.604,64 €	0,94
	● Japón	42,12 €	+ 62%	35.766,95 €	1,18
● China	32,84 €	+ 27%	8.890,63 €	3,69	

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de Zara (2020)⁶ y Banco Mundial (2018)⁷

Tabla 6

Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una blazer por mercado

Blazer	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● Canada	32,86 €	+ 10%	42.069,52 €	0,78
	● EEUU	45,34 €	+ 51%	57.216,63 €	0,79
	● Francia	29,95 €	+ 0%	37.734,21 €	0,79
	● Reino Unido	33,37 €	+ 11%	39.092,27 €	0,85
	● España	29,95 €	-	27.604,64 €	1,08
	● Japón	50,58 €	+ 69%	35.766,95 €	1,41
	● China	50,60 €	+ 69%	8.890,63 €	5,69

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de (Zara, 2020) y (Banco Mundial, 2018)

⁶ Δ Precio relativos respecto a España = (Precio País X / Precio España) - 1

⁷ Esfuerzo de compra = (Precio * 1000) / PIB Per Cápita

*Se ha empleado la herramienta de conversor de divisa para obtener los precios en euros a día 27 de mayo de 2020 (Expansión, 2020).

Tabla 7*Diferencias de precio y esfuerzo de compra de unas sandalias por mercado*

Sandalias	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● EEUU	63,51 €	+ 59%	57.216,63 €	1,11
	● Canada	52,62 €	+ 32%	42.069,52 €	1,25
	● Francia	49,95 €	+ 25%	37.734,21 €	1,32
	● Reino Unido	55,62 €	+ 39%	39.092,27 €	1,42
	● España	39,95 €	-	27.604,64 €	1,45
	● Japón	67,44 €	+ 69%	35.766,95 €	1,89
	● China	50,60 €	+ 27%	8.890,63 €	5,69

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de (Zara, 2020) y (Banco Mundial, 2018)

Tabla 8*Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una camiseta por mercado*

Camiseta	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● Francia	5,95 €	+ 0%	37.734,21 €	0,16
	● EEUU	9,03 €	+ 52%	57.216,63 €	0,16
	● Reino Unido	6,66 €	+ 12%	39.092,27 €	0,17
	● Canada	7,84 €	+ 32%	42.069,52 €	0,19
	● España	5,95 €	-	27.604,64 €	0,22
	● Japón	10,04 €	+ 69%	35.766,95 €	0,28
	● China	7,48 €	+ 26%	8.890,63 €	0,84

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de (Zara, 2020) y (Banco Mundial, 2018)

Tabla 9*Diferencias de precio y esfuerzo de compra de accesorios por mercado*

Accesorios	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● Canada	32,86 €	+ 10%	42.069,52 €	0,78
	● EEUU	45,34 €	+ 51%	57.216,63 €	0,79
	● Francia	29,95 €	+ 0%	37.734,21 €	0,79
	● Reino Unido	33,37 €	+ 11%	39.092,27 €	0,85
	● España	29,95 €	-	27.604,64 €	1,08
	● Japón	50,58 €	+ 69%	35.766,95 €	1,41
	● China	32,95 €	+ 10%	8.890,63 €	3,71

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de (Zara, 2020) y (Banco Mundial, 2018)

Tabla 10*Diferencias de precio y esfuerzo de compra de una camisa por mercado*

Camisa	País	Precio	Δ Precios relativos / España	PIB per cápita	Esfuerzo de compra
	● Francia	22,95 €	+ 0%	37.734,21 €	0,61
	● Canada	26,28 €	+ 14%	42.069,52 €	0,62
	● EEUU	36,25 €	+ 58%	57.216,63 €	0,63
	● Reino Unido	28,92 €	+ 26%	39.092,27 €	0,74
	● España	22,95 €	-	27.604,64 €	0,83
	● Japón	33,68 €	+ 47%	35.766,95 €	0,94
	● China	29,04 €	+ 27%	8.890,63 €	3,27

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de (Zara, 2020) y (Banco Mundial, 2018)

Tras analizar los distintos precios se ha identificado que el precio de las prendas y el esfuerzo que supone comprarlas es diferente dependiendo del mercado. En este caso, se agruparon los mercados en tres bloques de países dependiendo de su esfuerzo de compra: (i) el americano y el europeo; (ii) el español y (iii) el asiático.

Para el primer bloque de países, por lo general, el esfuerzo de compra será muy inferior que para el resto de los bloques. Es decir, situarán Zara dentro de un mercado asequible. El segundo bloque, España, se situará siempre entre los otros dos bloques, con un esfuerzo de compra superior al de los países americanos y europeos e inferior al de los asiáticos. Aunque su esfuerzo de compra se asemeja más al de los países occidentales seleccionados. Por último, estará el tercer bloque, compuesto por China y Japón. Mientras que el esfuerzo de compra de los japoneses es parecido al de los españoles, el de los chinos es bastante superior: les requiere como mínimo el triple de esfuerzo de compra que a los españoles. Por lo que, China situará a Zara en una gama alta del mercado.

También se ha descubierto que, según la prenda, el esfuerzo de compra variará de país a país. A modo de ejemplo, según las Tablas 4, 5 y 6 el esfuerzo de compra de pantalones, blazers y sandalias es muy bajo para el primer bloque de países y siempre sigue este orden: primero el mercado americano y después el europeo. Por lo contrario, según las Tablas 7 y 9 el mínimo esfuerzo de compra de camisetas y camisas corresponde a Francia, seguido por el mercado americano y después por Reino Unido. Les seguirán siempre España, Japón y, por último, China, con el mayor esfuerzo de compra.

Además, esta investigación ha servido para comprobar que, aunque en España sea donde se encuentran los precios más bajos, el esfuerzo de compra para la población española, según su PIB per cápita, será superior que el de los países que componen el mercado americano y europeo, que constan de precios más elevados. Por ello se calculó la variación de precios respecto al precio español y se descubrió que, efectivamente, es siempre positiva: oscila entre un 10% y un 69%. Excepto en el caso de Francia, donde algunas prendas se venden por el mismo precio que en España.

Cabe destacar, que, aunque EEUU normalmente sea el tercer país en cuanto a precio, el esfuerzo de compra es casi siempre el mínimo en comparación con otros países. El mercado estadounidense supone, por lo tanto, una gran oportunidad para Zara. Desde esta

perspectiva hay incluso espacio para mejorar su margen. Por otro lado, se ha detectado la variación porcentual más alta en Japón. En cuatro de los productos escogidos (blazer, sandalias, camiseta, accesorios) el precio es 69% superior al precio español. Pero, a pesar de ello, el esfuerzo de compra nunca llega a superar en medio punto al esfuerzo de compra español. En definitiva, el precio de sus productos cambia en función de la ubicación, lo que puede afectar tanto a las ventas como a la percepción del mercado local y que se analizará a continuación.

Se propusieron tres **estrategias de posicionamiento** a los encuestados para que escogieran aquella que asociasen más con Zara. Dos tercios de la muestra la asociaron con moda rápida, casi un cuarto con lujo accesible y poco más del 10% con calidad-precio.

No sorprendió encontrar que prácticamente la mitad o más de todos los mercados la definía como moda rápida. Por otro lado, entre el 6% y el 14% de ellos, consideraron su estrategia como calidad-precio. Donde se encontró mayor desigualdad fue en lujo accesible: a modo de ejemplo, el 38% de los americanos y sólo el 3% de los asiáticos lo consideraban como tal.

Tabla 11

Estrategias de posicionamiento escogidas por cada mercado

Mercado	Calidad-precio	Moda rápida	Lujo accesible	NC	Total general
● Americano	10%	48%	38%	5%	100%
● Asiático	6%	90%	3%	0%	100%
● Europeo	14%	65%	21%	0%	100%
● Español	13%	69%	19%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

En definitiva, al investigar esta variable se encontraron tres posibles escenarios: el español y europeo; el asiático; y el americano. De nuevo, el mercado español y el europeo muestran gran parentesco: casi el 70% de ambos identifican Zara como moda rápida, entorno al 20% como lujo accesible y el 15% restante como calidad-precio. A pesar de que los precios en España sean normalmente un 20% más bajos que los de otros países europeos, el esfuerzo de compra de los españoles es mayor, al disponer de un PIB per

cápita casi un 40% inferior que el de Francia y Reino Unido (Tablas 5 – 10, páginas 39 y 40).

Las respuestas del mercado asiático fueron las más definidas. El 90% valoró su estrategia como moda rápida, el 6% como calidad-precio y el 4% restante como lujo accesible. Esto es justo lo contrario a lo que se intuyó al realizar el análisis previo respecto al PIB per cápita (Tablas 5 - 10). Este justificaba que los japoneses y chinos tenían una percepción sobre Zara de gama alta, al hacer un esfuerzo de compra bastante superior que el resto de los países investigados. Esto probablemente se deba a que las encuestas estén un poco sesgadas, al haberse realizado a estudiantes que disponen de un PIB per cápita superior a la media de su país y que, por tanto, pertenecen a una clase social más elevada. Esto se demuestra porque alrededor del 80% de ellos ha vivido en España más de tres meses.

Por otro lado, los americanos fueron los que aportaron los resultados más diferentes. Casi la mitad de ellos la consideraron moda rápida y el 10% como calidad-precio. A diferencia del resto de mercados, entorno al 40% consideraron su estrategia como lujo accesible. Esto, junto con el mínimo esfuerzo que les supone adquirir productos de Zara según su PIB per cápita, sugiere que EEUU tiene una percepción precio-moda muy alta, al pagar relativamente poco por prendas que consideran estilizas, e incluso, «de lujo».

De manera independiente valoraron del 1 al 4 la **relación calidad-precio de Zara**. A simple vista, resultó algo desconcertante encontrar que entorno el 25% de cada mercado, incluyendo el del país de origen de la marca, opinó que la relación calidad-precio era regular. Por lo demás, se han detectado dos escenarios: el primero, compuesto por los mercados americano y español; y el segundo, compuesto por el asiático y el europeo. Cabe destacar que, en el primer escenario, aproximadamente el 60% de los encuestados tienen una buena percepción de la relación calidad-precio de Zara, mientras que, en el segundo, un 10% menos de los encuestados compartían esta opinión. Sin embargo, prácticamente el 20% de los mercados asiático y europeo, tenía una muy buena percepción de la relación calidad-precio de la marca, y en los mercados americano y español sólo alrededor del 5% opinaba así. Es decir, según los resultados obtenidos, los mercados asiático y europeo, tienen una mejor percepción en cuanto a la relación de calidad-precio que los americanos y españoles. Además, en todos los mercados apenas

aparece una mala percepción de la relación calidad-precio de Zara, si es cierto, que Europa es la que peor la puntuó en este aspecto (10%):

Tabla 12

Relación calidad-precio en orden descendente por mercado

Mercado	Muy buena	Buena	Regular	Mala	NC	Total general
Americano	2%	57%	26%	5%	10%	100%
Asiático	19%	52%	23%	6%	0%	100%
Europeo	18%	44%	28%	10%	0%	100%
Español	6%	69%	25%	0%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

Además, se les propusieron cuatro opciones para **posicionar la marca según su prestigio respecto a su competencia más directa:**

1. Zara se encontraba en primer lugar: H&M, Uniqlo, Gap, Zara.
2. A la cola: Zara, H&M, Uniqlo, Gap.
3. En segundo lugar: H&M, Zara, Uniqlo, Gap.
4. En tercer lugar: H&M, Uniqlo, Zara, Gap.

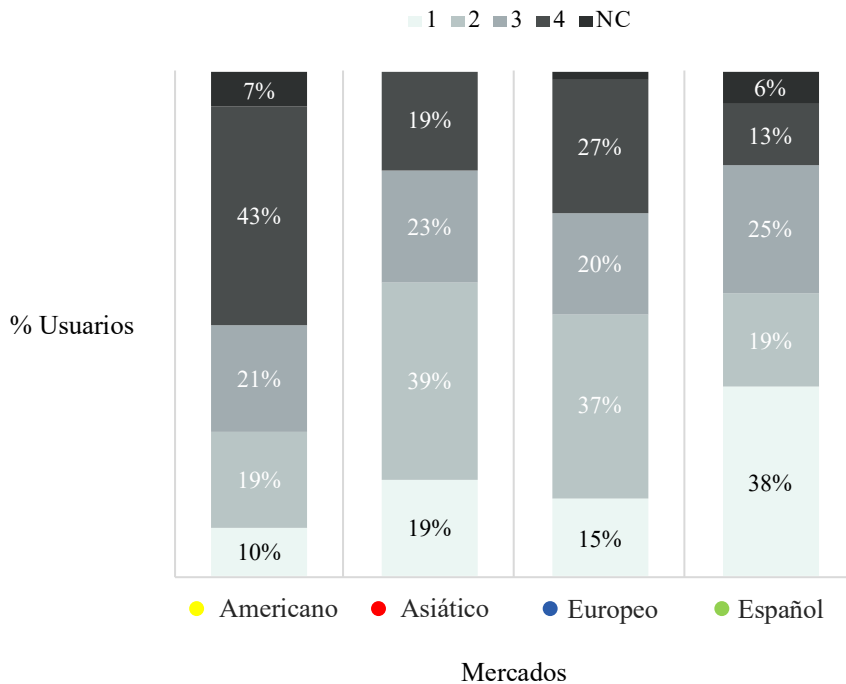


Figura 17. Posicionamiento de Zara frente a sus competidores según cada mercado. Elaboración propia.

Se ha podido observar una clara diferencia de percepción del país de origen frente al resto de mercados. Mientras que casi el 40% de los españoles encuestados opinaron que Zara ocupaba el primer lugar respecto a sus competidores, sólo entre un 10 y un 20% del resto de mercados compartían esta opinión.

Más del 40% del mercado americano, ha optado por la cuarta opción, que sitúa a Zara en segundo lugar, después de Gap. Cabe destacar que el 83% de los americanos encuestados apuesta por su marca nacional, Gap, posicionándola en primer lugar.

Por otro lado, se encontraron similitudes entre los mercados asiático y europeo. En concreto entre China y Francia. Casi el 40% de los chinos y franceses encuestados, opinaron que Zara estaba a la cola, siguiendo a H&M, Uniqlo y Gap, en orden ascendente. Mientras que la opinión de los británicos estaba más en línea con la de los americanos: la mitad de los británicos encuestados coincidían con los americanos en que Zara ocupaba el segundo lugar después de Gap.

Se quiso contrastar los resultados de la anterior pregunta desde una perspectiva externa. Para ello, se compararon los precios de tres prendas básicas establecidos por Zara y por sus competidores internacionales más directos en los países más representativos de cada mercado: EEUU, Francia, Reino Unido, China y España.

Tabla 13

Precios de Zara y sus competidores en EEUU

Marca	Pantalón negro	Camisa Básica	Camiseta Básica	Promedio
H&M	26,46 €	30,87 €	5,28 €	20,87 €
Uniqlo	35,20 €	26,38 €	13,15 €	24,91 €
Zara	35,20 €	35,20 €	5,21 €	25,20 €
Gap	61,71 €	52,89 €	17,60 €	44,07 €

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de las webs oficiales de cada página⁸.

⁸ Se ha empleado la herramienta de conversor de divisa para obtener los precios en euros a día 6 de junio de 2020 (Expansión, 2020).

Tabla 14*Precios de Zara y sus competidores en Francia*

Marca	Pantalón negro	Camisa Básica	Camiseta Básica	Promedio
ZARA	29,95 €	25,95 €	5,95 €	20,62 €
H&M	29,99 €	24,99 €	9,99 €	21,66 €
Uniqlo	39,90 €	34,90 €	9,90 €	28,23 €
Gap	59,95 €	49,95 €	14,95 €	41,62 €

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de las webs oficiales de cada página.

Tabla 15*Precios de Zara y sus competidores en Reino Unido*

Marca	Pantalón negro	Camisa Básica	Camiseta Básica	Promedio
H&M	27,86 €	22,28 €	4,45 €	18,20 €
ZARA	28,97 €	28,97 €	6,68 €	21,54 €
Uniqlo	38,91 €	33,34 €	11,04 €	27,76 €
Gap	59,95 €	49,95 €	14,95 €	41,62 €

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de las webs oficiales de cada página.

Tabla 16*Precios de Zara y sus competidores en China*

Marca	Pantalón negro	Camisa Básica	Camiseta Básica	Promedio
H&M	28,49 €	24,75 €	4,96 €	19,40 €
Zara	32,22 €	28,49 €	7,34 €	22,68 €
Uniqlo	37,18 €	24,75 €	9,82 €	23,92 €
Gap	55,84 €	30,38 €	11,23 €	32,48 €

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de las webs oficiales de cada página.

Tabla 17*Precios de Zara y sus competidores en España*

Marca	Pantalón negro	Camisa Básica	Camiseta Básica	Promedio
H&M	24,99 €	24,99 €	4,99 €	18,32 €
ZARA	25,95 €	22,95 €	5,95 €	18,28 €
Uniqlo	39,90 €	34,90 €	9,90 €	28,23 €
Gap	59,95 €	49,95 €	14,95 €	41,62 €

Nota. Elaboración propia. Datos extraídos de las webs oficiales de cada página.

Según un estudio más exhaustivo, se identificó que Gap era en todos los mercados la marca más cara y seguida por Uniqlo, excepto en EEUU que le seguía Zara. Cabe destacar que Gap emplea la misma estrategia de precios en todo Europa, independientemente del PIB per cápita de cada país. Es decir, sus precios serán los mismos en Reino Unido, Francia y España. Por lo contrario, H&M era la más barata, excepto en Francia, que era Zara por muy poca diferencia.

En los mercados chino, británico y español se encuentra el siguiente patrón: H&M, Zara, Uniqlo y Gap. Por otro lado, en Francia se repite el mismo patrón, excepto por el intercambio de posiciones de H&M y Zara. Y, por último, en EEUU, de más barato a más caro están: H&M, Uniqlo, Zara y Gap.

En definitiva, en cuanto al precio, su mayor competidor es H&M. Dependiendo del mercado y del precio que se establezca en él, Zara puede causar diferentes impresiones en sus consumidores. Mientras que en Francia será visualizada como la marca más *low-cost* de sus competidores, en China, Reino Unido y Francia, la verán como una opción accesible y a una razonable relación calidad-precio. Por último, en EEUU la verán algo más cara que sus competidores H&M y Uniqlo, pero debido a su elevado PIB per cápita, y por ende, al poco esfuerzo de compra que les supone, y a los precios de su marca nacional Gap, la seguirán encontrando una opción atractiva económicamente.

5.3. Distribución

Las **tiendas físicas de Zara** son el **canal preferido del 80%** de los encuestados. La mayor tendencia de compra en línea se encontró en el mercado asiático (25%) y la menor en el mercado español. Casi el 90% de los españoles encuestados prefieren ir a las tiendas físicas de Zara a realizar sus compras.

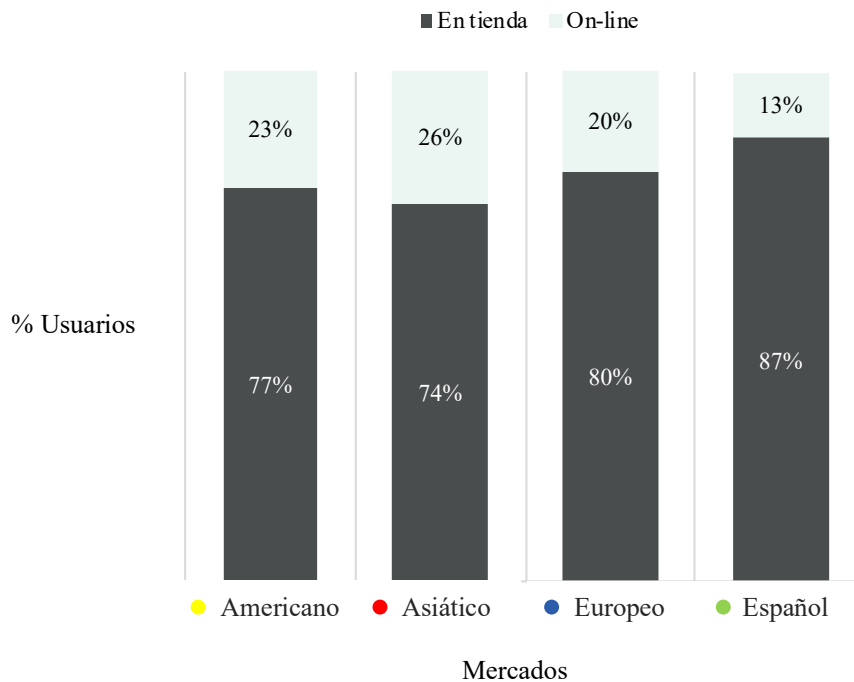


Figura 18. Canal de compra preferido según cada mercado. Elaboración propia.

Sin embargo, cuando deciden comprar *on-line*, entorno al **75%** de cada mercado **prefiere recibirlo a domicilio** que ir a la tienda a buscarlo. Por el contrario, **cerca del 80% de cada mercado prefiere devolver las prendas personalmente en tienda**. El único mercado en el que se encontró mayor diferencia fue en el español, donde la mitad prefiere recibirlo a domicilio y la otra mitad prefiere acudir a la tienda a buscarlo 50%. Si es cierto que a la hora de devolver las prendas que no quieran, al igual que el resto de los mercados, prefieren acudir a la tienda personalmente.

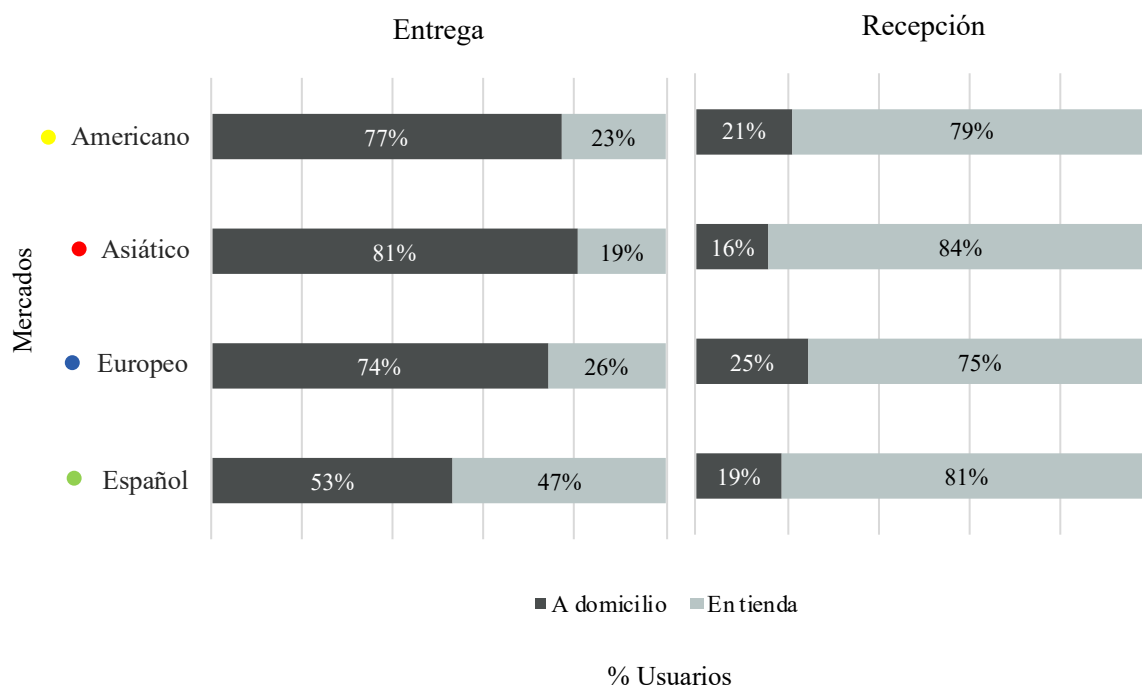


Figura 19. Distribución del método de recepción y devolución de pedidos en línea según cada mercado. Elaboración propia.

Además, se preguntó el **medio** por el cual habían **conocido la firma** y casi el 70% respondió que lo había hecho a través de sus **tiendas físicas**. Por lo que, se confirma la intensa y/o estratégica presencia física de sus tiendas. Se hablará más detalladamente de esto en el próximo apartado (Promoción).

A pesar de su innegable presencia física y estratégica ubicación de sus tiendas, Zara opera en casi 60 mercados más *online* (154 mercados) que de manera física (96) (Zara, 2018). Por lo que la marca ha sido capaz de implementar una estrategia *phy-digital* muy efectiva (D'Arpizio, 2020). Ha sabido potenciar su *e-commerce* e incrementar su presencia en mercados en los que tiene menor o ninguna implantación previa, pero sin dejar de lado sus tiendas físicas, que sus consumidores visitan con tanta frecuencia y que tienen tan buena localización.

Por tanto, se ha elaborado un análisis del *e-commerce* de Zara en los países más representativos de cada mercado. Tras indagar en su web oficial se observó que, independientemente del mercado en el que opere, la marca es consistente en su formato. A modo de ejemplo, la portada (Ilustración 3) es la misma en todos los países:

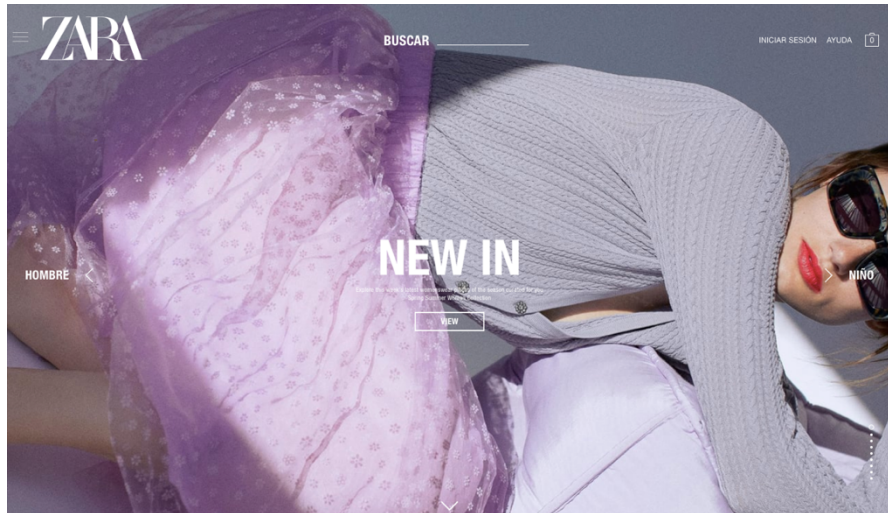


Ilustración 3. Portada web oficial Zara. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Zara, 2020).

Podemos comprobar su consistencia también en la distribución de la página. Las secciones principales en las que se organiza son siempre las mismas: Mujer, Hombre, Kids, Zapatos y Accesorios y Join Life. Cabe destacar, que Reino Unido es el único mercado que incluye Zara Home como una sección más de la página web de Zara.

En cuanto a las prendas comercializadas en cada mercado, encontramos similitudes y diferencias. En primer lugar, muchas prendas básicas están presentes en todos los mercados. A partir de estas desarrollamos el análisis de precio mostrado en el apartado anterior (páginas 38 y 39). Sin embargo, sí percibimos algunas diferencias en prendas más « estafalarias » y, sobre todo, en el **estilo** y **combinación** de las mismas.

Las prendas ofrecidas en España y Francia son prácticamente las mismas. Observamos prendas elegantes, estilosas e incluso, en algunas ocasiones, algo arriesgadas. En otros países europeos como Reino Unido identificamos un estilo más clásico y muy dividido: prendas muy formales de oficina o más desarregladas y veraniegas.

Hemos encontrado significativas diferencias en las páginas web del mercado asiático. Ofrece un estilo ecléctico, pero a la vez minimalista, predominado por estampados, tejidos, colores y patrones más llamativos. Si es cierto que Zara siempre ha incluido modelos de diferentes razas en sus catálogos, pero, en este mercado, incluyen más rostros asiáticos aparte de las otras razas que vemos en las otras páginas. Entendemos que lo

hacen para que los consumidores se sientan más identificados con la modelo y se imaginen con las prendas más fácilmente.

En el mercado americano nos ha llamado la atención que, en EEUU, las prendas están ordenadas por colores y, en muchas ocasiones, lo fotografiado es la prenda, y no la modelo con ella puesta. Esto quizás pretenda encubrir la acusación de *vanity sizing*⁹ a la que se vio sometida Zara en 2012 o, simplemente, para no generar complejos mostrando modelos bastante más esbeltas que la media de la población (Musco, 2017). Por otro lado, en Canadá no encontramos sección de verano, pero sí Home Office. Lo que quiere decir que Zara se adapta, no sólo a las estaciones y estilo del mercado en el que opere sino también a la situación de cada mercado (en Canadá ahora mismo se encuentran confinados por la pandemia por lo que necesitan ropa cómoda con la que tele-trabajar).

Al igual que en la sección de producto, se pidió a los usuarios que evaluaran del 1 al 5 la **ubicación de las tiendas físicas** de Zara (Figura 20). Se observó cierto parentesco entre las respuestas del mercado asiático y el español. Casi el 45% y el 35% de ambos mercados puntuaron esta variable con un 4 y un 5, respectivamente. Es decir, el 80% o más de estos mercados piensan que las tiendas de Zara están ubicadas en zonas de prestigio muy concurridas. Fue chocante encontrar que el 13% de los españoles encuestados opinaran lo contrario, cuando, además, ninguno consideró que la ubicación fuera pésima. Por otro lado, las respuestas europeas se distribuían equitativamente entre las puntuaciones 3, 4 y 5. Por lo que, por lo general la ubicación de las tiendas: (i) les es indiferente, no les parece ni buena ni mala (ii) les parece acertada; o, (iii) les es muy acertada. La opinión de los americanos es la más variada. Aproximadamente el 70% dieron las puntuaciones más altas para la ubicación, mientras que al 20% no les parece ni buena ni mala.

⁹ Hacer tallas un poco más grandes para hacer sentir « mejor » a los consumidores, cuando en realidad lo que se intenta es que compren más.

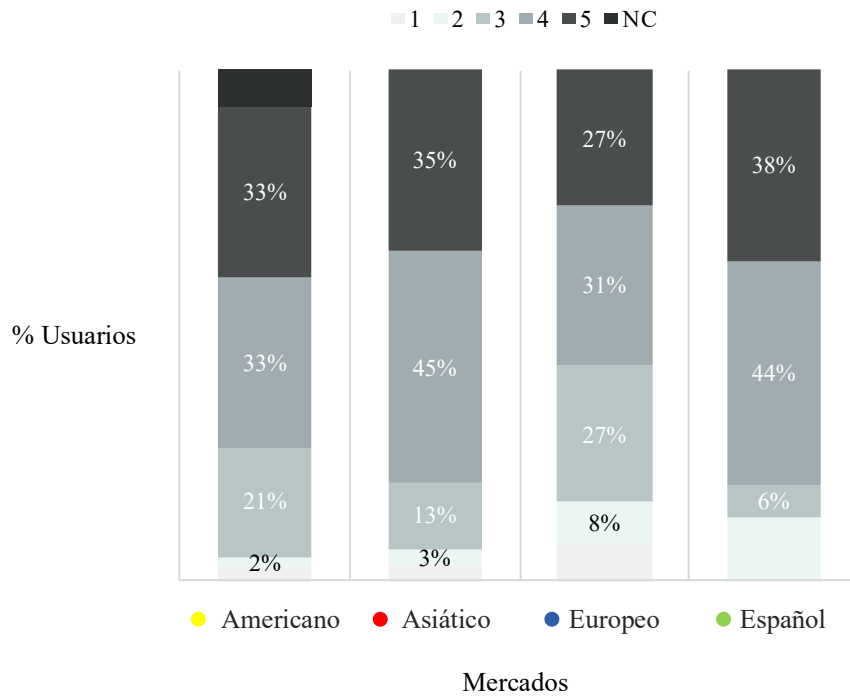


Figura 20. Evaluación del 1 al 5 de los usuarios agrupados por mercados sobre si las tiendas de Zara tienen una buena ubicación. Elaboración propia.

5.4. Promoción

Como se comentó en el apartado anterior, el **69% de los encuestados conocieron la marca a través de sus tiendas físicas**, el 23% a través del boca a boca y el 8% a través de internet.

De los españoles encuestados el 63% había conocido la marca a través de sus tiendas físicas y el 37% restante a través de otras personas. Probablemente nadie la conoció a través de internet, debido a su alta presencia física a nivel nacional.

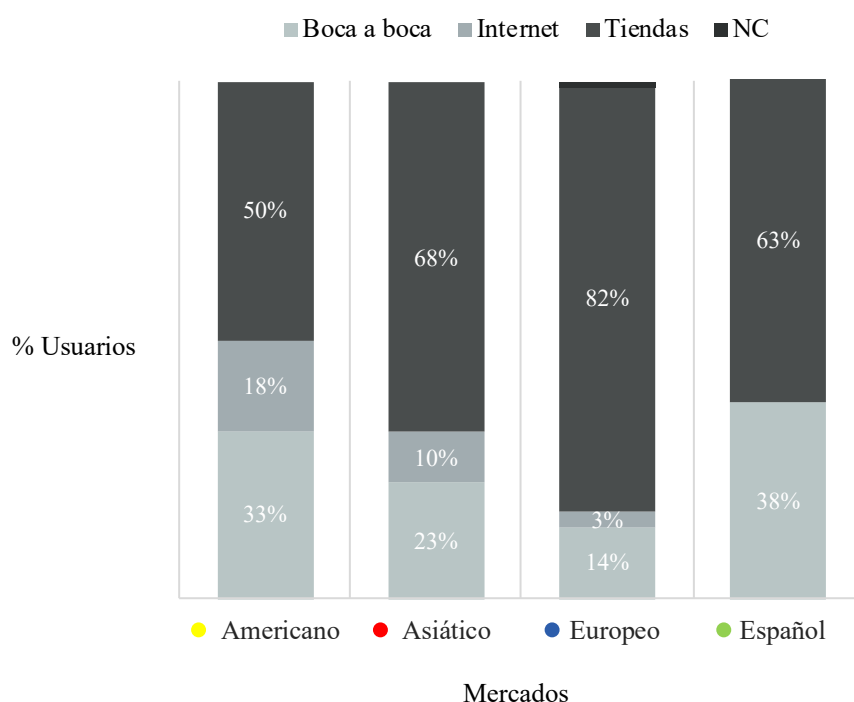


Figura 21. Medio de conocimiento por mercado. Elaboración propia.

El patrón se repite en todos los mercados. El medio de conocimiento más popular son sus tiendas físicas, seguidas de la recomendación de otras personas y, por último, internet. En aquellos mercados con mayor implantación -el europeo y el asiático- más del 70% de ambos conocieron la marca a través de sus tiendas físicas y menos del 10% a través de internet. Mientras que, en el mercado americano, en el que Zara tiene una menor penetración, la mitad de los usuarios confirman haberla conocido a través de sus tiendas, el 33% por otras personas y el 17% por internet.

Casi el **70%** de los encuestados consideró que **no es una buena idea implementar otros medios de comunicación tradicional**, aparte de los que Zara emplea actualmente. Del 30% que sí consideró positivo implementar nuevos medios de comunicación tradicional, encontramos diferencias entre las preferencias de cada mercado.

Mientras que los españoles encuestados se decantaron por la publicidad exterior (60%), seguida por la prensa y la televisión de manera equitativa, los encuestados de los mercados asiático y europeo prefirieron que Zara se promocionara a través de la televisión (más del 60%), de la publicidad exterior y de la prensa, en ese orden. El mercado americano resultó ser el que aportó las respuestas más diferentes, siendo el único que consideró la radio como opción (7%). Además, consideraron igual de conveniente, en primer lugar, la publicidad exterior como la televisión (43% respectivamente) y, en segundo lugar, la prensa y la radio (7% para ambos).

Tabla 18

Distribución de los canales tradicionales alternativos por mercado

Mercado	Publicidad Exterior	Prensa	Radio	TV	NC	Total general
● Americano	43%	7%	7%	43%	0%	100%
● Asiático	33%	7%	0%	60%	0%	100%
● Europeo	14%	14%	0%	71%	1%	100%
● Español	60%	20%	0%	20%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

También se preguntó **qué canales publicitarios digitales eran los más utilizados por sus marcas favoritas**. La respuesta se ajusta al público objetivo de Zara, que se corresponde con el que ha contestado esta encuesta. Las **redes sociales** se situaban en primer lugar, para aproximadamente al 80% de todos los mercados, excepto para el español (53%):

Tabla 19*Canales empleados por las marcas favoritas de cada mercado*

Mercado	Publicidad Exterior	Marketing Digital	RRSS	TV	NC	Total general
● Americano	3%	5%	84%	8%	0%	100%
● Asiático	6%	3%	77%	13%	1%	100%
● Europeo	11%	8%	80%	0%	1%	100%
● Español	7%	7%	53%	33%	0%	100%

Nota. Elaboración propia.

En los mercados americano, asiático y español las seguía la televisión, canal especialmente empleado por las marcas favoritas del mercado español (33%). En cambio, la publicidad exterior (prensa, marquesinas y posters urbanos) era el segundo canal más utilizado por las marcas del mercado europeo, seguida por el marketing digital. Es decir, según los encuestados, ninguna de las marcas preferidas que operaban en Europa empleaban la televisión para promocionarse.

Los canales publicitarios menos empleados en los mercados americano, asiático y español eran la publicidad exterior y el marketing digital. En este último se destacó la acción de los banners¹⁰ en línea y las búsquedas (SEO¹¹, SEM¹²).

¹⁰ Anuncios digitales que se muestran en el encabezado, pie de página o barras laterales de páginas web (Main, 2019).

¹¹ Del inglés: *Search Engine Optimization* (Optimización en Motores de Búsqueda) (Idento, 2020)

¹² Del inglés: *Search Engine Marketing* (Marketing en Motores de Búsqueda) (Cyberclick, 2019)

6. CONCLUSIONES

Retomando el esquema que propuso Kapferer sobre la identidad e imagen de marca, se podría decir que, salvando ciertas diferencias que se han comentado anteriormente y que son comprensibles, hay una considerable consistencia en la identidad e imagen de la marca Zara.

En primer lugar, Zara ha conseguido conocerse y así definir su identidad de marca; en segundo lugar, ha lanzado mensajes correctamente enfocados a su público objetivo, esquivando a su vez el ruido ocasionado por la competencia siendo capaz de diferenciarse de ella; y, por último, que sus consumidores, actuales y potenciales, percibieran su identidad de marca tal y como esperaban, a excepción de algunas discrepancias evidentes relacionadas con el precio y la oferta de producto encontradas de mercado a mercado.

Conclusión 1

Tal y como se esperaba, los resultados de la encuesta han confirmado la teoría de que **Zara es conocida de manera global** y la primera idea con la que **la mayoría de encuestados asocian la marca Zara es con moda rápida**. Sin embargo, se ha encontrado **cierto sesgo en el caso de EEUU**, donde una importante proporción de los encuestados americanos (cerca del 40%), la ha considerado como marca de lujo accesible. A pesar de ser el mercado al que menor esfuerzo de compra les suponga adquirir prendas en Zara según el estudio realizado respecto a su PIB per cápita.

Conclusión 2

Por otro lado, aunque exista una variación relativa de precio positiva respecto al precio español, y, en el caso de EEUU, desde un 40% más, y siendo la segunda marca de moda rápida más cara en el país, se ha descubierto que el esfuerzo de compra que le supone a los estadounidenses no es tan grande como el que se esperaba. Por tanto, **Zara no es tan caro en EEUU como parece**. De hecho, el estudio de precio más exhaustivo que ha considerado el PIB per cápita nacional favorece y justifica que los precios de Zara EEUU sean más elevados.

Además, sería recomendable incrementar la promoción en EEUU para que los estadounidenses fueran conscientes de las características de las prendas que están adquiriendo por un precio razonable. Y así poder justificar en un futuro muy cercano la subida de precios en este mercado para mejorar sus márgenes.

Conclusión 3

Por último, se ha detectado que **dependiendo del mercado variará el público objetivo de la marca**. Mientras que los españoles encuestados consideran Zara una opción para toda la familia, los demás mercados la verán principalmente orientada a los jóvenes. Por tanto, Zara deberá plantearse qué hacer respecto a la definición de su público objetivo: intentar cambiar esta percepción en el extranjero y conseguir que otros mercados la consideren adecuada para toda la familia, o, por el contrario, adaptar la percepción joven de otros mercados al español. O, simplemente, dejarlo estar y aceptar que dependiendo del mercado se llegarán a distintos tipos de perfiles. Si es cierto que, en gran parte de los casos, quien se encarga de tomar la **decisión de compra es una mujer**, aunque no sea la consumidora final de la prenda (pueden ser su pareja o sus hijos).

Conclusión 4

El precio varía en función de la ubicación y de la prenda y ha quedado demostrado que esto influye en la percepción que tenga el mercado sobre la marca. Después de haber realizado un estudio sobre el esfuerzo de compra respecto al PIB nacional de los países más representativos de cada mercado, se ha detectado que este variará de país a país y dependiendo del producto. Siendo EEUU al que menor esfuerzo requiera y China al que más, demostrando que EEUU posiciona a Zara en un mercado más accesible y China en alta gama.

Conclusión 5

Zara ha sido capaz de implementar una **estrategia *phy-digital* muy efectiva**: potenciando su *e-commerce* e incrementando su presencia en mercados en los que tenía menor o ninguna implantación previa, pero sin dejar de lado sus tiendas físicas, que es el canal preferido por sus consumidores (80%).

Conclusión 6

A diferencia de otras marcas, Zara ofrece una **estrategia de promoción muy original y tradicional**. No hacen publicidad de ningún tipo y, además, sólo el 30% de los encuestados, considera que sería una buena idea diversificar y promocionarse por otras vías. Esto constituye a **sus tiendas su mayor y mejor medio publicitario**.

En definitiva, este trabajo ha demostrado que la marca Zara es consciente de que el concepto de identidad de marca es algo dinámico que ha de ir actualizándose a los nuevos tiempos y retos. Por ello, aunque desde el principio tuvo clara su identidad, ha sido capaz de ir evolucionando sobre todo a la hora de expandirse en otros mercados, sin perder la autenticidad que tanto la distingue del resto. Y cumpliendo su visión de “llegar a cualquier sitio en el que haya nicho de cliente”.

7. POTENCIALES ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

Después de haber llegado a las conclusiones planteadas en el apartado anterior, se han detectado las siguientes áreas de futura investigación en relación con la marca Zara en mercados internacionales.

En línea con las preguntas que se plantearon al inicio de este trabajo, podría profundizarse un poco más sobre el posicionamiento de la marca Zara respecto a sus competidores más directos: H&M, Uniqlo y Gap. Sería interesante llevar a cabo un estudio de imagen de marca en estos mercados, con el fin de definir los perfiles de imagen de marca percibidos por el público en cada uno de ellos, y cotejarlos con la identidad de marca deseada por Inditex para Zara.

Por último, sería una buena idea llevar a cabo un estudio econométrico para comprobar el efecto que tendría una subida de precios en el mercado americano. Debido a que es donde menor esfuerzo de compra requiere a su población respecto a al PIB per cápita nacional, normalmente. Zara podría considerar incrementar sus precios y ver el efecto que esto tendría en sus ventas. Si este se notase ligeramente o fuese nulo, sería una muy buena oportunidad para aumentar el margen de la marca.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press. Obtenido de Building strong brands:
https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de PIB per cápita (US\$ a precios actuales):
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2018&start=1960&view=chart>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, págs. 76–88.
- Brown, S., Kozinets, R., & Sherry, J. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, págs. 19-33.
- Buffett, W. (2020). *Estrategias y Negocios*. Obtenido de 10 grandes frases de Warren Buffett para los negocios (y la vida):
<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1113606-330/10-grandes-frases-de-warren-buffett-para-los-negocios-y-la-vida>
- Cardenal, M., & Salcedo, E. (2005). *Cómo iniciar y administrar una marca de moda*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chen, X. (2018). *Rankia*. Obtenido de Inditex y sus competidores: H&M, Fast Retailing y Gap, Inc. : <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>
- Cyberclick. (2019). *Cyberclick*. Obtenido de Cyberclick Academy: SEM y SEO: <https://www.cyberclick.es/sem/sem-y-seo>
- D'Arpizio, B. C. (2020). *Bain & Company*. Obtenido de Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods: <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2016). *Bain & Company*. Obtenido de Content Assets. THE MILLENNIAL STATE OF MIND: Digital is reshaping how luxury is purchased across generations.:
https://www.bain.com/contentassets/0b0b0e19099a448e83af2fb53a5630aa/bain20media20pack_the_millennial_state_of_mind.pdf
- Expansión. (2020). *Expansión*. Obtenido de Conversor de moneda: <https://www.expansion.com/ahorro/conversor-divisas/>

- Fast Retailing. (2018). *Fast_Retailing*. Obtenido de Annual Report 2018: https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2018_en.pdf
- Gap Inc. (2018). *Gap Inc.* Obtenido de 2018 ANNUAL REPORT: <https://investors.gapinc.com/static-files/ec74f4f6-ba44-4819-a1e2-4e1a50fbb44a>
- Greyser, S. A., & Urde, M. (2019). What does your Corporate Brand Stand For? marketing It's harder to create a strong identity for an entire company than for a product. . En *Harvard Business Review* (págs. 80-89). Harvard Business Publishing.
- Guerrero, M., & Fernández, K. (2010). *Blogger*. Obtenido de Zara Blog: <http://dianakathe-wwwzara.blogspot.com/p/mision.html>
- H&M. (2018). *H&M*. Obtenido de H&M Group Annual Report 2018: <https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202018.pdf>
- Harvard. (2020). *Harvard Business School Online*. Obtenido de Zara: the Spanish retailer goes to the top of the world fashion.
- Hea, H., Harrisb, L. C., Wangc, W., & Haiderd, K. (9 de Marzo de 2016). Brand identity and online self-customisation usefulness perception. *Journal of Marketing Management*, págs. 1308–1332. Obtenido de Brand identity and online self-customisation usefulness perception.
- Idento. (2020). *Idento* . Obtenido de ¿Qué es SEO? ¿Qué significa SEO?: <https://www.idento.es/blog/seo/que-es-seo/>
- Inditex. (2016). *Inditex*. Obtenido de Estrategia Sostenible: http://static.inditex.com/annual_report_2016/estrategia-sostenible/relacion-con-los-grupos-de-interes/
- Inditex. (2020). *Inditex*. Obtenido de Nuestras Marcas: Zara - Quiénes somos: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>
- Kapferer, J. N. (1986). *Beyond positioning, retailer's identity*. Bruselas: Esomar Seminar Proceedings.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management* . Londres: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management Advanced insights and strategic thinking*. Londres: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page Ltd.
- Lemmi, D. (2015). *Haaga-Helia - University of applied Sciences*. Obtenido de Correlation between brand Identity and brand Image: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99283/1/Lemmi_Dominique.pdf

- Linotype. (2020). *Linotype*. Obtenido de Fuentes Sans Serif: <https://www.linotype.com/es/2207/fuentes-sans-serif.html>
- Lombard, C. (2018). *How brands are built*. Obtenido de The Brand Identity Prism and how it works: <https://howbrandsarebuilt.com/blog/2018/12/21/the-brand-identity-prism-and-how-it-works/>
- Luscombe, B. (2010). *Time*. Obtenido de Woman Power: The Rise of the Sheconomy : <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2030913,00.html>
- Main, K. (2019). *Fit Small Business*. Obtenido de What Is a Web Banner? Definition, Cost & Examples: <https://fitsmallbusiness.com/what-is-a-web-banner/>
- Martin_Roll. (2019). *Martin Roll*. Obtenido de Strategy - The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation : <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>
- Monasterios, P. (2019). *El País*. Obtenido de Mango aumenta sus ventas, pero registra pérdidas de 35 millones de euros: https://elpais.com/economia/2019/08/08/actualidad/1565256974_543220.html
- Musco, F. (2017). *Peacock Plume*. Obtenido de Zara Has a Pricing and Sizing Problem: <http://peacockplume.fr/fashion/zara-has-pricing-and-sizing-problem>
- Pérez, R. (2015). *Slide Share*. Obtenido de Plan de negocios para traductores : <https://es.slideshare.net/RaquelPrezOchando/plan-de-negocios-para-traductores>
- REC. (2020). *Reinventando el calzado*. Obtenido de Moda y tendencia de calzado. Noticias calzado de Zara, diseño unido a evolución: <https://reinventandoelcalzado.es/calzado-de-zara-diseno-unido-a-evolucion/?platform=hootsuite>
- Riaño, P. (2019). *The Global Fashion Business Journal*. Obtenido de The winner takes it all: top 10 fashion companies hold 10% of the global market: <https://www.themds.com/companies/the-winner-takes-it-all-top-10-fashion-companies-hold-10-of-the-global-market.html>
- Ryes, A., & Trout, J. (2003). *Positioning: The Battle for Your Mind: The Battle for Your Mind*. McGraw Hill.
- Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. . *Journal of Business Research*, pág. 66.
- Tungate, M. (2005). Viva ZARA. En M. Tungate, *Fashion Brands Branding Style from Armani to Zara* (págs. 49-53). London: Kogan Page.
- Vachh, M. (2020). *Pinterest*. Obtenido de Zara Brand Identity: <https://www.pinterest.com.au/pin/507921664198845133/>

Vicedo, C. (2019). *AE Brand*. Obtenido de La marca Zara cambia su identidad : <https://aebrand.org/nuevo-logo-de-zara/>

Waterschoot, W. v., & Bulte, C. v. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, págs. 83-93.

Zara. (2018). *Zara*. Obtenido de Annual Report 2018: https://static.inditex.com/annual_report_2018/pdfs/en/Inditex%20Annual%20Report%202018.pdf

Zara. (2019). *ZARA*. Obtenido de Colección: <https://www.zara.com/es/>

Zara. (2019). *ZARA*. Obtenido de Sostenibilidad en nuestros productos: <https://www.zara.com/es/es/sostenibilidad-productos-11455.html>

Zara. (Abril de 2020). *Zara*. Obtenido de Inicio: <https://www.zara.com/es/>

9. ANEXO I

Tabla 20

Precio medio competidores Zara


	Pantalón negro	Camisa básica	Camiseta básica	Promedio
Primark	13,00 €	10,00 €	5,00 €	9,33 €
C&A	24,90 €	14,90 €	7,90 €	15,90 €
H&M	19,99 €	19,99 €	9,99 €	16,66 €
Zara	29,95 €	25,95 €	7,95 €	21,28 €
MANGO	25,99 €	39,99 €	12,99 €	26,32 €
Uniqlo	39,90 €	29,90 €	14,90 €	28,23 €
Old Navy (Gap Inc.)	54,95 €	49,95 €	18,95 €	41,28 €

Nota. Elaboración propia. A partir de los datos de cada página web oficial a día 21 de mayo de 2020.

10. ANEXO II

A. Encuesta en inglés

Enlace de acceso: <https://forms.gle/WXDmFrF916WoktoYA>



SECTION 1

The answer to this survey would be used to develop a final International Relations degree thesis on the perception foreigners have on the brand ZARA. The student behind it would very much appreciate your contribution and honesty when answering these questions. Thank you very much for your time!

***Obligatorio**

Age *

Tu respuesta _____

Gender *

Female

Male

Prefer not to say

Country of origin *

Tu respuesta _____

Have you lived in Spain for more than three months? *

- Yes
- No

Do you know ZARA? *

If your answer is NO, please submit the survey now. Thank you for your participation!

- Yes
- No (If this is your answer, please submit the survey. Thank you for your participation!)

SECTION 2

Do you know ZARA's country of origin?

- France
- Spain
- USA
- China

Does its country of origin influence your perception of the brand?

- Yes, positively
- Yes, negatively
- No it does not

Have you ever bought anything in ZARA?

- Never
- Yes, between 1 and 4 times
- More than 5 times
- Frequently

What do you usually buy in ZARA?

- Coats, jackets, blazers
- T-shirts, shirts, blouses, tops
- Shoes
- Bags, accessories

Which section do you usually buy then most in?

- Woman
- TRF (Trafaluc)
- Man
- Kids

In your opinion, which one best describes ZARA's target group?

- Young people (18 – 25 years old)
- Families
- Adults (More than 25 years old)
- Teenagers (Less than 18 years old)

ZARA offers a broad range and variety of products that suit every segment in the market.

Score the following statements from 1 to 5

	1	2	3	4	5	
No variety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Great variety

ZARA quickly adapts to each season's trends and it is a point of reference and/or benchmark in the world of fashion.

Score the following statements from 1 to 5

	1	2	3	4	5	
No adaptation, nor point of reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Great adaptation and point of reference

ZARA is a brand that emulates high fashion (haute couture) trends at an accessible price

Score the following statements from 1 to 5

	1	2	3	4	5	
Doesn't copy trends, doesn't have a reasonable price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imitates and captures trends perfectly and has a reasonable price

ZARA shops have great location, they are placed in very prestigious areas.

Score the following statements from 1 to 5

	1	2	3	4	5	
No, they are placed anywhere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yes, they are placed in really prestigious areas

When you want to discover the season's trends, do you consider ZARA a good reference?

- Yes
- No

How would you position ZARA?

- Fast fashion
- Accessible luxury
- Value for money

Price-quality ratio? What do you consider ZARA's value for money to be?

- | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Cheap | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overvalued |

Considering its prestige, what position would you give ZARA comparing it to the other brands (from a lower to a higher position):

- H&M, Uniqlo, GAP, ZARA
- ZARA, H&M, Uniqlo, GAP
- H&M, ZARA, Uniqlo, GAP
- H&M, Uniqlo, ZARA, GAP

Depending on what you are looking for, when do you attend ZARA?

You can select more than one option.

- Work clothes
- Party or going out clothes
- Daily clothes
- Special events (weddings, graduation celebration, etc.)

How do you usually do your shopping?

- On-line
- Attend shops physically

How do you receive your online orders?

- At home
- You collect them at the brand's shop

If you are not happy with what you have purchased, how do you return it?

- Program the return to be collected at home.
- Return them at the store.

How did you get to know ZARA?

- Internet
- Word of mouth (WOM)
- ZARA's shops

Do you think that ZARA would be more successful if it were more present on traditional advertising methods (eg. TV, radio or printed advertising)?

- Yes
- No

If you agree with the previous statement, which traditional promotion channels would you prefer?

- TV
- Radio
- Physical advertising fences and posters
- Press

Which channels do your favourite brands use the most?

- TV
- Referral: online banners, searches (SEO, SEM)
- Social Networks (Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.)
- Physical: press, advertising fences and posters

B. Encuesta en francés

Enlace de acceso: <https://forms.gle/npXHfJDrBd3Mjuab8>



PARTIE 1

La réponse à cette enquête sera utilisée pour élaborer une thèse de fin d'études en relations internationales sur la perception que les étrangers ont de la marque ZARA. L'étudiant à l'origine de ce projet apprécierait beaucoup votre contribution et votre honnêteté lorsque vous répondrez à ces questions. Merci beaucoup pour votre temps!

***Obligatorio**

Âge *

Tu respuesta _____

Sexe *

Femme

Homme

Préfère ne pas dire

Nationalité *

Tu respuesta _____

Vous vivez en Espagne depuis plus de trois mois ? *

- Oui
- Non

Connaissez-vous ZARA ? *

Si c'est votre réponse, veuillez soumettre le sondage. Merci de votre participation.

- Oui
- Non (Si c'est votre réponse, veuillez soumettre le sondage. Merci de votre participation.)

PARTIE 2

Connaissez-vous le pays d'origine de ZARA ?

- France
- Espagne
- États-Unis
- Chine

Leur pays d'origine influence-t-il votre perception de la marque ?

- Oui, positivement
- Oui, négativement
- Non, y n'influence pas

Avez-vous déjà acheté quelque chose chez ZARA ?

- Jamais
- Oui, entre 1 et 4 fois
- Plus de 5 fois
- Fréquemment

Qu'est-ce que vous achetez d'habitude chez ZARA ?

- Manteaux, vestes, blazers
- T-shirts, chemises, chemisiers, hauts
- Chaussures
- Sacs, accessoires

Dans quelle section achetez-vous habituellement le plus ?

- Femme
- TRF (Trafaluc)
- Homme
- Enfants

Selon vous, lequel décrit le mieux le groupe cible de ZARA ?

- Jeunes (18 - 25 ans)
- Familles
- Adultes (plus de 25 ans)
- Adolescents (moins de 18 ans)

ZARA offre une large gamme et une variété de produits adaptés à chaque segment du marché.

Notez les énoncés suivants de 1 à 5 :

	1	2	3	4	5	
Aucune variété	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grande variété

ZARA s'adapte rapidement aux tendances de chaque saison et est un point de référence dans le monde de la mode.

Notez les énoncés suivants de 1 à 5 :

	1	2	3	4	5	
Pas d'adaptation, ni de référence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bonne adaptation et point de référence

ZARA est une marque qui imite les tendances de la haute couture à un prix accessible.

Notez les énoncés suivants de 1 à 5 :

	1	2	3	4	5	
Ne reproduit pas parfaitement les tendances, n'a pas tendance à un prix raisonnable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imite à la perfection et à un prix raisonnable

Les magasins ZARA sont très bien situés, ils sont situés dans des zones très prestigieuses.

Notez les énoncés suivants de 1 à 5 :

	1	2	3	4	5	
Non, ils sont placés n'importe où	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oui, ils sont placés dans des zones très prestigieuses

Quand vous voulez découvrir les tendances de la saison, considérez-vous ZARA comme une bonne référence ?

- Oui
- Non

Comment positionneriez-vous ZARA ?

- Mode rapide
- Luxe accessible
- Rapport qualité-prix

Rapport qualité-prix ? Selon vous, quel est le rapport qualité-prix de ZARA ?
Notez l'énoncé suivant de 1 à 4 :

	1	2	3	4	
Bonne marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surévalué

Compte tenu de son prestige, quelle position donneriez-vous à ZARA en la comparant aux autres marques (d'une position inférieure à une position supérieure) :

- H&M, Uniqlo, GAP, ZARA
- ZARA, H&M, Uniqlo, GAP
- H&M, ZARA, Uniqlo, GAP
- H&M, Uniqlo, ZARA, GAP

En fonction de ce que vous recherchez, quand prenez-vous ZARA ?

Vous pouvez sélectionner plusieurs options

- Vêtements de travail
- Vêtements de fête ou de sortie
- Vêtements de tous les jours
- Événements spéciaux (mariages, remise de diplômes, etc.)

Comment faites-vous vos courses d'habitude ?

- En ligne
- Physiquement dans les magasins

Comment recevez-vous vos commandes en ligne ?

- À domicile
- Dans le magasin de la marque

Si vous n'êtes pas satisfaits de ce que vous avez acheté, comment le retourner-vous ?

- Programmer le retour à récupérer à domicile.
- Les retourner au magasin.

Comment avez-vous connu ZARA ?

- Internet
- Bouche-à-oreille
- Les boutiques de ZARA

Pensez-vous que ZARA aurait plus de succès si elle était plus présente sur les méthodes publicitaires traditionnelles (par exemple la télévision, la radio ou la publicité imprimée) ?

- Oui
- Non

Si vous êtes d'accord avec la déclaration précédente, quels sont les canaux de promotion traditionnels que vous préférez ?

- Télévision
- Radio
- Clôtures et affiches publicitaires physiques
- Presse

Quels canaux vos marques préférées utilisent-elles le plus ?

- Télévision
- Référencement : bannières en ligne, recherches (SEO, SEM)
- Réseaux Sociaux (Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.)
- Physique : presse, clôtures publicitaires et affiches