

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN**



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2019-2020

**ZARA: DESMONTANDO EL MITO DE USAR PUBLICIDAD TRADICIONAL PARA LLEGAR
AL ÉXITO**

DISERTACIÓN

ALUMNA: SONIA CALVIÑO LORENZO
TUTORA: ROCÍO COLLADO

ÍNDICE

Resumen y palabras clave.....	5
1. Capítulo 1: PRESENTACIÓN.....	7
1.1. Justificación.....	7
1.2. Objetivos.....	8
1.3. Metodología.....	8
2. Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Comunicación.....	11
2.2. Comunicación corporativa	12
3. Capítulo 3: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE ZARA.....	20
3.1. Introducción.....	20
3.2. Primeros años.....	21
3.2.1. Niñez de Amancio Ortega.....	21
3.2.2. Momentos previos a Zara.....	22
3.2.3. Primeros años de Zara.....	22
3.2.4. De los 80 hasta hoy.....	24
3.3. Página web.....	25
3.3.1. Imagen.....	25
3.3.2. Usabilidad.....	29
3.4. Redes sociales.....	31
3.4.1. Instagram	31
3.4.1.1. Datos de seguidores y feedback.....	31
3.4.1.2. Feed.....	32
3.4.2. Facebook.....	34
3.4.2.1. Datos de seguidores y feedback.....	34
3.4.2.2. Feed.....	34
3.4.3. Twitter.....	36
3.4.3.1. Datos de seguidores y feedback.....	36
3.4.3.2. Feed.....	37
3.5. Tiendas.....	37
3.5.1. Localización.....	37
3.5.2. Interior tiendas.....	39
3.5.2.1. Valores.....	39
3.5.2.2. Interior tiendas.....	40
3.5.2.3. Sostenibilidad.....	41
3.6. Publicity.....	43
3.6.1. Situación especial: coronavirus.....	44
4. Capítulo 4: CONCLUSIÓN.....	46
5. Capítulo 5: BIBLIOGRAFÍA.....	50

RESUMEN

En este TFG se analizará la estrategia comunicativa, publicitaria y el uso de estrategias de relaciones públicas de la principal marca del Grupo Inditex: Zara. Para ver así cómo ha sido la comunicación en sus inicios cuando Amancio Ortega empezó de cero montando su primera tienda, cómo escogió su estrategia comercial y el nombre de la tienda que ha perdurado hasta hoy. También se verá cómo desarrolla su comunicación desde el auge de las nuevas tecnologías y las noticias que genera tanto su creador como el grupo empresarial por su repercusión mediática.

ABSTRACT

This TFG will analyse the communication, advertising strategy and the use of the public relations strategies of the main brand of the Inditex Group: Zara. To see what communication has been like in its early times when Amancio Ortega started from scratch setting up his first store, how he chose his business strategy and the name of the store that has lasted to the present. It will also look like how it develops its communication since the rise of new technologies and the news generated by both its creator and the business group because of its media impact.

RESUMO

Neste TFG analizarase a estratexia comunicativa, publicitaria e o uso de estratexias das relacións públicas da principal marca do Grupo Inditex: Zara. Para ver así como foi a comunicación dos seus inicios cando Amancio Ortega empezou de cero montando a súa primeira tenda, cando escolleu a súa estratexia comercial e o nome da tenda que se mantivo ata os nosos días. Tamén veremos como desenvolveu a súa comunicación dende o auxe das novas tecnoloxías e as noticias que xeran tanto o seu creador como o grupo empresarial pola súa repercusión mediática.

Palabras clave: comunicación, Zara, medios, página web, imagen.

Key words: communication, Zara, media, web, corporate image.

Palabras clave: comunicación, Zara, medios, páxina web, imaxe.

1. CAPITULO 1: PRESENTACIÓN

1.1.JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Para mi trabajo de fin de grado he decidido estudiar una de las mayores empresas de nuestro país y con mucha presencia a nivel mundial: el grupo empresarial Inditex, concretando en su marca más conocida, Zara. A lo largo de este trabajo estudiaré y analizaré la comunicación de la marca, cómo ha logrado ser conocida por todo el mundo sin aparecer en el medio más importante de publicidad desde los años 60, la televisión.

Desde que entramos en la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas, todos los profesores nos dicen que la publicidad en televisión es crucial y por mucho que haya avanzado internet y sus usos, la publicidad tradicional sigue siendo imprescindible para las marcas. En cambio, Zara siempre aparece como ejemplo de la excepción que confirma la regla, esta empresa sin tener presencia en la televisión, radio o prensa, y antes del auge de las redes sociales ya era una de las mayores marcas de textil en nuestro país, reconocida por la población, aunque no fuesen consumidores.

Por eso, quiero centrar mi disertación en cómo Zara, en algunos casos me referiré a Inditex también, ha logrado su éxito sin usar publicidad tradicional. Analizaré todas las otras formas que usa de comunicación como su página web, *publicity*, las redes sociales y antes de ésta, la imagen de los famosos de revista que vestían de la marca, y su imagen de empresa al alcance de todos, pero con un cierto nivel de estatus.

Considero que las marcas que deseen centrarse en el mundo de la comunicación más que en la publicidad, o en el mundo online y de tecnologías; primero deben mirar los pasos que ha sembrado Inditex. Con este TFG quiero contribuir a la bibliografía de estudios sobre comunicación en Zara o el Grupo Inditex, tan necesaria para entender el uso del modelo de comunicación cada vez más imperante en nuestros días.

1.2.OBJETIVOS DEL TFG

1.2.1. Objetivo general

El objetivo principal de mi trabajo es conocer a fondo la estrategia comunicativa de Zara.

Dar explicación a la frecuente pregunta de: ¿Por qué Zara no hace anuncios (en televisión) siendo una de las mayores marcas de ropa de España?

1.2.2. Objetivos específicos

- Comprender cómo emplea sus propios medios de comunicación.
- Analizar qué tipo de publicity se publica sobre el mundo Zara (Grupo Inditex, Amancio Ortega, Zara).
- Conocer y explicar la comunicación de la marca.

1.3.METODOLOGÍA

Lo que pretendo conseguir con esta investigación es conocer los métodos de comunicación que emplea la marca española Zara en nuestro país. Para ello usaré tres de los principales métodos de investigación: la revisión bibliográfica, la observación y la entrevista. Por tanto utilizaré fuentes secundarias especializadas acudiendo a autores que hayan hablado de este tema o de la comunicación en general, conferencias o vídeos que estén relacionados con Zara, y fuentes primarias como mi propio análisis de los medios de comunicación y la entrevista.

Será una investigación cualitativa ya que no obtendré la información de ninguna base de datos ni de encuestas, por ejemplo. Será mi punto de vista, contrastado con fuentes versadas en el tema, de cómo es la estrategia comunicativa de la marca.

Decir que después de terminar mi trabajo fin de grado vuelvo a este apartado para aclarar que al final la entrevista no se ha podido realizar debido a la situación que

hemos vivido los últimos meses, la persona que iba a ser entrevistada formaba parte del departamento de comunicación de Zara y después del confinamiento se han encontrado con una situación complicada para volver a la normalidad por lo que no fue posible concertar un día para realizar la entrevista.

2. CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.COMUNICACIÓN

La comunicación corporativa para ser bien entendida se debe acudir primero a la definición de comunicación, definición extraída de la RAE (2020):

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujiás, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
(...)
8. f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

La comunicación es clave en el desarrollo del ser humano, gracias a la comunicación primero oral y luego escrita, los humanos se han ido agrupando en sociedades, transmitiendo sus conocimientos y ampliándolos. Hasta el punto en que hoy en día la comunicación está presente en todo momento en nuestras vidas, ya sea por los medios de comunicación, por estar leyendo un libro o porque al día hablamos con muchas personas para múltiples funciones de nuestra vida (comprar, socializar, en el trabajo...). Por lo que, como dice Benito Castro (2017, pag:6): “Andar, pensar, ver y comunicarse son capacidades básicas en las que los seres humanos hemos ido mucho más allá del listón que nos puso la naturaleza”, esta frase es aun más cierta hoy en día con el uso de las nuevas tecnologías que llevan la comunicación a un nivel que no se había conseguido nunca.

Para concluir con la explicación de comunicación, quiero dar una última pincelada a la explicación de comunicación. Según afirma el autor citado anteriormente, la comunicación se divide en cuatro campos de análisis imprescindibles para entender nuestros comportamientos en este campo: el primero es el campo interpersonal, la

relación entre dos personas que hablan o se escriben y a raíz de ahí crean su relación; después tenemos los otros tres campos creados por los humanos como los medios de comunicación, las telecomunicaciones y comunicación en las organizaciones, es decir, la comunicación corporativa.

Hoy en día estos campos están más difusos, una persona puede tener su medio de comunicación (como su cuenta en una red social) y lanzar su mensaje a miles de personas sin necesidad de un medio pagado, esto hace que las estructuras sean líquidas, que se pase de la red social a la web, de la web a lo personal o de la red personal a la red social (Túñez, 2017) no hay una secuencia de pasos clara, se puede acceder a la información desde distintos medios y recibir el mismo contenido por varias vías. Esto según Túñez nos convierte en la “Generación Co: co-creadores y co-elaboradores de contenidos, además co-transmisores del relato y, si es posible, co-protagonistas (Túñez, 2017, p. 4).

Martin Serrano habla también a cerca de las redes personales en el mundo digital, tendemos a expresar nuestra vida en redes sociales donde no controlamos realmente a quién llega esa información, o podemos tener amigos que nunca hemos visto en persona, se virtualizan las relaciones personales (Serrano, 2019). Esto supone un gran cambio en la manera de comunicarnos con las personas, no hace falta conocerlos realmente ni saber su dirección o teléfono para hablar con ellos, basta con conocer su nombre de usuario. El problema de exponer de esta manera nuestra información es que esos datos no se eliminan, quedan informatizados y “Puede ser informatizado todo lo que pueda ser: expresado y/o ejecutado y/u organizado y/o guardado. Pero todo lo que puede ser informatizado puede ser codificado. Y todo lo que esté codificado, puede ser controlado” como afirma Serrano (citado por Serrano, 2019, p. 12).

2.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Una vez definida la comunicación de manera general, se analizará la segunda parte: corporativa. Según Joan Costa (1995) el término corporativo tiene dos vertientes, por un lado, tenemos la idea de corporación como un todo, la integración de muchas partes.

Y en relación con ese todo, tenemos la segunda acepción con un sentido más organizacional.

Además de definir estos dos conceptos por separados para así entender mejor el significado de ellos unidos, no nos podemos olvidar de que la comunicación corporativa está conformada (además de por comunicación escrita y oral) por términos de identidad e imagen. Por tanto, se definirán a continuación para más adelante profundizar en el concepto que nos ocupa con las ideas base claras.

Primero, empezaremos por la identidad corporativa, ya que es un concepto entendido erróneamente la mayoría de las veces. Se tiende a pensar que la identidad es la imagen, “lo visual” de una organización, pero no, es cierto que los símbolos y signos que conforman la marca pertenecen a la identidad corporativa, pero como dice (Joan Costa, 1995, p.42): La identidad de una organización es algo mucho más profundo, substancial y también operativo; algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de la organización, en su conducta global, y que es compartido por el colectivo interno”. En resumen, la identidad es lo que la empresa es, su esencia y sus acciones.

Pero esta expresión de la marca no está aislada de la sociedad, es percibida tanto por sus públicos objetivos como por la ciudadanía en general. Esta percepción que los individuos tienen acerca de la identidad de una empresa es la Imagen.

Como base, la comunicación corporativa comparte los mismos elementos básicos que la comunicación: emisor y transmisor, el canal, el receptor y destinatario, y por último el ruido. Estos seis elementos hay que tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar un plan de comunicación.

Para empezar a describir qué es la comunicación corporativa, nos basaremos en la definición de Van Riel “comunicación organizativa es usada aquí como término general que incluye a las relaciones públicas, los relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna” (Van Riel, 2018,

p.5). A través de esta explicación se obtienen los aspectos clave para definir la comunicación corporativa: pertenece a una organización y debe desarrollarse en todos sus niveles.

Por tanto, se podría hablar de comunicación corporativa como la comunicación empresarial u organizacional tanto externa como interna para mejorar la imagen de una entidad. La comunicación externa es la que se transmite a agentes relacionados con la empresa pero que no pertenecen a ella, como *stakeholders* o la ciudadanía en general, y la comunicación interna la que se desarrolla en la empresa, entre departamentos y en todos los niveles de la organización para tener una óptima relación en el trabajo, consiguiendo así un ambiente de cohesión y unión para trabajar eficazmente por los mismos objetivos, y mostrar una mejor imagen al exterior.

Esto último es muy importante, muchas empresas se centran en la imagen hacia el exterior a través de publicidad, acciones que muestren los beneficios de su marca y comunicados en general, pero se olvidan de la comunicación interna. Si se descuida la comunicación interna y los empleados hablan mal de su propio puesto de trabajo o de la marca a la que están representando, aunque la empresa tenga una fuerte comunicación exterior, el boca a boca del personal va a acabar haciendo mella a nivel general y no solo interno. Es por esto por lo que, para tener una fuerte comunicación corporativa, se debe hacer hincapié en la interna y la relación entre los empleados, para que la buena imagen global de la marca sea creíble para todos los públicos de interés que tenga la entidad empresarial.

Dentro de la comunicación corporativa, ya en términos generales, hay que diferenciar dos acciones que define muy bien el Dr. Paul Capriotti (1999):

- Saber hacer, como lo denomina Capriotti, es la conducta corporativa: todas las acciones que la organización realiza en el día a día.
- Hacer saber, la acción comunicativa: es todo lo que la empresa dice sobre ella misma.

Este juego de palabras hace referencia al dicho popular: “una cosa es lo que dices, y otra lo que haces” para explicar que la comunicación corporativa no es solo lo que se comunica intencionadamente, sino lo que comunica la empresa con sus actividades diarias en las que el principal objetivo no es comunicar sino producir o desempeñar su trabajo, lo que hace que sea una forma más pura y sincera de transmitir los valores de la organización.

En relación con el párrafo anterior, están las tres premisas básicas de la comunicación corporativa de las que habla también el Dr. Paul Capriotti (1999):

- Todo comunica.
- La comunicación es generadora de expectativas.
- La comunicación debe estar integrada.

La primera premisa sería la que engloba lo explicado anteriormente, no solo importa la comunicación planificada sino todas las acciones de la empresa.

La segunda es realmente interesante, muchas marcas pueden pensar que si se muestran como las mejores en su comunicación eso les traerá beneficios de imagen y económicos. Lo cierto es que no siempre es así, porque si prometes ser la empresa mejor en tu sector tienes que serlo de verdad, sino no se cumplirá con las expectativas generadas en el espectador y éste se sentirá defraudado por la empresa en la que no volverá a confiar y de la que puede hablar mal a sus conocidos que se fiarán de su experiencia, lo que supondrá una mala imagen. Por lo tanto, es importante que la marca esté siempre a la altura de las expectativas que genera. Para que esto funcione la comunicación debe estar integrada, es crucial que la estrategia comunicativa esté planificada y estructurada y sea coherente entre las diferentes acciones comunicativas y la empresa. Si no es así, es mejor no hacer comunicación, pues no se transmitirá un mensaje claro y unificado sobre qué es y cómo es la empresa.

Dentro del mundo de la comunicación corporativa es importante también aclarar los dos tipos de comunicación que elabora una organización: la comunicación interna y la externa.

La comunicación interna, como su propio nombre indica se da en el foro interno de la empresa. Se basa en la comunicación entre los empleados, enseñarles los valores de la empresa y que los transmitan de manera natural ante el público o sus allegados, además de escuchar sus quejas o sugerencias o informarlos de los cambios que realice la organización. Para eso es importante que los trabajadores estén contentos en la empresa, pues el boca a boca sigue siendo muy importante, y si un trabajador critica la empresa en la que trabaja a sus seres más cercanos, eso se extiende y la opinión pública puede volverse negativa, aunque la comunicación externa sea muy buena. Por eso este tipo de comunicación es esencial para que luego la comunicación externa funcione, pues si tenemos un buen clima en la empresa y los empleados conocen y sienten suyos los valores de la marca, esto se transmite a los públicos que tiene que llegar la comunicación externa.

La comunicación externa es la parte más conocida por todos, ya que es toda la comunicación que llega a sus públicos objetivos y demás ciudadanos. Esta comunicación incluye todo tipo de recursos para transmitir los valores de la marca, sus productos o servicios a la población, como puede ser: ruedas de prensa, eventos, relaciones públicas y la publicidad. El objetivo es mejorar o crear las relaciones con su público proyectando al exterior una imagen favorable de la marca.

Anteriormente he mencionado los valores que la empresa debe transmitir, es importante mencionar que una organización debe basar su comunicación en tres ejes: misión, visión y valores.

- Misión: es la razón de ser de la empresa, lo que hace y por qué existe.
- Visión: esta es la proyección de la empresa a largo plazo, lo que la organización quiere conseguir en unos años.
- Valores: son los principios por los que se rige la marca, la ética que sigue.

Estos tres conceptos son la clave para definir la estrategia de comunicación que se va a emplear para llegar a su *target*, por eso es muy importante que se comuniquen de manera clara y sencilla, y no cambiarlos sin razón de ser pues los receptores pueden interpretarlo como una empresa poco fiable o inestable.

En el contexto actual es primordial la figura del DirCom, el director de comunicación de una entidad o marca, es el encargado de que la empresa comunique su concepto de marca para crear una imagen global en el mercado (Mut, 2006). Además de gestionar la comunicación interna y la publicidad, es el encargado de las relaciones con la prensa y el encargado de dirigir a su equipo de comunicación, es esencial para sacar adelante un proyecto homogéneo y con unidad para transmitir una imagen fuerte.

Por último, quiero retomar algo que mencioné al principio: el cambio que supusieron las nuevas tecnologías en la comunicación y también en la comunicación corporativa. Con la aparición de internet, también aparecieron las páginas webs y las redes sociales por lo que desde hace unos años la mayor parte de las empresas tienen web o están presentes en alguna de las redes sociales más usadas. Esta nueva forma de comunicarse supone un giro a la comunicación empresa → cliente, ahora la comunicación va de la empresa al cliente y del cliente a la empresa, y la organización debe hacer caso o por lo menos responder a las sugerencias que el receptor (ahora emisor) aporta a la organización. Es el llamado *feedback*, la retroalimentación que surge entre la entidad que pretende venderte algo y el público que recibe el mensaje, esto supone un cambio muy importante en el papel del consumidor.

El consumidor ya no es pasivo ante la comunicación, ahora es activo y su opinión es muy importante. Si un consumidor insatisfecho con su producto adquirido publica su opinión en redes sociales nombrando a la marca, este mensaje pueden verlo miles de personas; por lo que, si la empresa no contesta o no remedia la situación, se quedará únicamente el mensaje negativo en la mente de los receptores.

Además, ahora no te diriges a un público genérico como puede ser: ama de casa de entre 40-50 años nivel socio-cultural y económico medio-alto, tu *target* se puede concretar mucho gracias al big data por lo que la empresa se dirige a personas con estilos y consumo concretos, por ejemplo: mujer de 20 años que mira con frecuencia páginas web de Pandora, Tous y sigue sus redes sociales; por lo tanto, está en disposición de que le llegue publicidad de joyerías o de esas marcas en concreto, esto hace que la comunicación sea cada vez más personalizada en los medios digitales. Este punto es muy importante para las empresas jóvenes, ya que sin mucho presupuesto puedes tener

gran *feedback* con tu público, por ejemplo, a través de las redes sociales que es gratuito colgar contenido en ellas.

Para concluir, me gustaría hacer énfasis en la importancia de la comunicación corporativa en nuestros días. La imagen lo es todo y lo que comunique una marca, incluso lo que no comunica dice mucho sobre la empresa, hay que tener en cuenta también a la competencia, los productos son cada vez más heterogéneos por lo que los diferencia es lo que comunican, cómo vendes el producto y la marca.

Esta competencia es continua, la comunicación muestra la identidad de la empresa y conseguirá posicionar la imagen de marca en la mente de los consumidores. Pero no se debe hacer de cualquier manera, además de los puntos ya mencionados, es vital tener en cuenta el entorno social y cultural de la empresa, los medios y canales en los que se va a transmitir el mensaje y el lenguaje que se emplea en el mensaje.

A continuación, se explicará la comunicación de Zara, un claro ejemplo de marca que, a través de su correcta comunicación externa e interna y de entender perfectamente el contexto en el que se mueve, ha conseguido ser referente a nivel mundial en su sector. En el siguiente punto se examinará todos los canales propios de la marca a través de los cuales comunica: su página web, sus redes sociales cuáles tiene y cómo es la imagen de estas, la *publicity* que recibe la marca y su dueño y como ha sido la comunicación desde sus inicios.

3. CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE ZARA

3.1.INTRODUCCIÓN

Zara es la marca insignia del grupo Inditex, solo ella aporta el 66% de los ingresos de Inditex, dato extraído de El Español (2017)¹. Esto se debe a que Zara es la marca del grupo que más fama ha obtenido a nivel mundial, es una marca con precios al alcance de la clase media, pero con ropa similar a las marcas de lujo que muy pocos se pueden permitir, esto hace que una gran parte de la población tenga alguna prenda de Zara o al menos conozca la marca.

Desde el principio, Amancio Ortega (su fundador) optó por la estrategia de la *fast fashion*, moda para consumir por temporadas, económica y que renueve cada poco tiempo. Esto hace que sus tiendas y diseños estén en constante renovación y aunque compres una camiseta una semana X, a la semana siguiente puedes comprarte otra totalmente diferente por un precio de 9,99 a 15,99 euros. Por eso su ropa está en constante circulación, lo cual no sería posible sin la inversión en innovación que hace la empresa, un punto esencial hoy en día. Zara cuenta con cajeros automáticos en muchas de sus tiendas, *app* para comprar desde el móvil y tiene página web desde el 2010, facilitando la compra o búsqueda de ropa para sus posibles consumidores.

Otro punto clave en el posicionamiento de Zara es la ubicación de sus tiendas, está en las principales ciudades de todo el mundo y en las calles más exclusivas junto a tiendas de Dolce & Gabbana, Gucci, Swarovski y demás marcas de lujo, pero a un precio menor que las citadas antes.

Junto con el punto de la ubicación, es importante mencionar la innovación y estética en el interior de sus tiendas y en sus escaparates.

Todo esto comunica, y es lo que se va a analizar a continuación.

¹ https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170315/200980557_0.html

3.2.PRIMEROS AÑOS

3.2.1. NIÑEZ DE AMANCIO ORTEGA

Amancio Ortega nació en marzo de 1936 en un pequeño pueblo leonés, su padre era peón del ferrocarril por lo que tenían que mudarse con frecuencia. Por las fechas en que nació, su infancia se sitúa en plena guerra civil y segunda guerra mundial. Un contexto difícil para criarse debido a la guerra, la escasez de alimento y dinero en la mayoría de los hogares españoles, pero tanto sus padres como el pequeño Amancio tenían muy presente el esfuerzo y el sacrificio del trabajo para salir adelante, esto estará muy presente en el trabajo de Amancio Ortega.

Con siete años, Amancio y su familia se mudan a La Coruña por el trabajo de su padre. Cuatro años más tarde, Amancio decide dejar la escuela para empezar a trabajar, sentía la necesidad de compensar el sacrificio de sus padres, era algo que le obsesionaba por lo que decidió empezar a trabajar donde fuese. Su primer trabajo fue como recadero para la camisería Gala, este fue el primer contacto que tuvo con el sector textil, aunque él no estaba en el taller, veía a la gente entrar en la tienda y fue aprendiendo lo que querían sus clientes. Después de recadero estuvo dos años de aprendiz del oficio donde fue adquiriendo nociones sobre venta, telas y como tratar a los clientes que acudían a la camisería.

Después de trabajar en la camisería Gala, dio el salto a “La Maja” un comercio de confección y venta textil, en este comercio estuvo en la década de los años 50-60. Era una tienda a la que acudían clientes con un poder adquisitivo alto, ya que en aquella época no todo el mundo se podía permitir pagar por la ropa, utilizaban siempre la misma y la arreglaban en las casas. Al estar en relación con gente de clase alta, Amancio Ortega aprendió la importancia de vestir bien para marcar así la posición que ostentaba esa persona.

Debido a su exigencia y ganas de progresar en su trabajo, Amancio acabó trabajando en la confección de las prendas y ocupándose de su distribución, en concreto confeccionaba batas de boatiné en Confecciones GOA. En “La Maja” Amancio se dio

cuenta que es necesario crear tendencias para sobrevivir en el mundo de la moda que está en constante cambio (David Martínez, 2012).

3.2.2. MOMENTOS PREVIOS A ZARA

En “La Maja” también trabajaban los hermanos de Amancio, por lo que todos fueron aprendiendo el oficio a la vez, además en ese trabajo conoció a José Antonio Caramelo, con el que acabaría fundando la idea de Zara.

Amancio Ortega tenía claro, después de años trabajando en el sector textil de una manera u otra, que quería vender de cara al público en su propio negocio. Hay que situar este momento en su contexto histórico: los años 60, fue el momento donde se pasó del rural a la ciudad de manera masiva y la mujer (que era la que más compraba) adquirió independencia económica, ya que podían trabajar fuera de casa gracias a las oportunidades de las ciudades.

Amancio quería crear una estructura comercial propia con la que poder ofrecer al mercado lo que demandaba, por lo que fabricaba lo que iba a vender, lo tenía calculado porque conocía a sus clientes (David Martínez, 2012). Basaba su estrategia en ofrecer a los clientes lo que querían y simplificar el proceso de venta eliminando intermediarios, asumiendo todo el proceso de forma propia y vender directamente al cliente. Esta estructura le hizo atreverse a crear una marca propia con la que competir en el mercado, pues se convirtió en el tendero de la moda. Esta fue la base sobre la que construyó Zara.

3.2.3. PRIMEROS AÑOS DE ZARA

Situamos este momento en la década de los 70, después de crear una estructura propia y analizar las necesidades de sus posibles consumidores, empieza a planear la apertura de su propia tienda de ropa planteando los objetivos de la tienda. Tenía dos propósitos claros: traer o acercar la moda de París y Milán a España (Galicia) y ofrecer precios más bajos que su competencia, pero aumentando la calidad.

Como hemos dicho, tenía claro que todos los procesos debían ser asumidos por él para que fuese posible bajar los costes y los precios. Abarcar todos los costes, desde la

fabricación a la distribución, era algo inconcebible en aquella época, pero gracias a su visión empresarial avanzada a sus tiempos, consiguió crear Zara (en ese momento aun no se llamaba así).

Teniendo claras las bases de su negocio, necesitaba un nombre para su marca, algo a lo que no se daba importancia en aquella época. Muchos negocios tenían el nombre de su dueño, o del sitio en el que estaba, pero Amancio decidió buscar un nombre que transmitiese algo más que saber quién es el dueño. Por eso decidió llamar a su primera tienda “Zorba”, por la película “Zorba, el griego” que llegó a España en 1966, para asociar a su tienda las cualidades del protagonista de la película.

Zorba nunca llegó a ser el nombre oficial de su primera tienda porque no pudo registrarla, ya existía “Zorba” como marca. Así que decidió modificar Zorba, quitando la b que no es un fonema fuerte y cambiando la o por la a, primero porque zora podía recordar a zorra y fonéticamente suena mejor dos “aes” seguidas. Así que después de modificar el nombre original, surgió Zara, que significa maíz en quechua pero en España no significa nada por lo que podía atribuir él sus propios atributos.

El 15 de mayo de 1975, registra la marca y crea Zara con la filosofía de fabricar lo que se está vendiendo, atendiendo siempre a lo que se demanda en la calle (David Martínez, 2012). Con esta estrategia lo que pretendía era ver las necesidades que había en las tiendas, qué productos eran más vendidos por su competencia, pues eso era lo que demandaba la gente.

En sus primeros años empezó vendiendo un poco de todo: toallas, uniformes, batines, confección para adultos y niños. Su producto más vendido de esos años fue un jersey para universitarios que costaba 500 pesetas.

A partir de ahí no hizo más que aumentar su negocio siempre con su afán de progresar y mejorar, y sobre todo, entendiendo qué es lo que demanda el mercado y cómo lo demanda.

Una vez comentados los primeros años de la empresa, pasaré a analizar la comunicación que están llevando hoy en día para mantenerse como el gigante textil que es.

3.2.4. DE LOS 80 HASTA HOY

La marca evolucionó muy rápido y en poco tiempo, en apenas una década y media se expandió por las principales ciudades de la moda aun siendo una empresa nueva y en auge en España. Tan solo 13 años después de montar la primera tienda en A Coruña, en 1988 tuvieron la primera apertura internacional en O Porto. Para 1989 ya contaban con 78 tiendas en España y la primera tienda fuera de Europa, en Nueva York, ciudad de referencia en moda y máxima expresión del consumo. En 1990 ya contaba con 105 tiendas en cuatro mercados, ya que abrieron su primera tienda en París. Como se puede ver en tan solo tres años se posicionaron en ciudades clave de Europa y América, esto responde a la ambición ya mencionada de Amancio Ortega que siempre planteó su marca como una innovación constante y capaz de mejorar por muy bien que esté, por ejemplo, aunque le fuese bien en España no se conformó con eso, porque como dice Pablo Isla: “si quiero competir con los mejores, tengo que ir a donde están los mejores” (Isla, 2015).

Ya en la década de los 2000, Zara estaba presente en 33 mercados con 1.248 tiendas y unas ventas de 3.250 millones. La marca no paró de crecer y fue instalándose cada vez en más países y en los países que ya estaba presente abriendo nuevas tiendas. En la conferencia de CEDE, Pablo Isla decía “Si tú viajabas por Europa antes de los años ochenta no te encontrabas ningún Zara por el mundo” (Isla, 2015), esto muestra la rapidez con la que ha ido creciendo, en dos décadas pasó de no existir fuera de España a estar en 33 países.

De esta primera década de los 2000, el hecho más relevante fue la venta online en 17 mercados europeos en el año 2007 de Zara Home y en 2010 de Zara presente en España, Estados Unidos y Japón. En ese momento aún no estaba muy extendida esa modalidad de compra en nuestro país lo que supone un avance importante en las ventas, de hecho Amazon no llegó a España hasta el 2011² (Rois, 2019). Desde el 2007 hasta hoy la web se ha ido extendiendo en la mayor parte de los países en los que hay tienda física, y los establecimientos han seguido presentes en todo momento uniendo online y físico para mejorar la experiencia del consumidor.

² <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/#prehistoria>

En la década 2010-2020 destaca la aparición de Zara en las redes sociales, la cuenta en Instagram se creó en el 2013, en cambio en Facebook y Twitter no apareció hasta el 2016. Es curioso porque Facebook llegó a España antes que Instagram pero es de suponer que Zara analizó el uso de las dos páginas y vio que la primera era más útil a sus intereses, aunque al final tenga que estar presente en las dos.

3.3.PÁGINA WEB

3.3.1. IMAGEN

Voy a analizar la imagen de la página web empezando por la primera pantalla que aparece, incluso antes de estar realmente en la tienda online y de ahí iré analizando los múltiples apartados que desglosa la web.

Cuando accedes a zara.com sin registrarte aparece una portada en blanco y negro con una modelo en el centro de la imagen. El único texto es el logo de Zara y dos casilleros para indicar tu país y tu idioma, al lado aparece un botón que te lleva ahora sí, al contenido de la página web.

Esta plantilla hace dos funciones, por un lado, otorga a la persona que entra a la web, un trato más personalizado en el idioma que ha seleccionado y ofreciéndole el contenido que puede encontrar en su país. Por otro lado, presenta a Zara como un sitio de moda elegante y sobrio en su presentación, no accedes directamente al contenido como en otras tiendas online. Esto se debe a que Zara no pretende ser solo una tienda digital, sino ofrecer contenido estéticamente atractivo para su público, y que mire así, su página por deleite o para saber qué moda impera ahora y no solo para comprar una chaqueta y salirse de la página.

En cambio, si estás registrado, accedes directamente a la página de inicio con tus datos ya guardados. En esta página se presenta cada apartado de la web con una portada en la que puedes clicar para ver el contenido de la sección, o puedes deslizar hacia abajo para que vayan apareciendo las diferentes categorías que ofrece Zara online.

Cada portada contiene una imagen o vídeo de la campaña que esté vigente, lo que supone un avance de lo que el “espectador” va a ver más adelante. Son imágenes o vídeos de estética sencilla, fondos lisos con modelos anónimos en su mayoría y poco atrezo, siguiendo así con la imagen de la marca. En todo momento, Zara quiere transmitir una imagen diáfana, poco saturada de elementos que aparten la vista de la ropa, excepto en el apartado *stories* donde toda la estética acompaña a la historia que se cuenta a través de la selección de ropa, título, decoración y *claim*.

A continuación, procederé a analizar la imagen por mujer, hombre, niño, *shoes and bags* y *Join life*, los cinco grandes apartados de la página web.

Dentro de la categoría mujer, se sigue el mismo concepto ya mencionado, fondos lisos modelos anónimos y poco mobiliario o decoración. En la mayoría de las imágenes son fondos ocres, beis, blancos, colores disimulados en los que la ropa destaca fácilmente, aunque a veces, dependiendo del color de la prenda, se utilizan fondos de color más vivos como azul o rosa, pero en tonos apagados y sin estampados. Aunque, como he dicho antes, sobre estos fondos sería fácil destacar ropa de colores muy vivos, Zara opta por mantener un *feed* en tonos blancos o beis para evocar sencillez, frescura y oxigenación.

Esto no quiere decir que nunca utilicen fondos con decoración o exteriores, sí lo hacen, pero en muy pocas ocasiones. Estas imágenes son cápsulas de color ante ese lienzo blanco que es su página web.

Una vez analizado la paleta de colores que se utiliza en Zara Woman, vamos a hablar de la disposición de las fotografías:

Suele haber una o dos imágenes en la página, que normalmente son demasiado grandes y no pueden visualizarse enteras de una sola vez. Con esta presentación se huye totalmente de las tiendas online convencionales, Zara apuesta por exponer su obra como se exponen los cuadros en una galería de arte y no solo presentar una camiseta y su

precio. De hecho, en algunas imágenes, solo podemos ver la fotografía, no aparece ni precio ni descripción.

Siguiendo esta línea, podemos ver el mismo conjunto o prenda varias veces en la página desde diferentes ángulos, para que se pueda apreciar bien la vestimenta. Y no solo fotografías o series de fotografías, también se encuentran vídeos que aportan dinamismo a la web, y una vez más aportan una cierta categoría a la plataforma online.

Aunque la mayoría de los apartados siguen estas normas, podemos encontrar diferencias: en el apartado Baño se muestran los bañadores y bikinis en un bosque frondoso o selva con un lago. Es normal que en prendas estacionales como son los bikinis, se juegue con el escenario donde se van a usar, para crear la necesidad al consumidor de comprarlos al imaginarse allí. O por ejemplo en la sección *Jeans*, las fotografías suelen ser en el interior de un apartamento, asociando lo tejano a lo rústico, a la comodidad de estar por casa. En este caso la gama cromática se mantiene exceptuando el azul intenso del vaquero.

Por último, en *Beauty*, encontramos todos los productos sobre fondo blanco sin presencia alguna de modelos, con las imágenes colocadas en filas (por lo que son imágenes de menor tamaño que las empleadas en otros apartados).

Por último, decir que en Kids la disposición, uso de modelos, y juego con vídeos e imágenes fijas es muy similar a Zara Woman. Por lo que no merece un apartado en sí, pero sí mencionar que sigue la misma estructura independientemente de si es niño o niña.

Después de analizar la disposición, tonalidad y características de las imágenes en el apartado *Woman*, vamos a hacer lo mismo con la sección para hombres:

En este apartado podemos encontrar varias diferencias con respecto al de mujeres, para empezar dentro de *Man* encontramos dos colecciones que no se encuentran en el apartado para mujeres: *Essence collection* de ropa básica y *Premium collection*. Aquí la

ropa se presenta en filas de cuatro fotos donde solo una de ellas tiene modelo, en las demás aparece solo la prenda (no conjunto). Las fotografías de gran tamaño se utilizan para destacar algún producto de la colección.

Fuera de estas dos colecciones, la presentación de la ropa sigue las mismas líneas de fondos planos pero el uso de modelos es mucho menor. La presentación es en filas de imágenes del mismo tamaño y es mucho más básica que en la sección de mujeres lo que es comprensible ya que es su principal público.

En esta sección se puede destacar la sencillez mostrando solo las prendas en muchas ocasiones, pero manteniendo una estética similar a la sección *Woman*. En este caso se mantiene dicha imagen en todos los apartados excepto en Traje, donde aparecen modelos en todas las fotografías, pues un traje se aprecia mucho mejor puesto que solo expuesto en una percha.

Se encuentra una gran diferencia en el apartado *Stories* de hombre y mujer, en mujer como expliqué antes se utiliza una temática para ambientar cada historia, pero sigue presentándose como una página web. En el caso de los hombres, cada historia se presenta de una manera diferente: una historia se presenta como en un álbum de fotos y otra como una página web a parte compuesta por múltiples pantallas con vídeos reproduciéndose en ellas.

Esta diferencia es algo curioso, ya que como mencionaba antes, la sección de ropa de mujer está más elaborada pues su público es mayormente femenino (de hecho, la cuenta principal en Instagram de Zara, es de ropa para mujeres mayormente). En cambio, las historias están más elaboradas o muestran más originalidad en el apartado de hombres. Esto se debe a que Zara ofrece ropa para hombre en un amplio margen de edad, y pueden comprar desde hijos a padres, aunque parezca una obviedad en muchas tiendas de ropa masculina no hay esta posibilidad o hay menor oferta. Por lo que Zara tiene muchos compradores hombres, aunque normalmente se piense en Zara como ropa de mujer.

3.3.2. USABILIDAD

La usabilidad web surgió con el uso de Internet como medio de comunicación, este concepto lo desarrolló formalmente Jakob Nielsen con un estudio acerca de la interacción persona-ordenador, buscando la comodidad del usuario al usar un software, (citado por Perurena, 2013).

Los autores que he consultado para definir usabilidad recurren a las definiciones que usa la Organización Internacional para la Estandarización (Esmeralda, 2009). Para usabilidad usamos dos parámetros el ISO 9126 y el ISO 9241:

- ISO 9126: “la usabilidad se refiere a la capacidad de un software de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo para el usuario, en condiciones específicas de uso”.
- ISO 9241: “Usabilidad es la efectividad, eficiencia y satisfacción con la que un producto permite alcanzar objetivos específicos a usuarios específicos en un contexto de uso específico”.

Para entender mejor este concepto Schneiderman (1998) desarrolló cinco atributos, (citado por Esmeralda, 2009):

- Ser intuitivo, que sea fácil de comprender y recordar.
- Velocidad de desempeño, cuánto tiempo le lleva acceder a una sección a alguien que nunca ha usado la web.
- Tasas de error por usuario, cuánto tiempo le llevaría realizar una tarea a un usuario que sí conoce la página.
- Retención del tiempo, trata de evitar que un usuario experimentado cometa errores que lo lleven a abandonar la página.
- Satisfacción subjetiva, ver si un usuario frecuente de la web tiene una opinión positiva de ella.

Como no puedo testar la página web de Zara con sus usuarios, mi análisis se basará en la facilidad de uso, la velocidad para acceder a una sección (cuántos pasos hay que hacer) y cómo está diseñado el menú y el contenido para facilitar la búsqueda.

Para empezar, si se pone Zara en el buscador de Google, Zara.com es la primera entrada que aparece. Al ser la primera es muy difícil que alguien que buscaba Zara se equivoque y entre en una página web diferente, por lo que se asegura tener un flujo de visitas mayor que si estuviese en posiciones más abajo.

Una vez que estás dentro aparece una primera página donde aparece una imagen ocupando toda la pantalla, ahí seleccionas tu país e idioma. Después de eso se accede a la página de entrada (*home*) donde se puede encontrar un menú con todos los apartados desglosados de lo más genérico (Mujer) a lo más concreto (*Jeans*), o puedes deslizarte por la pantalla donde cada “gran apartado” tiene una portada que te lleva a su contenido.

Tener dos formas de acceder al contenido, que permitan buscar justo lo que se necesita o por lo contrario, curiosear por la página, es un gran aliciente para mucha gente que mira la página para ver las novedades, lo que es tendencia. Pero también facilita la búsqueda a la gente que busca una prenda en concreto con la lupa de búsqueda.

Si eres usuario habitual de la web te ofrecen la opción de registrarte para poder guardar productos en el carrito de la compra y guardar tus datos de compra. Facilitando así el proceso de compra para los consumidores frecuentes de Zara online.

El proceso de compra también es sencillo, en cinco clics puedes efectuar la compra, esto es muy importante, pues si el proceso es largo o complejo, el usuario puede no completar la compra. De esta forma, si empiezas el proceso es casi seguro que lo vas a concluir. Además, cuentan con un apartado de ayuda con las preguntas más frecuentes de los usuarios.

Una vez tratada tanto la imagen como la usabilidad que tiene la página web de Zara, podemos extraer varios puntos por los que se considera una buena página web.

Primero, tiene muy cuidada la apariencia y la presentación de los productos, lo que la hace una web interesante y disfrutable, ya no es únicamente una tienda online, es un escaparate de moda y tendencias.

Segundo, a nivel de página web en sí, la interfaz es muy sencilla e intuitiva, por lo que cualquiera con un mínimo de manejo en Internet, puede acceder a ella y comprar lo que desee. De esta forma se facilita mucho el “trastear” por la página y buscar más productos de los que se pensaba en un inicio, descubriendo nuevos productos o contenido que acerque al visitante a la marca.

Tercero, ofrece mucha variedad de contenidos, no solo desglosa minuciosamente la ropa o accesorios, sino que ofrece historias relacionadas con la ropa, la sección de *Join Life* para conocer mejor la empresa o colecciones cápsula.

Todo esto hace que Zara.com sea un lugar de culto a la moda, además de una tienda online muy bien pensada en cuanto a contenido, interfaz e imagen. Por eso es una página web tan potente, funciona como escaparate de moda y tiene pensado hasta el último detalle, para que el posible consumidor disfrute de la experiencia de visitar la página y la compra si la hubiese.

3.4.REDES SOCIALES

3.4.1. INSTAGRAM

3.4.1.1.Datos de seguidores y feedback

Zara tiene 39,4 millones de seguidores y 2.985 publicaciones a día 22 de mayo de 2020. La media de *likes*, comentarios y reproducciones de los vídeos que suben las he calculado del día desde el 1 de enero de 2020 hasta finales de abril – principios de mayo del mismo año, sería el primer trimestre y la época de confinamiento.

En este tiempo obtuve que la media de *likes* es de 73.532, la de comentarios de 267 y la de reproducciones de 435.458. Instagram es la red social con más *engagement*. Como se verá más adelante las cifras en Facebook y Twitter son muy inferiores a las que ahora se muestran.

Este es un apartado breve donde solo muestro los datos numéricos para pasar al siguiente punto con una base más cuantitativa que cualitativa.

3.4.1.2.Feed

En la cuenta oficial de Zara en Instagram siguen una estética muy similar a la de su página web, por lo que no voy a detenerme en explicar ese aspecto. Pero sí hay ciertos puntos que resaltar en cuanto al *feed*.

Para empezar, además de las publicaciones habituales, tienen apartado de tienda para poder ver los precios directamente en Instagram. Este apartado es muy interesante pues puedes encontrar el precio de una prenda que has visto en tu muro de Instagram o accediendo al de Zara. Sin existir intención de compra, a través de esta opción se pueden conseguir dos acciones por parte del usuario: acabar en una compra posterior en tienda online o física o dirigir visitas a la página web.

Además en “destacados” tienen una carpeta para ver los *stories* (que también están en la página), otra con la colección vigente, la colección cápsula, *Zara emotion* y *Join Life*. Así la gente puede consumirlo como contenido de entretenimiento e interés, ya que en la página web es difícil que se consuma contenido del tipo *Stories*, pues se va con otra intencionalidad.

A nivel visual, mantienen la armonía colgando las tres imágenes de la misma fila sobre un mismo tema. Es decir, las tres imágenes son en los mismos colores, la misma modelo y normalmente la misma escenografía. Creando una sensación de limpieza y orden que también encontrábamos en la página web.

Otro aspecto curioso es la apuesta de modelos anónimos por parte de la marca, pues las publicaciones con más “me gusta” son las que tienen modelos reconocidos, a los cuales mencionan en dichas publicaciones.

A nivel de contenido, en la cuenta principal la mayor parte de los contenidos son moda femenina, no obstante, también suben productos de la sección de niños o hombres, aún teniendo estos dos su propia cuenta en Instagram (con un menor número de seguidores y repercusión). Intentan así unificar todo su *target* en una cuenta aportando mayor número de seguidores e interacción con sus usuarios. Tener el *target* muy segmentado permite ofrecerle un contenido muy concreto y personalizado, pero en redes sociales,

los datos de éxito se miran en seguidores, comentarios y *likes*, y esto se consigue uniendo todos los públicos en un mismo lugar.

Obviamente no se consiguen grandes números en redes sociales únicamente juntando a todos los públicos de la marca, pero es un comienzo. Además de esto se necesita tener un contenido atractivo para los seguidores, ser activos y cercanos, requisitos con los que Zara cumple, como se verá a continuación.

El contenido atractivo está claro, pues sube las prendas que están de actualidad en sus tiendas físicas y online, además de hacerlo con una estética sencilla y amena, en cierto modo es como ver los contenidos de una revista de moda online.

Es habitual que Zara suba hasta tres publicaciones al día y la mayor parte de los días, aunque a veces puede dejar espacios de 3-4 días sin publicar. Incluso responden con asiduidad a comentarios de gente que usa los comentarios para presentar sus dudas, siempre responden con amabilidad e intentando solucionar el problema en ese comentario o redirigiéndolos a quién pueda solucionárselo. Mostrándose así como una marca cercana y preocupada con sus públicos, esto los lleva a tener un alto *feedback* y a que la mayoría de comentarios en las fotos son positivos o preguntas acerca de esa prenda.

Como dato curioso, he de comentar que la publicación con más interacción fue un vestido sin modelo y sobre fondo blanco, el vestido era el protagonista en la escena y resaltaba por su color azul y verde. Esta imagen consiguió 1.113 comentarios y 166.790 *likes*, muestra el alcance que puede llegar a tener la marca ofreciendo un contenido atractivo, aunque sencillo.

En la imagen se puede ver como Zara responde a una duda a través de los comentarios.



Fuente: @zara, Instagram 1

3.4.2. FACEBOOK

3.4.2.1. Datos de seguidores y *feedback*

Facebook ofrece más datos acerca de los usuarios de la página que en Instagram, se puede ver la satisfacción del seguidor con la marca a través de puntuaciones o puntuación por estrellas. Ofrece además la opción de ver los comentarios de la gente en el apartado de “recomendaciones y opiniones”.

Por otro lado, tenemos el número de visitas que tiene la página, aunque no se concreta si es total, diaria o anual, el dato que proporcionan es de 35.790 visitas.

Lo primero es saber el número de seguidores que tiene la cuenta para partir de ahí con los próximos datos, tiene exactamente 28.234.441 millones de seguidores. Hay que matizar que Facebook diferencia entre número de seguidores y número de personas a las que le gusta la cuenta de la marca, en el segundo caso son 28.290.390 de personas a las que le gusta la página.

Después de esto nos encontramos dos tipos de puntuación, una sobre la marca en Facebook y la segunda sobre la satisfacción del cliente con la marca. En el primer caso se valora sobre seis estrellas, en la que tiene 2,4 estrellas de 6. En satisfacción del cliente la puntuación es de 1,9 de 5, los comentarios que llevan a esta puntuación se analizarán en el siguiente punto.

Todos los datos aportados hasta ahora son tomados el día 24 de mayo de 2020.

Las medias de las interacciones de los usuarios se realizaron con datos extraídos del uno de enero hasta principios de mayo al igual que en Instagram. La media de *likes* es de 114,74, la de comentarios de 9,8, la de compartidos de 4,2 y la de reproducción en el caso de los videos es de 5.073,6.

3.4.2.2. *Feed*

En este caso el contenido se centra en la página principal, aunque cuentan con una página en Facebook para Zara Kids, aunque no verificada.

En el muro de Facebook se puede ver el contenido dividido por temas, primero aparece “publicaciones”, pero si se desliza uno por la pantalla aparece “recomendaciones y opiniones”, “vídeos”, “fotos” y después “publicaciones” de nuevo. En estos apartados puedes acceder directamente al tipo de formato que te interese, pero esto es asunto de Facebook no de Zara, lo menciono porque es interesante a la hora de presentar los contenidos. Volviendo a la parte de la marca, el contenido que sube es el mismo en las tres redes sociales, pero en menos cantidad que en Instagram, es decir, el 10 de mayo suben a las tres redes sociales la misma foto, la diferencia es que en Instagram en vez de subir una suben dos fotografías, por ejemplo.

Desde mi punto de vista esto es una equivocación, y los datos avalan mi opinión. Facebook e Instagram son dos redes sociales muy diferentes, la primera está dirigida a un público más adulto que quiere mantenerse al tanto de las cuentas que sigue. En Instagram hay un público más joven, con una preocupación por la estética, la moda y los grupos de influencia que surgen (los llamados *influencers*). Como ya he mencionado en otras ocasiones, hace la función de galería para mostrarse a los demás. Por tanto, que lleven a cabo la misma comunicación en los dos sitios no es una buena elección, la diferencia es más que notable con los datos de comentarios o “me gustas”, en Instagram la foto con más *likes* tiene 166.790 en cambio Facebook tiene 494, y dista mucho de la mayoría de las publicaciones que tienen unos 100 “me gusta”.

A la vista está que, subiendo el mismo contenido no obtienen los mismos resultados ni de lejos, pero también es cierto que Facebook es una red social en desuso que mucha gente tiene, pero utiliza mucho menos que Instagram. Yo, por ejemplo, abro Instagram muchas veces al día todos los días, en cambio Facebook lo abro una vez a la semana como mucho, aunque un solo caso no se puede extrapolar a toda la juventud, si creo que es bastante representativo del desuso de Facebook.

Para una marca, un punto positivo a tener en cuenta en Facebook es el botón de comprar, que proporciona acceso directo a la página web. Esto hace que redes sociales y tienda online estén relacionadas y se retroalimenten.

Un caso curioso de Facebook es la gran cantidad de comentarios negativos acerca de la atención al cliente, cosa que en Instagram no sucede pues en los comentarios se habla de las fotos o dudas, pero raramente quejas. En cambio, en la red social que nos ocupa, al tener un apartado de “recomendaciones y opiniones” habilitan un espacio para que la gente manifieste su opinión, y con eso se arriesgan a comentarios negativos, pero también se muestran como una empresa abierta y comprometida con sus clientes.

En cambio, las reacciones de las fotos son casi todas positivas, en todas las imágenes de las que he recabado datos solo me he encontrado con tres caras de enfado. Lo que muestra que los seguidores están contentos con el contenido que suben, aunque sean pocos los que reaccionen.

Con esto se muestra que la comunicación de Zara en este caso tiene aspectos que mejorar, sobre todo en relación con atención al cliente. Aunque tengan una página propia para atender las quejas (*Zara Care*) deberían atender las que se presenten en la propia cuenta de Zara, a pesar de eso, realizan una comunicación activa y cuidada al igual que en Instagram.

3.4.3. TWITTER

3.4.3.1. Datos de seguidores y *feedback*

En esta red social Zara cuenta con 15.699 seguidores y dirige al twitter de *zara_care* donde atienden todas las consultas que se les plantean. Es curioso porque en esta cuenta tienen más seguidores que en la principal, pues Twitter es un sitio mejor para dudas y comentarios que para postear fotografías, en *@ZARA_Care* cuentan con 38.779 seguidores, más del doble que la página principal.

Twitter es sin duda el que tiene unas medias de interacción más bajas, tan solo tiene dos comentarios de media, 1,4 en compartidos, 3,17 *likes* y 249,55 reproducciones en los videos. Esto es común a la mayoría de las marcas pues Twitter no es una red social pensada con el fin de mostrar imágenes o crear una galería como puede ser Instagram, está pensada más bien para texto y hacer comentarios o dar la opinión sobre ciertos temas.

3.4.3.2. Feed

En Twitter siguen la misma estrategia que en Facebook en cuanto a la carga de contenido, suben las mismas publicaciones, pero en menor cantidad que en Instagram.

Pero, como he expuesto en el apartado anterior, Twitter no es una red social pensada para mostrar imágenes únicamente. Desde mi punto de vista, deberían usar Twitter como una plataforma para comunicar novedades de forma escrita o mensajes con los que acercarse a sus seguidores, ya que en muchos de sus *tweets no reciben* ni un solo comentario o *like*.

Creo que es también problema de la plataforma y no solo de la comunicación de la marca. Hoy en día parece que es obligatorio tener estas tres redes sociales si eres una marca conocida, pero lo cierto es que no todas las redes sociales se adaptan a la marca y hay que saber escoger cual es la más adecuada, o por lo menos hacer contenido diferente para cada una.

Para terminar con el análisis de este punto, el de redes sociales, decir que Instagram es la red social en la que Zara está mejor ubicada, es la apropiada a las necesidades de la marca y en consecuencia, su comunicación está muy cuidada. No cabe duda de que la mayor parte de sus seguidores se encuentran en ella y lo hacen porque les interesa el contenido que ofrece.

3.5. TIENDAS

3.5.1. LOCALIZACIÓN

En la página de Inditex³ podemos encontrar un listado de países en los que Zara está, y si se pincha en el país aparece el número de tiendas que hay. Con este dato he podido ver en qué países está presente y tienen mayor cantidad de establecimientos la marca.

A nivel mundial Zara se encuentra en cuatro continentes y 86 países. Podemos encontrar una tienda Zara en casi cualquier país occidental o en el continente asiático,

³ <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>

esto provoca una homogenización de la moda que permite crear un concepto único, de manera que estés en el país que estés puedas encontrar prendas similares a tu gusto.

Esto se ve claramente en sitios turísticos donde hay una calle con las marcas de lujo (Zara entre ellas) y la mayoría de turistas acuden para ver el contenido de las tiendas. Si fuese una marca nacional no la conocerían y si vendiese productos muy diferentes de lo que suelen consumir en su país no lo comprarían.

Los países con más establecimientos de la marca (fuera de Europa) son: China, con 174 tiendas, Estados Unidos con 100 y Japón con 93. Estos tres países son potencias mundiales punteros en tecnología y con una tendencia al capitalismo cada vez más extendida, por lo que no es de extrañar que una de las marcas más reconocidas en moda tenga gran parte de sus tiendas allí.

Dentro de cada país, Zara tiene mínimo una tienda en la capital y si tiene más de una se ubica en grandes ciudades, dónde hay gran afluencia de gente y una mayor preocupación por la estética y la moda. Además de los turistas que acuden a los comercios de grandes marcas como ya he mencionado.

En las capitales suele encontrarse en la calle principal o en una calle comercial de lujo, pues fuera de España es conocida como una marca de buena calidad y un precio superior al que tiene aquí. Encontrarse en estas calles ofrece un posicionamiento en la mente del transeúnte de excelencia y prestigio al que muchos quieren optar, y dentro de los locales de moda que allí hay, Zara puede ser de las más económicas. Es decir, ofrece las ventajas de una marca con status pero está al alcance de más gente, lo cual es una ventaja competitiva enorme.

En Europa está presente en todos los países exceptuando a estados muy pequeños como Ciudad del Vaticano, San Marino, Liechtenstein y Moldavia. Además se encuentran aquí el país con más tiendas Zara, España con 296, le sigue Francia con 118 (más que E.E.U.U) e Italia con 98. El primero es lógico que sea donde más tiendas hay ya que empezó siendo una marca nacional, en los otros dos casos se encuentran dos de las

capitales de la moda europea y mundial, por lo que también es coherente que tenga una gran presencia en esos países.

En estos países sigue la misma estrategia de ubicación para las principales tiendas, pero en países no muy grandes en extensión con un número tan alto de puntos de venta, se puede deducir que hay varias tiendas en la capital y en ciudades que no sean grandes urbes. En el caso de España hay mínimo una por comunidad autónoma o incluso por provincia.

3.5.2. INTERIOR TIENDAS

3.5.2.1. Valores

Todos los establecimientos tienen cuatro pautas que definen una tienda Zara: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. Como dicen en la página web de Inditex: “La prioridad de Zara es ofrecer moda atractiva y responsable a un amplio espectro de clientes, en el momento y en el lugar que más se adecuen a sus necesidades” (Inditex, 2020).

La estrategia de Zara se sustenta sobre tres pilares: tiempo, calidad y precio. Trata de ofrecer la moda más actual a un precio accesible para la mayor parte de la población manteniendo la calidad de sus productos. Estos elementos son la base de la marca, alrededor de ellos crece todo el imaginario Zara y se hace palpable mediante sus tiendas tanto físicas como online. Desde la creación de su página web y tienda online, han buscado en todo momento una integración entre lo físico y lo digital, ofreciendo por ejemplo que las compras online se puedan devolver o ir a buscar en tienda física, o si estás en el establecimiento y no hay lo que buscas pueden pedírtelo online.

En estos años Zara ha basado su apuesta en tienda en la experiencia en el cliente y la sostenibilidad, dos puntos clave no solo ahora si no para el futuro donde las prácticas menos perjudiciales para el planeta serán las más requeridas y la experiencia del cliente será cada vez más personalizada.

Otro aspecto clave es la inmediatez y la innovación, cada dos semanas Inditex reparte a las tiendas de todo el mundo prendas nuevas y reposición de las más vendidas, esto es algo increíble pues supone que todas las semanas estén buscando nuevas tendencias y fabricándolas para ofrecer a los clientes las tendencias más recientes y una diversidad en su ropa que otras marcas no pueden ofrecer.

Por último, es esencial la atención al cliente, tratan siempre de mejorarla en tienda para que el consumidor sienta que se le escucha y se encargan de las necesidades o problemas que pueda tener. La última incorporación ha sido la implantación del RFID, un sistema de identificación por radiofrecuencia utilizado para localizar una prenda en el almacén y reducir el tiempo de espera que suele haber en esos casos. Además este sistema sirve para localizar tanto la ropa en tienda física como en online.

3.5.2.2. Interior tienda

Además de añadir nuevas prendas cada quince días en la tienda cambian mínimo la ropa que está expuesta y la de los maniqués dos veces a la semana como mínimo, aunque muchas veces se cambia hasta cuatro o cinco veces porque si se agota alguna prenda de la colección modifican toda la colocación que tenía. El escaparate en cambio sí lo cambian cada quince días con la llegada de las novedades.

Para esta distribución en tienda siguen unas pautas, la persona encargada de esto es un comercial que mediante fotos de cómo tiene que estar la tienda lo organiza todo. En las tiendas grandes suelen colocar la ropa por colores para que visualmente esté más claro y ordenado todo, en tiendas más pequeñas por falta de espacio siguen criterios más sencillos como el tipo de ropa.

Además de las fotografías para saber dónde va todo exactamente, todos los días por la mañana hacen las “minotas”, reuniones de un par de minutos donde comentan las novedades del día y reciben cursos de formación cada cierto tiempo que son voluntarios para los empleados.

Para motivar a sus empleados Zara fija una cuota de venta a la que tienen que llegar, si lo consiguen tienen un incremento en su salario a final de año, además de tener una comisión por venta. Estos dos factores dependen de las ventas que tenga la tienda y del acuerdo sindical. Por ejemplo, las tiendas de la provincia de A Coruña todos los trabajadores tienen un extra en su sueldo a final de año porque el sindicato ha llegado a ese acuerdo y son establecimientos con un gran número de ventas, pero en el caso de tiendas con menos venta este plus en el sueldo se reparte únicamente entre los encargados de tienda.

Todos estos datos los he obtenido gracias a una breve entrevista con una de las primeras trabajadoras de la tienda de Santiago de Compostela (la primera tienda, ya que ahora hay dos).

3.5.2.3. Sostenibilidad

Como mencioné en el apartado de la página web, Zara tiene un apartado de Join Life donde se puede ver todas las medidas que adoptan para hacer de sus tiendas físicas y online un lugar más sostenible y ecológico. Aparece todo muy detallado por secciones donde se puede consultar qué está haciendo Zara en todas sus áreas: tiendas, proveedores, recogida de ropa y la memoria anual. Además en esta misma pestaña se puede ver la colección de ropa “Join life”, estas prendas pueden reconocerse en los espacios físicos por la etiqueta.

En la web de Inditex ofrecen datos y estimaciones acerca de sus tiendas ecoeficientes, el problema es que no está actualizada, por tanto las estimaciones quedan descartadas por no poder comprobar si se han cumplido. Un dato que sí es válido es que antes de 2019 el 86% de tiendas del Grupo Inditex ya eran ecoeficientes y en China lo eran el 100% de establecimientos de Zara. Sabemos que estos datos han ido aumentando, pero no sabemos si ya son ecoeficientes el 100% de tiendas Zara en el mundo (dato que estimaban cumplir en 2019).

Pero lo que sí se sabe es las medidas que sigue Zara en sus comercios para ser ecoeficiente. Para empezar tienen un manual de tienda ecoeficientes que define los

estándares de diseño, construcción y gestión de estas (Zara, 2020). La primera medida para cumplir con el manual es la centralización de la luz, aire acondicionado y calefacción para que se puedan ajustar y programar en los momentos necesarios. A nivel de *packaging* utilizan bolsas de papel 100% reciclado y las cajas de cartón reciclado también. Además están modificando las tiendas para que dentro de poco tengan cero residuos, es decir, los residuos de la luz o calefacción que genera el local reutilizarlo o reciclarlo, en el caso de las cajas por ejemplo.

Estas medidas no se llevan a cabo exclusivamente en las tiendas físicas, también están modificando la tienda online para conseguir que sea ecoeficiente. Para lograrlo toda la energía que utilizan es renovable y el 95,5% de los servidores externos también lo son (Zara, 2020).

Todos estos datos son extraídos de la página web de la marca, por lo que podría pensarse que no son datos objetivos o están manipulados de alguna manera. Por tanto, para refutar estos datos hablaré de los certificados de sostenibilidad y RSC (LEED) que tiene la marca por sus tiendas en diferentes países.

Los certificados LEED son: “constituye una verificación independiente, por tercera parte, de que la construcción y/o la operación y mantenimiento de un edificio o un nuevo barrio cumple las más altas medidas de eficiencia para un edificio/urbanización sostenible”, definición extraída del Spain Green Building Council⁴.

Zara cuenta con la certificación LEED platino/oro en tiendas como Roma (vía del Corso), Barcelona (Portal de l'Àngel) y París (Campos Elíseos) A día de hoy cuenta con el certificado LEED platino en cuatro tiendas y en el centro tecnológico en España y veinte tiendas con LEED oro en el mundo⁵.

⁴ <http://www.spaingbc.org/web/proceso-certificacion.php>

⁵ <https://www.zara.com/es/es/sostenibilidad-11449.html?v1=742016>

3.6.PUBLICITY

A lo largo de este trabajo he ido recopilando noticias a cerca de Inditex, Amancio Ortega o Zara para poder ver qué información se trata, qué periódicos publican más información de la empresa y las secciones en las que aparecen.

Desde febrero hasta junio de 2020 he recopilado casi 300 noticias tanto de medios físicos como digitales, todos los días me aparecía una o dos noticias aunque a veces eran repetidas. Por las circunstancias actuales a partir de marzo todas las noticias son en relación con el coronavirus, suceso que también se analizará. Todos los días me aparecían mínimo una o dos noticias acerca del grupo.

Para empezar, los periódicos que más publican sobre el Grupo Inditex son: La Voz de Galicia, Expansión, La opinión (A Coruña), Bolsamanía y Voz Populi. Estos son sin duda los periódicos en los que más noticias del grupo he encontrado. Dentro de estos soportes las noticias suelen aparecer en la sección de economía o de mercados, exceptuando La opinión (A Coruña) que las presenta en el apartado de noticias locales, pues suele ser información sobre las oficinas u obras que se llevan a cabo en Arteixo, lugar de la sede central de Inditex.

Prácticamente todas las noticias hablan de la gestión empresarial de Inditex, subidas en el IBEX-35, nuevas inversiones o mercados o rankings de Inditex frente a otras grandes multinacionales españolas. Las pocas noticias que no tratan de la empresa hablan de la Fundación Amancio Ortega o del fundador, en este ámbito las noticias más comunes son a cerca de las donaciones a hospitales y las becas que ofrece en Estados Unidos y Canadá a los estudiantes de instituto.

Hay otros periódicos en los que es frecuente encontrar publicaciones de este tema, pero sí es cierto que los anteriores son los que publican una mayor cantidad de noticias.

Tanto las noticias de Inditex como de la fundación o de Amancio Ortega, ayudan a crear un imaginario en la mente de los lectores a cerca del mundo Zara, pues la mayor parte conoce a Amancio Ortega como “el dueño de Zara” y a Inditex como la empresa a la

que pertenece. La marca es la cara más visible del grupo, por tanto, todo lo que pase o se publique a cerca de él va a asociarse a lo que pasa en ella, es decir, si Inditex ha subido en la bolsa se entiende que Zara es una empresa en alza que llega cada vez a más mercados.

3.6.1. SITUACIÓN ESPECIAL: CORONAVIRUS

En estos meses han salido muchas noticias acerca de Inditex en relación con el Coronavirus, pero como ha pasado en todos los sectores, las noticias iban variando a medida que evolucionaba la situación (principio del confinamiento, confinamiento, desescalada, etc.). En cada momento de la pandemia se publicaban las medidas que adoptaba Inditex como la donación de mascarillas, el cierre de sus tiendas, los ertes, la preparación para la vuelta a las tiendas y las medidas de protección, la reapertura de los locales y adaptación a la nueva normalidad.

Es normal que las noticias acerca del grupo empresarial giren entorno a la pandemia que cambió nuestra vida cotidiana, todo el mundo tuvo incertidumbre en cada cambio del confinamiento y publicar noticias sobre todos los pasos de la empresa ayuda a que la población confíe en ella ya que se muestra transparente en sus acciones y con estas noticias ayudaron también a la gente a entender qué estaba haciendo la empresa para contribuir en esta situación y a tener claro cómo y cuándo sería la vuelta a las tiendas.

4. CAPITULO 4: CONCLUSIÓN

Como remate para esta disertación, queda revisar los objetivos planteados al inicio de este trabajo y ver si se cumplieron o no y qué he sacado en claro a cerca de la comunicación de Zara.

A modo de repaso, decir que el objetivo general era conocer a fondo las prácticas comunicativas de Zara y los objetivos específicos eran:

- Comprender cómo emplea sus propios medios de comunicación.
- Analizar qué tipo de publicity se publica sobre el mundo Zara (Grupo Inditex, Amancio Ortega, Zara).
- Conocer y explicar la comunicación de la marca.

El objetivo principal considero que se ha cumplido, he analizado los tres principales medios de comunicación que usa la marca, la página web y las redes sociales para mostrar sus productos y poder llegar a más gente a través del mundo online, y las tiendas como punto físico donde poder ponerle cara a la marca y a sus empleados. Pablo Isla ha dicho en alguna ocasión que las tiendas son el corazón de la marca, son el principio y final de su modelo de negocio. Además he analizado un medio externo pero muy útil, la publicidad no pagada en periódicos (publicity), para conocer la imagen que se tiene de la marca desde fuera.

Al analizar estos apartados he comprendido la fórmula de Zara y su éxito, no se limitan a venderse como una tienda de ropa, construyen un imaginario alrededor de sus prendas creando un universo de moda y gusto estético único y característico. Eso la diferencia de otras marcas a lo mejor de igual calidad pero que no construyen una identidad corporativa tan potente, coherente e innovadora.

Este último punto es clave para diferenciar a Zara de otras marcas del sector, apuestan por la innovación constante ofreciendo productos nuevos cada 15 días, acercando la moda de pasarela a la calle y mejorando tecnológicamente para mejorar su servicio al cliente y ser más responsables con el medio ambiente. Todas estas acciones comunican, hacen que Zara esté en boca de la gente, que sea conocida por la mayoría de la

población y la asocian a elegancia, actualidad, sencillez y sobre todo a una buena relación calidad/precio.

Desde mi punto de vista, otro punto que Zara sabe jugarlo muy bien es contar historias con sus colecciones. Como decía antes, no muestra la ropa en su página web o redes sociales y ya, con esas prendas nos presenta un escenario acorde al color de la ropa, la estación del año o la cultura alrededor de esa estética (ropa *urban*, *vintage*, de series de televisión o grupos musicales).

Con esto estaría respondiendo también al primer objetivo específico, conocer los medios propios de la marca. Es cierto que los medios tradicionales siempre han sido claves en publicidad y lo siguen siendo hoy en día, pero ser una marca que destaca precisamente por no usarlos es también un valor distintivo que hace ver al consumidor que es diferente, no sigue las pautas clásicas y eso dice mucho, hablando en términos de comunicación.

Atendiendo al objetivo de publicity, creo que este punto es clave para la marca. El Grupo Inditex y Zara hacen grandes innovaciones tecnológicas y pioneras en su sector, en cambio no se hacen eco de eso más que dedicando un apartado en su web. Otras marcas utilizan esas mejoras o avances para hacer un anuncio en televisión u otro medio de masas y que la gente asocie ese hecho a la marca, Zara no. Pero la prensa se encarga muchas veces de esta parte publicando noticias de la implantación de un nuevo sistema en las oficinas, analizando las subidas en bolsa o mencionando a famosos como la realeza usando productos de Zara. Toda esta información ayuda a comunicar las acciones del grupo que de otra manera pasarían desapercibidas para la gran mayoría.

Las noticias sobre Amancio Ortega son también favorables para la marca, pues se lo conoce por ser el fundador de Zara. Prácticamente toda la información que se presenta es realmente de la Fundación Amancio Ortega, no de la persona, pero se lo nombra directamente a él para crear un contenido más atractivo. Por ejemplo, Amancio Ortega dona un millón de euros al hospital X, en realidad la donación la lleva a cabo la fundación, no Ortega como individuo, pero la noticia es más interesante si se piensa que

él fue el donante. Todas estas noticias sobre donaciones y becas son un claro ejemplo de la solvencia del grupo y los valores que tiene.

El último objetivo ya se ha ido explicando a lo largo de estas líneas, pero a modo de final, me queda decir que Zara ha llegado hasta donde está por su afán de innovar e ir siempre un paso por delante del sector, apostar por la novedad y tener una línea coherente en sus hechos. Esto lo resume el propio Amancio Ortega de la siguiente manera: “Los resultados no son tan importantes, nunca los miro. (...) Lo que hacemos es innovar y no mirar resultados”, declaración extraída de [emprendedores.es](https://www.emprendedores.es)⁶.

⁶ <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/las-inspiradoras-frases-de-amancio-ortega-nos-metemos-en-la-cabeza-del-dueno-de-inditex/>

5. CAPITULO 5: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Autor desconocido. (2019, septiembre 13). Zara abre su tienda más grande del mundo: cuenta con 5.000 metros cuadrados. Elmundo.es. <https://bit.ly/2Zx2zOP>

Badía, E. (2008). *Zara y sus hermanas*. LID.

Barriga-Almenara, M. P. y Ferreyra-Morales, V. G. (2019). *Desarrollo de una campaña de comunicación integral “Condominio Villa de Atletas”* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima]. <https://bit.ly/31FCzmX>

Barro, P. (2017, abril 8). Las tiendas más grandes de Zara en el mundo. Economiadigital. <https://bit.ly/31KmgWl>

Belinchón, F. (2020, enero 2). Inditex se cuela en la lista de las 100 empresas más grandes del mundo de 2019. Elpais.com. <https://bit.ly/38liAeV>

Blanco, X.R. (2011). *Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex*. La Esfera de los Libros.

Bolinches, C. G. (2017, marzo 16). Cinco claves que desconoces sobre el negocio de Inditex. Elespañol.com. <https://bit.ly/2ZyF2gq>

Capriotti, P. (1999). COMUNICACIÓN CORPORATIVA: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33. <https://bit.ly/31DB34V>

Carrillo-Durán, M.V., & Castillo-Díaz, A., & Gómez-Cabranes, L. (2019). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. *Hologramática*, 1(31), 35-55. <https://bit.ly/2NPzjNN>

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. <https://bit.ly/3eW7sHA>

Clemente, Y. (2017, marzo 16). ¿Qué país tiene más tiendas de Zara? Así se reparten por el mundo las 7.292 tiendas de Inditex. Elpais.com. <https://bit.ly/2Aq2Vyn>

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales

Dias-Baptista, R. (2017). Comunicación y nuevas tecnologías: crisis de identidad organizacional e individual. *Razón y Palabra*, 20(3_94), 1074-1096. <https://bit.ly/3eVxbzZ>

Dierra Amoedo, M. (2016). *El desarrollo de la comunicación corporativa y su influencia en la creación de la identidad corporativa*. [Trabajo fin de grado, Universidad pontificia de Comillas, Madrid]. <https://bit.ly/31G1ffo>

Fábrega, F. (2004). *Zara: el modelo de negocio de Inditex*. Claves de Gestión.

Granido, X. (2018). Zara online: opiniones, análisis y valoración del gigante de la moda en Internet. *Marketing4ecommerce.net*. <https://bit.ly/2ZtFmNG>

Inditex (Ed.) (2020). *Nuestras marcas – Zara*. <https://bit.ly/2ZAzWk1>

Isla, P. (2015). Inditex un modelo de crecimiento sostenible [conferencia]. CEDE, A Coruña, España. <https://bit.ly/3eZzGRW>

Martín-Algarra, M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Raco*, 38, 151-172. <https://bit.ly/2D4HDY0>

Martín-Serrano, M. (2019). La comunicación y la información en un mundo que se virtualiza. Desarrollos y funciones previsibles. *Comunicación y Sociedad*, 1-29. <https://doi.org/10.32870/cys.v2019i0.7478>

- Martín Serrano, M. (2019). Cuándo y cómo se hizo científica la Teoría de la Comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 1-23.
<https://doi.org/10.32870/cys.v2019i0.7477>
- Martínez, D. (2012). *Zara: visión y estrategia de Amancio Ortega*. Conecta.
- Mut-Camacho, M. (2006). *El director de comunicación, perfil de una nueva figura*. Universitat Jaume I de Castelló. <https://bit.ly/38m3LIU>
- Perurena-Cancio, L., & Moráguez-Bergues, M. (2013). Usabilidad de los sitios web, los métodos y las técnicas para la evaluación. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 24(2), 176-194. <https://bit.ly/2BpivuJ>
- Ramírez, V. (2017, abril 24). Ecommerce Review de Zara: Analizando nuestro eCommerce de moda más internacional. Ecommerce-news.es. <https://bit.ly/3dUBkmy>
- Real Academia Española (Ed.) (n.d.). Comunicación. In *RAE diccionario de la lengua española*. <https://bit.ly/3dUFjPV>
- Rois, S. (2019, agosto 20). Pequeña (gran) historia del eCommerce en España. Marketing4ecommerce.net. <https://bit.ly/3dVrwZi>
- Ruiz, R. (2014, febrero 4). Inditex acelera la conquista de China con su tienda 500. Expansion.com. <https://bit.ly/2VFHTDn>
- Salvatierra, J. (2018, noviembre 8). Zara lanza una web global para llegar a (casi) todo el mundo. Elpais.com. <https://bit.ly/2BvhH7i>
- Serrano-Mascaraque, E. (2009). Accesibilidad vs usabilidad web: evaluación y correlación. *Scielo*, 23(48), 1-103. <https://bit.ly/2NWiOPX>
- Túñez-López, M., & Costa-Sánchez, C., & Míguez-González, M.I. (2017). *Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional*. Universidad de la Rioja. <https://bit.ly/2C0P2XT>

Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 144-150. <https://bit.ly/38usf2Q>

Zara (Ed.) (2020). *Página principal*. <https://go.zara/38lyaHa>

Zara [@zara] (n.d.). *Home* [Instagram page]. Instagram. <https://bit.ly/3irspwb>

Zara [@zara] (n.d.). *Home* [Facebook page]. Facebook. <https://bit.ly/2YUqDfC>

Zara [@zara] (n.d.). *Home* [Twitter page]. Twitter. <https://bit.ly/2ZvGLTQ>

Zara [@ZARA_Care] (n.d.). *Home* [Twitter page]. Twitter. <https://bit.ly/3eVYsT4>