



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**“ANÁLISIS COMUNICACIONAL DEL MANEJO DE LA IDENTIDAD VISUAL
CORPORATIVA DE LA MARCA ZARA: FRANQUICIA EN QUITO”**

Yesenia Alejandra Rivera Chávez

Directora: Julia Carrillo

Quito, 2015

DEDICATORIA

A mi padres Julio y Ximena, porque a pesar de que me acobardé en muchas ocasiones y pisé en falso varias veces, siempre estuvieron a mi lado, confiando en lo que hacía y apoyando cada paso de mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por protegerme y estar a mi lado en cada momento; a mis padres Julio y Ximena, por el enorme esfuerzo que hicieron, la oportunidad que me dieron, su infinito amor y paciencia; a mis hermanas Belén y Giuliana, por esperarme en casa con sonrisas y abrazos; a Papito Agucho, porque en todos estos años estuvo pendiente de mis logros y sé que, desde el cielo, estará orgulloso y feliz de mí; a mis abuelitos, tíos y primos por siempre mostrarse atentos a mi progreso; a Estefano, por enseñarme a ser más positiva y tranquila. A mi tutora Julia, por haber aceptado mi idea desde el principio, por despertar en mí las ganas de seguir investigando y descubriendo nuevas cosas; a mis lectores, Patricio y Marco, por el tiempo que se dieron para leer mi disertación y mejorarla. A mis amigas y amigos de la universidad, porque su cariño me hace sentir como en casa; a mis amigas y amigos del colegio, por sus palabras de aliento y afecto permanente. Gracias a todos por darme el impulso necesario para seguir adelante y culminar una linda etapa de mi vida.

ÍNDICE

ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
ZARA, LA TIENDA EN DONDE TODO COMUNICA	11
1. Antecedentes de la marca y la franquicia internacional.....	12
2. ZARA, la franquicia en Quito: contexto	32
CAPÍTULO II	42
LA IDENTIDAD VISUAL COMO ESTRATEGIA EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA. 42	
1. Comunicación externa y sus estrategias	43
a) Comunicación interna	45
b) Comunicación externa.....	48
2. Manejo de identidad corporativa e identidad visual	53
a) Identidad corporativa.....	54
b) Identidad visual corporativa.....	56
3. Silencio publicitario como diferenciador en el mercado	63
a) Medios publicitarios.....	65
4. <i>Visual Merchandising</i>	71
a) <i>Merchandising</i> externo	74
b) <i>Merchandising</i> interno.....	77
CAPÍTULO III	82
ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE IDENTIDAD DE ZARA: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA Y MATERIAL VISUAL	82
1. Análisis de la identidad visual corporativa de ZARA	86
• Logotipo.....	88
• Color	89
• Tipografía	92
• Nombre	94
• Sonido y tacto.....	95
2. Análisis de las piezas publicitarias de ZARA	96

•	Publicidad en medios impresos - periódicos.....	97
•	Publicidad en medios impresos - correo directo.....	99
•	Publicidad en aplicaciones móviles	100
•	Publicidad en sitios web especializados donde se comparten fotos/vídeos	102
3.	Análisis del sitio web de ZARA.....	104
4.	Análisis del <i>Visual Merchandising</i> de ZARA.....	106
a)	<i>Merchandising</i> externo de ZARA.....	107
b)	<i>Merchandising</i> interno de ZARA	113
CONCLUSIONES		125
BIBLIOGRAFÍA		127
ANEXOS		131
MODELO DE LA ENTREVISTA		131

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Etiqueta de ZARA	17
Imagen 2. Centros logísticos Inditex	25
Imagen 3. Inicios de ZARA, A Coruña	27
Imagen 4. Tienda ZARA, <i>Quicentro Shopping</i>	33
Imagen 5. Tienda ZARA, Quinta Avenida, Nueva York	35
Imagen 6. Modelo de colecciones – pared de ZARA Señora Quito, <i>Quicentro Shopping</i> ..	37
Imagen 7. Actividades internas en la tienda ZARA, Quito	48
Imagen 8. Noticia sobre ZARA	52
Imagen 9. Logo actual de ZARA	89
Imagen 10. Sección niños ZARA, Quicentro Shopping – Quito.....	96
Imagen 11. Newsletter ZARA	100
Imagen 12. Página Web ZARA Ecuador.....	105
Imagen 13. Sistema mural utilizado en ZARA, sección niños	117
Imagen 14. Punto de venta ZARA.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias de visualización	59
Tabla 2. Tipología general de la publicidad	66
Tabla 3. Medios publicitarios	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Formatos comerciales del Grupo Inditex	20
Gráfico 2. Grupos de Interés Inditex – ZARA	22
Gráfico 3. Modelo sostenible – Cadena de valor	26
Gráfico 4. Tiendas emblemáticas ZARA	29
Gráfico 5. Tiendas ZARA en el mundo	31
Gráfico 6. Proceso de comunicación	43
Gráfico 7. Públicos estratégicos de una empresa	45
Gráfico 8. Estrategias de identidad diversificada	58
Gráfico 9. Tamaño y estilo de un escaparate	76
Gráfico 10. Presentación de productos	79
Gráfico 11. Colores principales de ZARA	90
Gráfico 12. Tipografía de ZARA	93
Gráfico 13. Publicidad de ZARA en diario El Comercio y El Universo	98
Gráfico 14. Aplicación de ZARA para teléfonos móviles	101
Gráfico 15. Redes sociales de ZARA	103
Gráfico 16. Fachada de ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> – Quito	109
Gráfico 17. Rótulos de ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> – Quito	110
Gráfico 18. Escaparates en ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> – Quito	111
Gráfico 19. Puertas de ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> – Quito	112
Gráfico 20. Distribución de la planta en ZARA, sección caballero	115
Gráfico 21. Expositores utilizados en ZARA	116
Gráfico 22. Presentación de productos en ZARA	118
Gráfico 23. Stands de temporada ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> - Quito	120
Gráfico 24. Artículos rebajados en ZARA, <i>Quicentro Shopping</i> – Quito	121

ABSTRACT

Se analiza la manera en que la identidad visual corporativa se emplea estratégicamente en la comunicación externa de la marca ZARA a través de técnicas de investigación cualitativas. Se complementó las teorías generales sobre comunicación corporativa, comunicación interna y externa, identidad visual corporativa, la publicidad y el *visual merchandising* con entrevistas a profundidad al personal de la franquicia ubicada en el centro comercial *Quicentro Shopping* - Quito, así como con una observación no participante en el interior y exterior de la tienda. Se utilizó, además obras previas que hablan específicamente del caso de ZARA; se visitó los sitios web oficiales de la cadena y del Grupo Inditex, se observó sus redes sociales, así como noticias y fotografías nacionales e internacionales. Se completó la investigación con los datos e imágenes que los empleados del establecimiento proporcionaron. Se encontró que la marca posee una fuerte identidad visual corporativa, que funciona como base para su comunicación, interna o externa y se concluyó que la tienda de ZARA es el centro de su modelo de negocio, pues es el lugar donde confluyen todo tipo de comunicaciones y se llega a entablar un vínculo directo con el cliente.

Palabras clave: identidad visual corporativa, comunicación externa, ZARA, publicidad, *visual merchandising*.

INTRODUCCIÓN

En 88 mercados y con más de 2 000 tiendas alrededor del mundo, la marca ZARA, perteneciente al Grupo Inditex es, sin lugar a dudas, una de las compañías líderes en la oferta de moda rápida a distintos grupos sociales. Su particular manera de comunicar marca y producto, sin invertir grandes sumas de dinero en campañas de publicidad, combinando las herramientas que conforman su plan de comunicación es lo que ha despertado el interés por estudiar su caso en este trabajo de investigación.

La finalidad de la presente disertación es determinar la manera en que la identidad visual corporativa se utiliza de forma estratégica en la comunicación externa de la marca ZARA. La investigación se centra en el estudio del manejo y aplicación de los elementos de identidad visual corporativa de la cadena de moda, en los distintos soportes de punto de venta y promoción.

A partir de un análisis comunicacional se identifican y examinan los aspectos gráficos que todo el personal involucrado en la tienda elabora, diseña, utiliza y emite a su público receptor, a través de diferentes instrumentos, medios y aplicaciones, que forman parte de su modelo de negocio; se orienta la exploración hacia la carga conceptual que estos elementos poseen y manifiestan, de manera silenciosa y sugestiva, pero también visible al consumidor.

Este estudio es importante en el campo de la comunicación organizacional, debido a que es un tema poco explorado, tratado y utilizado dentro de esta rama. Si bien es cierto en esta especialidad se tratan contenidos acerca de estrategias de comunicación externa y diferentes elementos visuales que ayudan a crear la identidad de marca o empresa, no se llega a conocer en detalle la manera en que funcionan y se manejan estas estrategias externas dentro de cada organismo o institución, con la finalidad de que el consumidor se llegue a identificar con lo que la empresa dice y hace.

Al ser un aspecto poco abordado, la investigación y el análisis enriquecen el panorama académico ya que, en la actualidad, la constante competitividad entre compañías hace que, tanto estas como las marcas, utilicen nuevos métodos, canales, elementos y estrategias de comunicación, totalmente innovadoras y novedosas, para lograr establecer un vínculo más directo y profundo con el público objetivo, un puente que invite a la interacción permanente, para así comunicar toda una filosofía corporativa.

En este estudio se ha empleado técnicas cualitativas que permiten analizar en profundidad cada uno de los elementos pertenecientes a la identidad de la marca, lo que hace que la indagación sea flexible y se valoricen los detalles encontrados a lo largo de la investigación. El desarrollo de este trabajo se enfoca en dos procedimientos cualitativos: la técnica directa a partir de entrevistas al personal de la tienda y la técnica indirecta por medio de una observación no participante al establecimiento.

La disertación se desenvuelve en tres capítulos: el primero aborda todo lo relacionado al contexto de la marca ZARA, su historia, trayectoria, el *holding*, su modelo de negocio y la franquicia internacional, para luego conocer el contexto de las grandes cadenas en Ecuador y la franquicia de la tienda ubicada en el *Quicentro Shopping* en Quito.

En el segundo capítulo se expone las teorías pertinentes del tema: la comunicación interna y externa con sus respectivas estrategias, el manejo de identidad corporativa e identidad visual, los elementos que conforman la identidad visual corporativa de una empresa, la publicidad acompañada del silencio publicitario como diferenciador en el mercado, un acercamiento al *visual merchandising* y a sus componentes. Por último, en el tercer capítulo, se realiza un análisis general de los elementos de identidad correspondientes a la marca, los cuales se construyen a partir de las estrategias de comunicación externa y del material visual expuesto por la tienda a la luz de los enfoques teóricos empleados.

Lo que sigue a continuación es el reflejo de todo lo dicho, seguido por las conclusiones finales de la disertación. Que disfruten de este trabajo de investigación tanto como yo lo hice en cada etapa de documentación y de nuevos descubrimientos.

CAPÍTULO I

ZARA, LA TIENDA EN DONDE TODO COMUNICA

Desde que Amancio Ortega, con tan solo 12 años de edad, comenzó a involucrarse en el sector textil haciendo recados y otros oficios como la limpieza y atención al cliente para la camisería Gala, ubicada en A Coruña, España, se fueron formando sus primeras ideas de que su vida, en su totalidad, iba a girar en torno al mundo cambiante y vertiginoso de la moda. (Martínez, 2013)

Con el pasar de los años y en un nuevo empleo conocido como *La Maja*, el atento y exigente fundador de esta gran y mundialmente reconocida marca empezó a adquirir nuevos conocimientos, relacionados con la elaboración y comercialización de prendas de vestir, específicamente de camisas, sombreros, vestidos y ternos, todo hechos a medida para familias con alto poder adquisitivo y una naciente clase media. (Martínez, 2013, p. 37)

A partir de entonces brotaron los primeros cimientos en el pensar y en la futura filosofía corporativa de este empresario, debido a que se dio cuenta de que el cliente, dentro de estas tiendas de confección y venta, era siempre el que mandaba y encargaba a otros la confección de su vestuario. (Martínez, 2013, p. 35)

Fue así como se desarrolló la fórmula tan conocida, pero difícil de aplicar en empresas rivales, del éxito transnacional de ZARA: *observar qué es lo que desea el cliente para entregárselo en el menor tiempo posible*. (Martínez, 2013, p. 42)

Este discreto intercambio de información se transforma en un efectivo proceso de comunicación entre el cliente y la empresa, el mismo que se ha tornado en un caso interesante para investigar, que no solo llama la atención de economistas, diseñadores o empresarios, sino que también se torna importante para el campo de la comunicación, debido a que surgen interrogantes acerca de la forma en que ZARA ha logrado posicionar su marca y elementos identificativos a pesar de mantener una estrategia de silencio publicitario.

1. Antecedentes de la marca y la franquicia internacional

“Convertirse en el tendero de la moda” (Martínez, 2013, p. 52)

Detrás de cada gran empresa u organización se puede encontrar a la persona o grupo de personas que tuvieron las ganas y la valentía de emprender con un nuevo modelo de negocio, creyendo firmemente en lo que querían hacer, en sus fuentes creativas e innovadoras, en su trabajo constante, además de la misión y visión que buscaban proyectar.

Este es el caso de ZARA, una marca que fue pensada, creada e impulsada hace ya más de treinta y cinco años por el constante trabajo de Amancio Ortega Gaona, quien desde niño atravesó por ciertas necesidades, especialmente económicas, que lo ayudaron a siempre mostrarse atento ante las cosas que lo rodeaban, ya sean estas grandes o pequeñas, para así aprender y sacar provecho de ellas.

Busdongo de Arbás, ubicada en la provincia de León, fue la ciudad que vio nacer a Amancio Ortega, el 28 de marzo de 1936. Su padre, de quien hereda el nombre, trabajaba en el ferrocarril montando enclavamientos en las vías, mientras que su madre, Josefa, estaba plenamente dedicada a sus tres hijos: Antonio, Pepita y Amancio, sin olvidarse de las tareas del hogar. (Martínez, 2013, p. 23)

Debido a la continua construcción e inauguración de las líneas del ferrocarril en otras localidades de España, Amancio (padre) pidió el traslado hacia la ciudad de A Coruña, en donde la familia se estableció. No obstante, el sueldo que recibía por parte de la ferroviaria no bastaba para cubrir todas las necesidades de los cinco miembros de la familia; fue este hecho el que motivó a Ortega a dejar sus estudios para empezar a trabajar y, de esta manera, ayudar a sus padres y hermanos.

En el año 1948 Ortega abandonó sus estudios, con la esperanza de encontrar un trabajo digno para empezar a ganar dinero y así, poco a poco, convertirse en un soporte económico familiar. Fue también importante para él hallar algo que hiciera sentir verdaderamente orgullosos a sus padres, por lo que su primera opción fue relacionarse con la labor ferroviaria; sin embargo, no obtuvo el puesto. (Martínez, 2013, p. 30)

Tras meses de ardua búsqueda en plazas, mercados y calles de la ciudad, encontró trabajo en la **camisería Gala**, que lo empleó como recadista: llevaba y traía prendas de vestir, limpiaba los escaparates y atendía la tienda. Por ser menor de edad, Ortega sabía

que debía trabajar cada día con mucha motivación y voluntad, por lo que, con el pasar de los años, puso mucha atención a todo lo que se hacía y se decía en el negocio.

Así captó el funcionamiento de la camisería, que trabajaba por encargo, otorgándoles a los clientes el producto deseado. David Martínez, en su libro “ZARA – *Visión y estrategia de Amancio Ortega*” (2013, p. 35) comenta al respecto: “El cliente era el que mandaba, y la tienda y el escaparate eran el punto de atracción y contacto con las personas que pasaban por la calle y buscaban ropa para vestirse”.

De esta manera, Ortega comprendía que lo que debía realizar, en un futuro, era elaborar prendas de vestir sin generar un almacenaje grande, con la finalidad de atender lo más pronto posible todos los requerimientos del público consumidor; es esencial reconocer que su afán por transformar este pequeño modelo de camisería en uno a gran escala fue definitivamente lo que lo llevó a la cumbre del éxito mundial.

Ya en su juventud, Amancio comenzó a laborar en *La Maja*, un gran comercio dedicado a la manufactura y venta de vestimenta, ubicada también en A Coruña. Sus dos hermanos mayores, Antonio y Pepita, también trabajaban allí, por lo que fueron de gran ayuda para que el joven reforzara sus conocimientos y se enriqueciera con nuevas oportunidades y experiencias en el trabajo. (Martínez, 2013, p. 37)

En este lugar no le faltaron ganas de seguir aprendiendo. Cada cosa que hacía, lugar que recorría y persona que conocía eran importantes para él, debido a que podía aprovechar estos momentos para continuar con su proceso de auto educación. Un curioso Ortega siempre trataba de fijarse en lo que decían los demás y, sobre todo, en cómo estaban vestidos, ya que así podía llegar a vislumbrar los gustos y preferencias, al vestir, de la sociedad en aquellos años. Esta tienda permitió a Amancio expandir totalmente su forma de pensar sobre la industria textil, debido a que además de ver y participar en el continuo funcionamiento del negocio y atención al cliente, también pudo darse cuenta de la ubicación estratégica de las tiendas, conocer sobre colores, telas, sedas y tejidos, sobre tallas y medidas, sobre temporadas y colecciones, sobre qué era lo que más llamaba la atención del escaparate, sobre confección y distribución del producto; todo esto sería clave para dar forma a su primogénita ZARA. (Martínez, 2013, p. 43)

Cuando los años setenta llegaron, Amancio Ortega estaba seguro de que poseía los conocimientos y la experiencia para trazar un camino en el sector textil, su única preocupación era encontrar una prenda característica de la época que fuera del agrado

del público y fácil de comercializar. Su búsqueda no tardaría tanto, muy pronto pudo observar que, mientras trabajaba en las tiendas de *La Maja*, a muchas mujeres les llamaba la atención un artículo del escaparate en específico: la *bata de boatiné* (bata con tejido acolchado), la misma que a pesar de ser un producto de moda, no estaba al alcance de todos por su alto precio. (Martínez, 2013, p. 45)

Fue entonces cuando Ortega decidió que debía empezar a confeccionar esta particular bata junto con la ayuda de su hermano Antonio, su cuñada Primitiva y, su novia Rosalía. Cabe destacar que para él era necesario que este artículo tenga un bajo precio, así como también que cubra las preferencias tanto de la mujer trabajadora como de la mujer que buscaba marcar una tendencia, es decir una bata que se adapte a cualquier grupo o segmento social. Tras la confección de esta primera prenda, Ortega sabía que era el momento en que debía lanzarse por su propia cuenta en la atractiva y, al mismo tiempo, fugaz industria de la moda; no obstante, en su aventura también fueron partícipes personas cercanas a él. (Martínez, 2013, p. 46)

Así pues, en 1963 él, su novia Rosalía Mera, su hermano Antonio Ortega, su cuñada Primitiva Renedo, su hermana Pepita Ortega y su amigo José Caramelo renunciaron al trabajo que tenían en *La Maja* para crear su primera micro empresa llamada **GOA Confecciones**. (Martínez, 2013, p. 47)

Poco a poco, el negocio fue creciendo y empleando a más personas, específicamente a mujeres, para la fabricación de sus productos principales: las batas y las pequeñas cunas para recién nacidos; por ende, su taller de trabajo también tuvo que mudarse a uno más grande, seguro y adecuado para las herramientas, máquinas y trabajadoras que se iban incorporando a la empresa. (Martínez, 2013, p. 48)

GOA se caracterizó por mostrar innovación en sus prendas, además de pensar en su funcionalidad y comodidad también le agregaron un diseño distintivo; asimismo, ofrecieron sus productos a un precio moderado, las telas y tejidos gozaban de buena calidad y sus canales de venta eran bastante confiables y exactos, lo último debido a la experiencia como recadistas de Amancio y José Caramelo. (Martínez, 2013, p. 49)

Todas las experiencias previas de Ortega como repartidor y vendedor, junto con la que desempeñaba en su propia compañía, hicieron que este hombre siempre busque algo más y visualice las cosas mucho mejor de lo que sus socios podían hacerlo. No estaba conforme con ser propietario de varios talleres pertenecientes a GOA, sino que había

empezado a rodar por su mente la idea de volver a su etapa de vendedor pero con una tienda propia, la misma que ofrecería una variedad de prendas para mujer, sin olvidarse de su objetivo comercial que era satisfacer los gustos y preferencias del público consumidor. (Martínez, 2013, p. 51)

Amancio siempre se caracterizó por ser un hombre bastante meticuloso con el trabajo que realizaba y con las órdenes que daba, por lo que tenía una idea clara de las cantidades que iba a vender, las cuáles vendía porque ya conocía las necesidades de sus clientes. Esta comprensión del mercado le ayudó a decidirse por iniciar con una marca propia, única, que captara la atención de la sociedad española y, con el pasar de los años, de todo el mundo.

De esta manera, Ortega reforzó su idea en la cual ya llevaba varios años trabajando: convertirse en el *tendero* de la moda. David Martínez (2013, p. 52) comenta sobre este tema y realiza la siguiente comparación: “De la misma forma que un tendero¹ de barrio conoce qué tipo de carne o pescado le demandan sus clientas, (...) Amancio Ortega iba a convertirse en el «tendero» de la moda”.

Con esta idea rondando por su cabeza, pensó también en añadir otros elementos que serían propios de su tipo de trabajo y que aún se mantienen como parte de su filosofía corporativa (Martínez, 2013, p. 54): comercializar prendas a bajo precio, elaborar vestimenta cómoda y con estilo, mantener la calidad del producto igualando, e incluso, superando a marcas rivales, evitar procesos largos con intermediarios, subcontratando la confección a talleres independientes y de respuesta ágil.

Con estos lineamientos de trabajo planteados, Ortega tuvo que decidir a qué público iba a apuntar su nuevo negocio, fue así como se decidió por confeccionar ropa para el segmento femenino, debido a que logró observar que las mujeres tenían muchas más necesidades que los hombres, a la hora de vestir, esencialmente la nueva clase media y trabajadora que empezaba a surgir con fuerza en España.

No obstante, como nos lo cuenta Enrique Badía en su libro “*ZARA... y sus hermanas*” fue otra marca la que se antepuso y surgió antes que ZARA, creada también por Ortega y sus socios:

Pero aún no ha nacido ZARA, porque ese primer establecimiento, abierto en 1972, quedó bautizado Sprint, lo que a la postre resultó del todo coherente

¹ **Tendero:** Dueño o dependiente de una tienda, especialmente de comestibles. Fuente: www.rae.es

con la celeridad con la que comenzó a evidenciar que la experiencia no resultaba: las cosas no estaban saliendo bien y la tienda acabará cerrando sus puertas en 1979 sin haber logrado apenas relevancia en el ámbito minorista de A Coruña. (2009, p. 150)

A pesar de que Badía menciona la creación y finalización de la tienda Sprint, no se obtuvo mayor información sobre la misma en otras fuentes de información escritas o virtuales, tampoco se la toma como parte de la línea de tiempo del Grupo Inditex o se encuentra dentro de su historia corporativa, por lo que fue difícil llegar a conocer con exactitud si este negocio fue de importancia para GOA o funcionó como una prueba piloto para aprender de los errores y optimizar los aciertos en su próximo comercio.

Sea como fuere, a Ortega no se le iba de su mente la materialización de su primera tienda; entonces, empezó a pensar en el nombre que le daría, una palabra que resulta simple al momento de decir y escribir pero bastante compleja de hallar. Su inspiración nació de la película “Zorba el Griego”, estrenada en 1964, que fuera protagonizada por Anthony Quinn y dirigida por Michael Cacoyannis. El autor David Martínez se refiere al uso de esta película y señala:

En algún cine de A Coruña, Ortega disfrutó con aquel personaje casi místico, luchador, amante de la vida, con ganas de progresar y de transmitir esfuerzo y alegría. Muchas de estas cualidades las tenía Ortega y decidió poner a su futura tienda de ropa en A Coruña, **Zorba**. (2013, p. 55)

Sin lugar a dudas, Ortega se inclinó por este nombre debido a que se sentía identificado con el protagonista del largometraje, quien se mostraba activo, vivía cada momento y dirigía su propia vida y camino. Sin embargo, esta dicha no le duraría mucho tiempo al empresario español, ya que este nombre ya estaba registrado como marca.

Tras esta pequeña desilusión Amancio vio la ocasión de crear, a partir del ya seleccionado, un nombre más fuerte, simple, totalmente perteneciente a él, y que, además, posea un rasgo femenino distintivo.

El autor del libro ZARA – Visión y estrategia de Amancio Ortega lo explica: “Y se quedó para formar una palabra corta, de tan solo cuatro letras, que significa <maíz> en la lengua quechua de la antigua cultura incaica: acababa de nacer **ZARA**”. (Martínez, 2013, p. 56)



Imagen 1. Etiqueta de ZARA.
Inditex, 2015 (www.inditex.com/es/our_group/our_history)

Con la elección del nombre, actualmente conocido por todo el mundo, estudiado en varias universidades y, difundido en centenares de *blogs* de moda, esta marca empezaba a dar sus primeros pasos. Fue así como en mayo de 1975 se inauguró la primera tienda en la calle Juan Flórez de A Coruña.

Así fue como apareció el modelo de integración vertical que buscaba romper viejos paradigmas laborales, uno de los primeros rasgos distintivos de la marca. Fred David en su libro “*Conceptos de administración estratégica*” (2003, p. 160), explica a qué se refiere este modelo: “Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores”.

De esta manera, Ortega pudo ser partícipe e inspeccionar las distintas actividades que se realizaban en cada fase de su naciente industria textil, con el objetivo de suprimir, lo más posible, la labor de intermediarios que retrasaran la confección y entrega del producto.

Con la apertura de esta primera tienda y, conforme fueron pasando los meses, la elaboración de prendas ya no solo se centraba en atender las necesidades del público femenino, sino también de hombres, jóvenes y niños; toda la vestimenta se comercializaba a un bajo precio y, las telas y tejidos empleados variaban en cuanto a su calidad. Cuatro años después, en 1979, ya había cuatro tiendas ZARA en Galicia².

Proporcionar una respuesta rápida a los clientes fue y sigue siendo la clave del éxito de la tienda y, por ende, del negocio en general. Mantener un flujo de comunicación continuo con los públicos consumidores es esencial para la marca y para la manera de

² **Galicia:** Comunidad autónoma española, su capital es Santiago de Compostela y está conformada por las ciudades de A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra. Fuente: www.spain.info

trabajar de la compañía, debido a que es a partir de los clientes de donde obtienen información para optimizar, cambiar o eliminar las prendas de una colección o temporada y así, ir marcando tendencias en el sector textil mundial:

Aquella estrategia, que recibía el nombre de <pronto-moda>, aspiraba a mejorar la coordinación entre la distribución minorista (los vendedores de tejidos de materia prima para confeccionar las prendas) y la fabricación. El objetivo era incrementar la velocidad y flexibilidad de las respuestas para adaptar la oferta a los cambios de gustos de los clientes. (Martínez, 2013, p. 58)

GOA, la empresa de confección creada por los hermanos Ortega y demás socios se constituyó como la dueña legal de la marca en el año de 1976, mientras que ZARA daba sus primeros pero fuertes pasos en el mundo de la moda.

Con el paso del tiempo y, entendiendo de mejor manera las claves del oficio en el que ya llevaban más de una década envueltos, nace la Industria del Diseño Textil, **Inditex**, en 1985, con el fin de convertirse en la cabecera del grupo de empresas dedicadas a la producción, distribución y comercialización del producto. (Martínez, 2013, p. 62)

Se funda Inditex como la empresa *holding*³ del Grupo. Los fabricantes del Grupo centran toda su producción en ZARA. El Grupo crea las bases de un sistema de distribución que pueda cumplir con las necesidades del mercado a un ritmo de crecimiento muy rápido. (Inditex, 2014)

A partir de que este grupo comenzara sus actividades comerciales, en Arteixo – España, su dominación del mercado textil empezó a afianzarse a gran velocidad, convirtiéndose en el foco de atención de economistas e importantes empresarios que ven en este imperio, y en su método de trabajo, un caso esencial de analizar, estudiar y aprender.

Desde sus inicios, esta empresa supo adaptarse y optimizar sus procesos de elaboración, distribución y venta dentro del fugaz mundo de la moda; asimismo, buscó siempre la manera de alcanzar nuevos objetivos para su propio beneficio; en consecuencia, el 23 de mayo de 2001, las acciones de Inditex (Industria del Diseño Textil), salieron a bolsa. En su página web indican que “Inditex cotiza en bolsa desde 2001 y forma parte de índices bursátiles como Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600 e índices de sostenibilidad como Ftse4Good y Dow Jones Sustainability”. (Inditex, 2014)

A pesar de la fuerte crisis económica por la que España fue golpeada y de la que aún quedan rezagos alrededor del mundo, esta empresa se mantuvo a flote, logrando

³ **Holding:** Sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas. Fuente: www.rae.es

resultados positivos en sus ejercicios fiscales. En la actualidad, tal como lo señalan en su página web, el Grupo Inditex se encuentra en los cinco continentes con más de 6.460 tiendas y emplea a más de 128.000 personas en 88 diferentes mercados.

Si bien Inditex inició su actividad organizacional colocando todo su esfuerzo hacia el crecimiento y fortalecimiento de ZARA, con el paso de los años el *holding* se percató de que podía llegar a muchas más personas y diferentes públicos consumidores con la apertura de nuevas marcas y tiendas, las mismas que se adaptarían a las necesidades y preferencias de diversos conjuntos sociales.

Fue por esta razón que el grupo, poco a poco, fue creando y comprando siete marcas con un estilo y diseño diferente al de su “hermana mayor”, ZARA. Así, en 1991 se crea *Pull and Bear* y se adquiere *Massimo Dutti*, la tienda *Bershka* nace en 1998, *Stradivarius* fue comprada en 1999, *Oysho* dio sus primeros pasos en el 2001, *ZARA Home* abrió sus puertas en 2003 y, por último, *Uterqüe* se adhiere al conjunto textil en 2008. (Grupo Inditex, 2014, pp. 15-21)

FORMATOS COMERCIALES GRUPO INDITEX

Grupo de distribución de moda a escala mundial

Cuenta con 8 formatos comerciales



1985



ZARA

Zara busca una total sintonía con sus clientes y ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos.

1975

PULL&BEAR

Su concepto de moda está enfocado a un público de jóvenes urbanos.



1991

MASSIMO DUTTI



Ofrece un diseño de moda internacional de calidad, para hombre, mujer y niño.

1991

BERSHKA

Se centra en el aficionado a la moda más joven del mercado, posee un concepto innovador en ventas y moda.



1998

STRA DIVARIUS



1999

Acerca a un público femenino joven las últimas tendencias en diseño, tejidos y complementos.

Ofrece las últimas tendencias de moda en el sector de la lencería y la ropa interior femenina.



OYSHO

2001

ZARA HOME

Comercializa ropa de cama, de mesa y de baño, que se complementa con vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración.



2003

UTERQUE

2008



Ofrece complementos de moda: bolsos, calzado y marroquinería, bisutería y otros accesorios.

Gráfico 1. Formatos comerciales del Grupo Inditex.

Elaboración propia, a partir de la información del Dossier de Prensa 2013 (Grupo Inditex, 2013)

Estas ocho marcas representan el esfuerzo, visión y trabajo diario que, tanto Ortega, como su grupo de colaboradores, tuvieron que atravesar para encaminar a cada una hacia el éxito internacional. Con el camino trazado y con un grupo textil funcionando correctamente, en 2011, el socio fundador de ZARA y del Grupo Inditex, Amancio Ortega, se despide de la presidencia de este emporio; asume la dirección quien desde 2005 ya tenía el cargo de Vicepresidente y Consejero Delegado: Pablo Isla Álvarez de Tejera. (Inditex, 2014)

Si bien Ortega ya no se encuentra a la cabeza de la empresa, la “mega fábrica” construida en la localidad de Arteixo (cerca de A Coruña) y optimizada con el paso de los años ha ido avanzado a pasos agigantados en lo que se refiere a tecnología e infraestructura; de esta manera, cumple funciones relacionadas con el diseño, la fabricación y la distribución de productos textiles.

Dentro de este mismo sitio también se encuentran las sedes de ZARA y ZARA Home, además de la sede corporativa del grupo. Debido a la demanda que existe por prendas de ZARA, el corporativo posee otras dos grandes plataformas logísticas, ubicadas en Madrid y Zaragoza, que se encargan de la distribución a las tiendas de esta marca en específico. (Inditex, 2014)

Como se mencionó anteriormente, el **modelo de negocio** de ZARA se identifica por mantener una estrategia de integración vertical en cada uno de sus procesos, lo que hace que la organización sea flexible y rápida para reaccionar ante inminentes cambios en la confección de las prendas. Es también parte fundamental de su modelo el permanecer siempre atentos a los gustos y actitudes de los diferentes clientes, pues esta información ayuda a mejorar los movimientos realizados por la marca y su empresa matriz.

La frase “*el tiempo es oro*” se ha convertido en una máxima para ZARA, ya que desde los inicios del negocio, fue y sigue siendo indispensable para ellos el adecuar los productos que lanzan al mercado, en el menor tiempo posible, de acuerdo con las preferencias puntuales del consumidor. Todo esto, definitivamente, hace que los procesos de elaboración y confección se vuelvan cortos y maleables y, por tanto, no existe –ni se busca– una extensa lista de vestimenta, calzado y accesorios en el inventario.

El autor David Martínez en su libro, ZARA – Visión y estrategia de Amancio Ortega, hace referencia a la estrategia utilizada por esta marca, citando la explicación de Pankaj Ghemawat y José Luis Nuño, quienes analizaron el caso de ZARA en 2003:

La respuesta rápida prometía ayudar a los minoristas a reducir los errores de previsión y los riesgos de inventario planificando las colecciones más cercanamente en el tiempo a la temporada de ventas, sondeando el mercado, haciendo pedidos iniciales más pequeños y otros nuevos con mayor frecuencia, revitalizando las colecciones en el transcurso de la temporada. (2013, pp. 58-59)

Asimismo, este modelo de negocio se va fortificando con el transcurso de los años por el permanente flujo de comunicación con sus grupos de interés, los cuales soportan y nutren de nuevos conocimientos, oportunidades y experiencias a la gigante empresa textil y a cada una de sus marcas. En la Memoria Anual 2013 de Inditex, se descubren los grupos que hacen a este modelo sostenible:



Gráfico 2. Grupos de Interés Inditex – ZARA.

Elaboración propia, a partir de la Memoria Anual 2013 (Grupo Inditex, 2013)

Dentro de este modelo de negocio, el diseño juega un rol trascendental porque además de representar a la marca y a su estilo, debe también responder, de la mejor manera posible, a los cambiantes deseos del público consumidor. El Grupo Inditex cuenta con más de 500 diseñadores, de los cuales más de 250 se dedican exclusivamente a ZARA; sus fuentes de información e inspiración son los clientes y el mercado global. (Grupo Inditex, 2014, p. 7)

La clave del éxito que envuelve a cada uno de los diseños elaborados en las fábricas de ZARA, es que siempre están al tanto de las últimas tendencias de la moda, así llaman la atención de un público que busca estar a la moda y quiere vestir de acuerdo con las tendencias que el mercado, o en este caso ZARA, sugieren.

Todas estas ideas del diseño pensado sobre la tendencia se remontan a la época en la que Ortega, con su recién inaugurada ZARA, acostumbraba pasear por las diferentes calles de Barcelona para observar la manera en la que trabajaban los “moda-prontistas” o “pronto-moda”, los cuales replicaban las prendas y accesorios que, en ese entonces, se llevaban en tiendas y desfiles de moda de París. Como señala Martínez (2013, p. 61): “La mercancía estaba siempre caliente porque era de tendencias: eran los modelos que los diseñadores de calle copiaban directamente de escaparates”.

Así, la filosofía empresarial de ZARA se ha ido gestando e imponiendo dentro de su modelo de negocio; para esta marca los diseñadores de moda cumplen también la función de convertirse en los editores de las tendencias que van apareciendo y despuntando en el mercado internacional, se encargan de observar críticamente lo que les rodea para de ahí, de cierta manera, copiar lo que hacen los demás y adaptarlo de acuerdo a las exigencias de la marca y a su criterio propio.

El autor David Martínez comenta en su texto:

Ortega era y sigue siendo un enorme modaprontista. El modaprontista no diseña, va a las vitrinas de otros, ve lo que se lleva en la calle y luego es muy rápido ejecutando el producto, y Ortega admiraba este modelo de producción que luego implantó también en ZARA y en el resto de marcas que integran Inditex. (2013, p. 58-59)

Para Ortega fue preciso que, desde sus inicios, las tiendas de ZARA fuesen el corazón y el punto clave de todo el negocio; desde ahí se recoge la información necesaria para saber qué prendas están funcionando y cuáles no. Los datos recogidos en los puntos de venta permiten, además, estar al tanto de lo que necesita el consumidor en su día a día, para así ofrecérselo la próxima vez que los visite.

Como se puede ver, a partir de los procesos comunicativos que se establecen entre el cliente y las tiendas se obtienen los datos precisos para empezar con la fabricación de la vestimenta, las cuales son presentadas a través de pequeñas colecciones en las tiendas. En el modelo de ZARA no existen “temporadas”, debido a que no se adaptan a los

ciclos cortos de distribución ni a la filosofía corporativa de esta marca y del *holding* en general.

Así como el tiempo es importante para este emporio, también lo son las colecciones que se van a presentar al público y el número de prendas disponible en cada tienda. Las colecciones son elaboradas, distribuidas y vendidas ágilmente gracias a que Ortega logró crear un ambiente de “escasez de prendas de vestir” dentro de los puntos de venta; de esta manera, los clientes adquieren el producto que les gusta inmediatamente porque la próxima vez que visiten el local probablemente no la encontrarán. Este método resulta bastante efectivo, por lo que se mantiene hasta la actualidad en cada una de las tiendas de la marca:

El éxito de las colecciones reside en la capacidad para reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los clientes. Inditex aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden producirse durante las campañas. (Grupo Inditex, 2014, p. 7)

Como lo explica el autor David Martínez (2013, p. 127), ZARA inicia toda su comercialización con la presentación de una colección permanente llamada “*basics*”, que equivale a alrededor del 60% de todo lo que se produce. Estas son prendas que nunca pasan de moda y que crean una venta segura dentro del local. El restante 40% de la producción total se destina a lo que llaman “prendas nuevas u oportunistas”, las mismas que pueden estar en la tienda apenas quince días; el objetivo de estas prendas es atraer la atención de los consumidores y generar una demanda por el producto recién llegado.

Este modelo de negocio no sería posible sin una fuerte estructura que lo soporte; para esto son tres los componentes que hacen girar de manera correcta al ciclo de ZARA: la producción, logística y distribución debe ser extremadamente rápida, exacta y eficaz, con el fin de ir fortaleciendo y mejorando cada proceso que da como resultado el producto final.

La producción de las prendas de vestir es el punto de partida de la cadena, su tipo de fabricación se caracteriza por ser rápido, preciso y a tiempo, lo que contribuye a que se elabore solo la ropa que se va a vender, evitando la acumulación de prendas en un gran almacenaje; todo esto hace que tanto la tienda como las colecciones presentadas sean y se las visualice como nuevas y frescas. (Martínez, 2013, p. 130)

Inditex cuenta con fábricas en donde se manufactura la ropa, la que posee un mayor grado de moda y diseño particular. En su Dossier de Prensa 2013, el *holding* aclara que “[e]l Grupo realiza de forma directa el aprovisionamiento de tejidos, la marcada y corte y el acabado final de las prendas, subcontratando la fase de confección con empresas especializadas ubicadas (...) en la península ibérica”. (Grupo Inditex, 2014, p. 7)

Para la empresa es indispensable que sus centros de producción, así como los que son subcontratados, se encuentren en España o en el continente europeo, ya que así pueden ejercer mayor control sobre lo que se está haciendo: se vigila la calidad de las telas, tejidos e insumos y se observa el manejo ético⁴ en cada una de las técnicas aplicadas.

Con respecto a la logística y distribución del producto, el grupo cuenta con plataformas pertenecientes a cada marca de la empresa, como se puede ver en el gráfico. Hasta estas plataformas llega toda la producción textil, sin importar su ubicación, para ser distribuida paralelamente a las tiendas en todo el mundo.

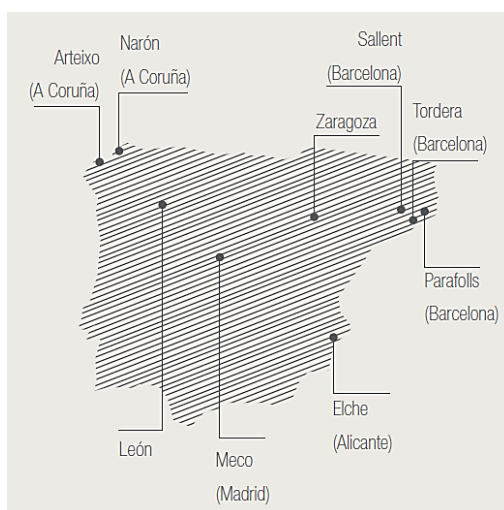


Imagen 2. Centros logísticos Inditex.
Grupo Inditex - Dossier de Prensa 2013.

Esta distribución se efectúa dos veces por semana, lo que permite revitalizar constantemente los escaparates y el negocio. El funcionamiento del sistema se explica en la información oficial de Inditex:

El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas desarrolladas por los equipos de la compañía, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda transcurra

⁴ **Ética de las técnicas aplicadas:** El Grupo Inditex cuenta con un Código de Conducta y Prácticas Responsables en donde se dan a conocer los puntos de actuación que debe seguir el *holding* para el correcto desempeño de sus responsabilidades profesionales en cualquier parte del mundo y frente a sus principales grupos de interés. Fuente: www.inditex.com

un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos, y hasta un máximo de 48 para las tiendas en América o Asia. (Grupo Inditex, 2014, p. 8)

Así pues, la distribución de la mercadería en los puntos de venta, no finaliza el proceso, sino que lo vuelve a iniciar, aquí es donde se recoge, nuevamente, la mayor cantidad de información posible de los clientes para comunicar sus nuevos gustos a los diseñadores, los mismos que editan la tendencia y activan un nuevo ciclo de producción.

Cadena de valor



Gráfico 3. Modelo sostenible – Cadena de valor.
Inditex Memoria Anual 2013.

Desde que la vida de Amancio Ortega se cruzó con el sector textil, él entendió que, para impactar a la sociedad, el negocio no debía ofrecer lo que el diseñador crea que está bien o sea de su gusto personal, sino que había que ver y escuchar al cliente para entregarle lo que busca, de acuerdo con sus propias preferencias.

El modelo de negocio liderado por este emprendedor, por ende, empieza siempre en el consumidor, que visita la tienda de ZARA para satisfacer, más que una necesidad de indumentaria, una búsqueda de moda y actualidad. De ahí que la distribución de las prendas sea tan solo un paso más para dejar que las tiendas hagan su trabajo.

Como se puede observar (ver imagen) las primeras tiendas de ZARA no fueron muy bonitas ni elegantes, como lo son actualmente, empero la presentación de los escaparates y, en sí, el *visual merchandising*, es impecable, otorgando total protagonismo a las prendas de vestir, algo que Ortega sabía que debía hacerse para diferenciarse de otras marcas.



Imagen 3. Inicios de ZARA, A Coruña.
Grupo Inditex, 2015 (www.inditex.com/es/our_group/our_history)

Otorgarle gran importancia a la tienda significa que esta debe, estrictamente, ubicarse en las mejores calles, avenidas famosas e importantes, o en prestigiosos centros comerciales de la ciudad en la que vaya a abrir sus puertas. Esto debe ser así por el hecho de que, desde sus inicios, Ortega no ha anunciado ni publicitado su marca ZARA; para él, la mejor y más efectiva manera de publicitarse y darse a conocer al público es estar en la mejor calle que pueda encontrar. (Martínez, 2013, p. 64)

En el libro ZARA - Visión y estrategia de Amancio Ortega, el ex director internacional de Inditex, Luis Blanc, comenta que es parte de la estrategia empresarial el ubicarse en calles transitadas o rodeadas de centros económicos fuertes. En consecuencia, se invierte grandes cantidades de dinero para comprar el local o edificio en donde van a construir y diseñar la tienda, con el fin de que los clientes entren a un lugar vanguardista, bien presentado, cuidado y confortable. (Martínez, 2013, p. 64)

Son igual de significativos los escaparates de las tiendas, pues son la primera mirada e impresión que el cliente tiene sobre la marca, de tal manera que funcionan como un puente o lazo conductor entre el exterior y la tienda. Su importancia es estratégica, al punto de que profesionales en estas ramas –llamados también “escaparatistas” o *visual merchandisers*– trabajan día tras día en el diseño de nuevos y creativos escaparates dentro de la central del Grupo Inditex, en Arteixo, con el fin de que lo que ellos

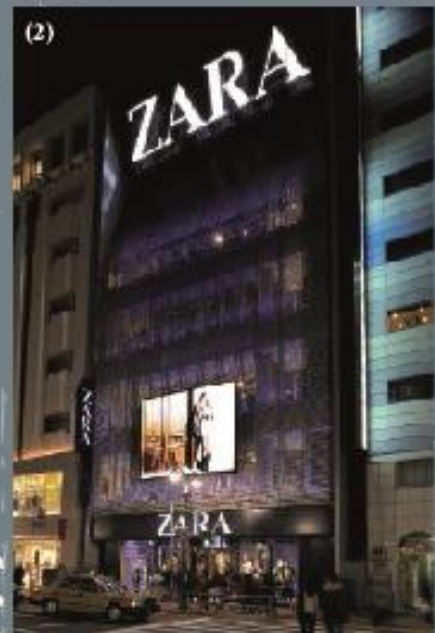
conciban como prueba piloto se apruebe y se replique en cada una de las tiendas del mundo. Cabe destacar que a pesar de este manejo homogéneo de la apariencia de los escaparates, se procura mantener las particularidades propias del lugar de funcionamiento de la franquicia. (Inditex, 2014)

La repercusión de la estrategia de manejo de escaparates es fundamental para el manejo de la comunicación de ZARA, ya que gracias a ella no es indispensable para la marca darse a conocer empleando otros medios, como la publicidad tradicional: la tienda en sí se convierte en un punto clave de atención que atrae, de una u otra manera, a miles de personas que pasan y observan sus vitrinas:

[Las tiendas] son el punto de encuentro con el cliente, la mayor publicidad del Grupo Inditex. Tiendas repartidas por ciudades de todo el mundo que acercan su propuesta de moda a la calle y que representan una auténtica señal de identidad de marca, siempre con un rasgo original y diferenciador. (Grupo Inditex, 2014, p. 22)

Lo dicho hace que la tienda ZARA se convierta en un lugar que vive diariamente la moda, un espacio que reúne la creatividad, el diseño y estilo auténtico –propio de la marca–, un sitio que continuamente da a conocer su propuesta de tendencia al cliente. Por esto y mucho más, es importante mantenerse visible ante los ojos de los espectadores, que son la base de este exitoso modelo de negocio.

TIENDAS EMBLEMÁTICAS ZARA



1. Zara, Salamanca
2. Zara, Tokio
3. Zara, Roma



4. Zara, Chicago
5. Zara, Barcelona
6. Zara, Elche



Gráfico 4. Tiendas emblemáticas ZARA.
Elaboración propia, a partir de lo expuesto por el Grupo Inditex, Dossier de Prensa 2013.

Amancio Ortega no se detuvo ni conformó con la apertura de la primera tienda ZARA; su ambición era mucho más grande y fuerte, siempre estuvo en sus planes y metas futuras el expandir esta marca a toda España y alrededor del mundo. Estos objetivos los fue consiguiendo con el paso del tiempo, lo que generó en él gran expectativa, además de satisfacción, debido a que empezaba a entablar conexiones con personas de otras ciudades, culturas y preferencias, a las mismas que podía ofrecer sus colecciones e ir adaptando sus prendas de acuerdo a los distintos requerimientos.

La globalización de la marca empezó en el año 1988, cuando en Oporto, Portugal, se abrieron las puertas de la tienda ZARA. Un año después, en 1989, la marca traspasa sus fronteras continentales y llega a Nueva York. Fue en 1990 cuando ingresa a la ciudad de las luces y capital de la moda, París. (Grupo Inditex, 2014, p. 33)

Con estas dos aperturas la marca pudo adentrarse en mercados sumamente importantes para el sector textil y de la moda a nivel internacional. Todo este proceso de expansión ha hecho que, en la actualidad, ZARA se encuentre presente y sea reconocida en 88 mercados. El camino permanece siempre abierto porque la marca “estrella” de Ortega sigue abriéndose paso e ingresando en más países de forma paulatina:

El éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda reside en la convicción de que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir. El esquema habitual de penetración en un nuevo mercado es comenzar con un número reducido de tiendas que permiten explorar las posibilidades de un país en concreto, para después ir ganando masa crítica. (Grupo Inditex, 2014, p. 33)

Desde que ZARA inició su crecimiento mundial se fueron instaurando tiendas a cargo y de propiedad absoluta de la marca, por tanto, del Grupo Inditex. Sin embargo, esta continua búsqueda y compra de sitios específicos para montar la tienda suponía una serie de gastos y una responsabilidad bastante fuerte para Ortega, quien debía gestionar y estar al tanto de todo lo que se hacía. Por esto, se planteó la idea de vender franquicias de la marca, con el fin de que la apertura de nuevos establecimientos se mantenga. La primera franquicia de ZARA se inauguró en 1996, en Chipre. Han pasado más de quince años desde que esta decisión se tomó y, seguramente, la empresa no se arrepiente pues finalizado el ejercicio fiscal de 2013, el grupo contaba con 832 tiendas franquiciadas. (Grupo Inditex, 2014, p. 9)

El grupo indica, en su Dossier de Prensa 2014, que es necesario que las franquicias se mantengan unificadas con el modelo de la marca, ya que esto hará que la filosofía de ZARA se perciba en cada una de las tiendas, sin importar su ubicación geográfica:

La principal característica desde el punto de vista del negocio en el modelo de franquicias de Inditex es la integración total de las tiendas franquiciadas con tiendas de gestión propia en escaparatismo, producto, recursos humanos, formación, optimización de logística, etc. Esto asegura la necesaria homogeneidad en la gestión y la imagen global de Inditex ante los clientes en cualquier país del mundo. (Grupo Inditex, 2014, p. 9)



Gráfico 5. Tiendas ZARA en el mundo.
Elaboración propia - (www.inditex.com/es/our_group/international_presence)

2. ZARA, la franquicia en Quito: contexto

Cuando joven, Amancio Ortega posiblemente no se imaginaba que su encuentro con la industria de la moda significaría un cambio total en la manera de ver al mundo. Su trabajo constante, sus ilusiones, las nuevas creaciones, sus fracasos y desaciertos lo fueron formando día a día para que, con el paso de los años, pudiese ver su sueño cristalizado en una de las mayores industrias textiles a nivel internacional.

La visión que tenía de vestir al mundo se concretó y alcanzó resultados asombrosos, que el grupo sigue disfrutando mientras su marca, ZARA, avanza hacia la conquista de nuevos mercados.

Conforme ZARA fue creciendo e instalándose en algunas de las más importantes ciudades del planeta, su creador entendió que ya no podía dirigir todas las tiendas, pues el compromiso y trabajo se volvía mayor. En consecuencia, Inditex planteó la estrategia de seguir desarrollando sus marcas a través de un tercero, que gestione de manera personal el negocio pero que labore en conjunto con el grupo, tal como se hace en las sociedades empresariales.

La oportunidad de ingreso de las tiendas a mercados pequeños o con notables diferencias culturales, hace que el *holding* aplique esta táctica, por lo que se inician conversaciones y entablan acuerdos de franquicias con organizaciones o compañías locales, en las ciudades donde la marca va a entrar, que están al tanto de lo que se hace dentro de la industria y sector textil. (Grupo Inditex, 2014, p. 9)

Ecuador es, sin lugar a dudas, un mercado ideal para el establecimiento de nuevas marcas y grandes corporaciones, ya que su ubicación territorial y la moneda que utilizamos son factores estratégicos, que a los ojos de empresarios internacionales tornan al país en una fuente potencial de nuevos ingresos, clientes y oportunidades.

Marcas transnacionales como KFC, Mango, Juan Valdez, Cartier, Subway, Pizza Hut, Carolina Herrera, entre otros, forman parte del mercado ecuatoriano desde hace ya varios años, por lo que sus nombres y marcas están bastante bien posicionados en la mente de los consumidores. Estas tiendas y restaurantes, junto con todo el equipo de trabajo que los conforman dentro del país, han logrado fidelizar y hacer que distintos grupos de personas prefieran –en muchos casos– consumir productos extranjeros antes que los nacionales. De hecho, nuevas marcas globales, ya no solo de procedencia estadounidense o latinoamericana sino también europea, siguen llegando al país.

En el caso de ZARA, fue el empresario panameño Yeison Betancourth quien advirtió que Ecuador estaba listo para recibir a grandes cadenas de moda, por lo que inició todos los procesos pertinentes para traer la franquicia con el Grupo Inditex. Betancourth trajo a la capital, además, a las marcas “hermanas” de ZARA: *Pull&Bear*, *Bershka* y *Stradivarius*, añadiéndose meses después la marca *Massimo Dutti*. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal⁵, 2014)

De igual manera, este estratega es el dueño de las franquicias (del Grupo Inditex) ubicadas en Panamá, Colombia y Perú, además de las tiendas *Bershka*, ZARA y *Oysho*, que se encuentran desde octubre de 2013 en la ciudad de Guayaquil, en el centro comercial San Marino.

El jueves 24 de mayo de 2012, la marca ZARA abrió sus puertas al público quiteño, mostrando su propuesta de moda a hombres, mujeres y niños, dentro de las instalaciones del centro comercial *Quicentro Shopping*, ubicado al norte de la ciudad. El mismo día se dio la apertura de las tiendas *Pull&Bear* y *Bershka*, mientras que la boutique especializada en prendas femeninas, *Stradivarius*, arrancó dos días después.



Imagen 4. Tienda ZARA, *Quicentro Shopping*.
Semana – (www.semana.ec)

Tal como lo comenta Guido Santillán, trabajador de Ecuafanquicias, en una entrevista para la revista *Semana* del diario Expreso, la llegada de estas reconocidas marcas en 2012 supuso un aumento significativo en la predilección del país por franquiciar, argumentando que el empresario ecuatoriano recurre a adquirir cadenas populares de afuera que, definitivamente, atraen la atención de la sociedad, debido a su carácter novedoso. También explica que las franquicias extranjeras textiles son también un campo atractivo para explorar, debido al creciente consumo de moda en Ecuador, por lo que es común que tiendas de fama mundial ingresen con fuerza. (Heredia, 2012)

⁵ **Comunicación personal:** debido a la solicitud de los informantes, se mantiene bajo reserva sus nombres.

Al momento de negociar una franquicia, en este caso la de ZARA, el Grupo Inditex plantea ciertos requisitos y exigencias para que, tanto la filosofía corporativa como el modelo de negocio se mantengan y estén visibles, sin importar la ubicación geográfica en la que la tienda se encuentre. Debido a esto, el primer paso para abrir la cadena de moda en la ciudad de Quito era encontrar un lugar adecuado, que cumpla con las especificaciones del grupo y, por ende, de Amancio Ortega, ya que como se ha mencionado previamente, la tienda siempre debe estar localizada en la mejor calle, avenida, edificio o centro comercial.

Por eso Betancourth, dueño de la franquicia, no escatimó recursos para realizar un estudio de mercado entre los principales centros comerciales de la ciudad. Los resultados establecieron que la mejor opción era instalar la tienda en el *Quicentro Shopping*, debido a que este centro comercial es visitado por personas con ingresos económicos medio altos y altos de todas las edades. El centro comercial El Jardín, a pesar de que también posee marcas internacionales, no era seguro para ZARA, ya que no tiene la misma afluencia de personas de todas las edades y su público objetivo es mucho más alto. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Asimismo, los empleados de la franquicia explicaron que, además de hallar una excelente ubicación, también debían cumplir con otros parámetros que el grupo requiere y exige: contar con una oficina dentro del local, tener una puerta externa propia para que los camiones que llegan con la mercadería puedan acceder exclusiva y directamente, construir o adecuar un ascensor interno para la tienda; todo esto suponía importantes cambios en la infraestructura del centro comercial, por lo que El Jardín no accedió a hacerlos, mientras que el *Quicentro* sí les dio estas facilidades. Todos estos factores determinaron la decisión de construir ZARA dentro de estas instalaciones.

Cuando esta tienda llegó a Quito, la marca estaba atravesando un proceso de total renovación y transformación de identidad/imagen, el mismo que se dio a conocer con la inauguración de una nueva tienda en la Quinta Avenida de Nueva York en marzo de 2012. En el periódico global El País, el periodista Miguel Jiménez, indica que el interior del establecimiento fue diseñado de tal manera que el consumidor pueda encontrar un *look* completo en lugar de prendas separadas, lo que facilitaría totalmente su compra e incrementaría las ventas; agrega que:

El nuevo concepto de tienda, en el que ZARA viene trabajando intensamente desde hace dos años, es, en palabras de Pablo Isla, “un concepto mucho más

enfocado como boutique, con muchas diferentes boutiques dentro de la tienda, una tienda muy elegante, muy transparente, muy acogedora (...) la tienda, siendo muy novedosa y muy diferente de lo que tenemos hoy, todos la sentimos muy ZARA, es muy de nuestra personalidad. Es un concepto muy distinto, pero muy nuestro.” (El País, 2012)

Así pues, la tienda de ZARA en Quito fue construida bajo los nuevos parámetros, con un diseño y concepto totalmente nuevos, alineados a la tendencia minimalista⁶, deshaciéndose de elementos u objetos que puedan estropear la visibilidad del producto. Por otro lado, los empleados de la marca, en la capital, también aclararon que la tienda está diseñada de tal manera que se facilite la movilidad del cliente, por lo que puede ver, tocar y probarse todas las prendas sin problema alguno.



Imagen 5. Tienda ZARA, Quinta Avenida, Nueva York.

El País, 2012 – (http://economia.elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780_750507.html)

Tanto la tienda ZARA de Quito como las que se encuentran en diferentes ciudades y países, deben alinearse a un mismo modelo, diseño y estilo, pues así la imagen de marca se ve reforzada a nivel global y se transmite un mensaje unificado. Desde la central del grupo, en Arteixo, se envía fotografías y videos que muestran los cambios internos que deben hacerse en perchas, paredes y escaparates; de esta forma, cada tienda lo replica y se mantiene una presentación homogénea.

En la tienda ubicada en la capital, trabajan alrededor de 60 empleados. El personal trabaja en turnos de 6 y 8 horas, desempeñando diferentes cargos: dependientes o vendedores, cajeros, coordinadores y encargados, bajo el control del director general. Para cada sección del establecimiento (*Trafaluc, niños, señora y caballero*) existen coordinadores y encargados; los primeros se encargan de la imagen interna y externa de ZARA, así como también de la colocación del producto en perchas y escaparates, mientras que los segundos controlan lo que se está vendiendo, realizan nuevos pedidos

⁶ **Minimalismo:** Corriente artística que utiliza elementos mínimos y básicos, como colores puros, formas geométricas simples, tejidos naturales, lenguaje sencillo. Fuente: www.rae.es

de mercadería, verifican el aspecto contable y hacen presupuestos, entre otras labores. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Como lo cuentan los colaboradores de la franquicia, desde el momento en que una nueva persona se suma al equipo de trabajo recibe constantes capacitaciones, tanto a nivel nacional como en países cercanos (Colombia, Perú o Panamá); en ellas le indican diferentes aspectos relacionados con la tienda: cómo se maneja la tienda, los términos específicos para referirse a la vestimenta, cada cuánto tiempo se debe surtir o reponer las prendas e incluso cómo debe ser su presentación física y personal en el local.

Cada sección del establecimiento se encarga de capacitar y evaluar periódicamente a su propio personal, labor asumida principalmente por el/la encargado/a. Se instruye al personal sobre nuevas tendencias y diseñadores o se visita y sigue diferentes *blogs* de moda, todo con el fin de mantenerse siempre actualizados y mostrar, tanto en la tienda como en la ciudad, una apariencia “un tanto fuera de lo común”:

Lo que trata de hacer ZARA es crear una tendencia, que las palabras y opiniones de las personas de que alguien está vestido raro se elimine, que así la gente vaya cambiando su chip y se aprenda a vestir un poco más, con un estilo diferente, visitando la tienda. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Los trabajadores coinciden en que ZARA vende moda rápida, ya que le dan la facilidad al cliente para que pueda adquirir productos de moda a precios accesibles. Enfatizan, sin embargo, que sí hay prendas caras, pues la calidad del tejido o de la tela es mayor, no obstante la mayoría de la vestimenta se vende porque su valor no es demasiado alto.

La filosofía de Amancio Ortega de que la tienda es el bien máspreciado para ZARA la mantiene cada colaborador de la franquicia, pues piensan que es en este espacio donde todo empieza. El cliente accede a una tienda amplia, diferente a otras, estéticamente bien trabajada y esa es la razón que le impulsa a regresar; su retorno no guarda relación con anuncios de televisión o prensa, sino porque *la tienda en general es la publicidad de marca*. El personal consultado afirma que, de hecho, ZARA en Quito solamente lanza dos anuncios publicitarios al año, cuando entran a saldos o rebajas, en diarios importantes de la ciudad como El Comercio.

En cuanto a lo que se refiere a colecciones, la tienda de la ciudad se maneja con dos temporadas durante todo el año, invierno y verano. Los empleados comentan que existe todo un sistema, bastante bien organizado y elaborado, cuando van a ingresar nuevas

prendas al local. En la pre-campaña Inditex envía fotografías y videos junto con la mercadería desde España; en esta etapa aún no están bien definidas las colecciones, por lo que llegan prendas con una mezcla de invierno y verano, así se conoce las opiniones del público consumidor y se planifica el trabajo posterior.

En una segunda fase, Inditex manda directrices sobre la “inspiración” de la temporada: les dicen en qué diseñador, estilo y tendencia se basaron para elaborar la colección, así como también tablas de colores, tejidos o telas y se detalla cuáles prendas van a ingresar y el mensaje que esperan transmitir al cliente con la misma. A partir de ese momento, el emporio textil indica cómo deben distribuirse las prendas al interior de la tienda y cómo deben disponerse en las perchas y escaparates, de manera que los empleados ubiquen el producto correctamente. Con estos lineamientos, las personas que visitan ZARA saben exactamente cuál es el *look* de esa temporada, pues la tienda facilita combinaciones completas, lo que resulta cómodo para el cliente.

Lo que la marca busca es ofrecer al cliente una experiencia de compra rápida y eficaz, por esto su estrategia de venta es mostrar un conjunto de prendas completo y perfectamente combinado (ver imagen); en una sola percha y escaparate el usuario va a poder fácilmente encontrar una blusa, camisa, falda, *jean*, chaqueta, entre otros, además una variedad de accesorios y calzado que complementaran todo un *look*. Lo dicho hará, en primer lugar, que no sea necesario que la persona recorra otros almacenes o todos los espacios de ZARA, ya que en una sola sección podrá encontrar lo que necesitaba y, en segundo lugar, que su adquisición incremente, pues, en ocasiones, el consumidor termina comprando más cosas de las que en un principio quería o buscaba.



Imagen 6. Modelo de colecciones – ZARA Señora, *Quicentro Shopping*.
Fotografía de empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014

Las tiendas ZARA, tanto a nivel nacional como internacional, potencian las prendas que se están vendiendo, las que no se venden las ingresan a la bodega para dejar que pase un tiempo o esperar a saldos y ahí volverlas a sacar. Así el público pensará que se trata de un producto nuevo y entonces lo adquirirá; ZARA no insiste en vender algo que no tuvo mucha acogida en un principio: “[a]quí, a la gente le encanta lo nuevo y por eso van todas las semanas a la tienda para ver qué ha llegado”. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Así como la tienda y las colecciones siguen lineamientos específicos de la marca, también el modelo de negocio flexible y con inventarios limitados se debe mantener, sin importar el lugar o país donde se encuentre ZARA. Sin embargo, en los últimos meses, el modelo de negocio de ZARA no se puede cumplir y se ve afectado en el país en las tiendas de Quito y Guayaquil, debido a la transformación de la matriz productiva.

Los empleados de la franquicia explican que, para mantener el modelo en funcionamiento, la sede central del grupo en Arteixo enviaba la mercadería dos veces por semana, específicamente los martes y jueves; en estos días los camiones llegaban con 500 a 1000 prendas, además de accesorios y zapatos.

El hecho de continuar con el modelo significaba, además, que cada colaborador de la tienda debía respetar y cumplir las diversas especificaciones y requerimientos de Inditex, basándose en la información plasmada en fotografías, videos y catálogos de la nueva colección. Esto hacía que no sea tan complicado para ellos distribuir correctamente la ropa en la tienda, así como también en los escaparates.

La llegada de nueva vestimenta producía un *boom* dentro del centro comercial *Quicentro*: generaba novedad y gran expectativa, debido a que algunas personas sabían cuando llegaba un nuevo producto y acudían inmediatamente a comprarlo; del mismo modo, la tienda mantenía un inventario de productos suficiente para complacer a cualquier tipo de cliente, pues recibían tres prendas de cada talla.

Fernando Rivera, Gerente de Ventas en Adelca, analiza el caso y modelo de negocio de la marca y comenta:

ZARA se caracteriza por brindar una respuesta ágil y rápida al cliente, teniendo en cuenta las necesidades de tendencia, gusto y preferencia, por esto cuentan con personal específico que se encarga de estar observando a las personas que visitan la tienda para conocer lo que necesitan de la marca. También, la empresa se caracteriza por no destinar mayor importancia a

realizar inventarios de lo que tienen y producen debido a que su principal foco de atención es atender rápidamente lo que quiere el cliente. (Rivera, Comunicación personal, 2014)

La nueva matriz productiva supone “el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad” (SENPLADES, 2012, p. 11). Este cambio implica, además, la preferencia y el impulso a la producción nacional, por lo que, como comentan los empleados de la tienda en la capital, desde julio de 2014 los representantes de la marca en Ecuador y España iniciaron las conversaciones y negociaciones con ministros del Gobierno Nacional, con la finalidad de empezar en el país la producción de ropa para este gigante textil.

Durante este periodo de reuniones aún podía ingresar nueva mercadería a la tienda con total normalidad. Sin embargo, cuando las autoridades del Gobierno constataron que la producción de prendas era altísima (alrededor de 10.000 prendas al día), se dieron cuenta de que el país no estaba preparado ni poseía la tecnología para cumplir con la demanda, por lo que decidieron prohibir el ingreso de mercadería a ZARA.

Desde entonces, empleados estatales han empezado a controlar de cerca esta marca: en las etiquetas de las prendas decía “lejía”⁷ y lo tuvieron que cambiar por la palabra “blanqueador”, por lo que Inditex creó en España un centro de distribución y etiquetado solo para Ecuador, con el fin de que la ropa pueda entrar normalmente. Lo mismo pasa con el calzado: la etiqueta viene pegada en el zapato pero les han dicho que ahora debe ir tejida al mismo; todo esto ha creado grandes problemas entre la central del grupo y el dueño de la franquicia con empleados de la Aduana y autoridades del Gobierno Nacional. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Estos inconvenientes se han ido agravando con el tiempo pues Inditex ha bloqueado, en reiteradas ocasiones, pedidos de nuevas prendas a ZARA Quito, los empleados no pueden hacer nada frente a esto y la tienda se presenta bastante vacía. Sus ventas también han caído drásticamente, ya que los clientes se dan cuenta de que no hay nada nuevo y esto ha generado varios despidos en la tienda.

En la actualidad, definitivamente, ZARA Quito ya no sigue ni cumple el modelo de negocio de la marca; esto ha conllevado a que los coordinadores y encargados de tienda

⁷ **Lejía:** Agua en que se han disuelto álcalis o sus carbonatos. Fuente: www.rae.es

empiecen a inventarse cosas y a jugar con la psicología de los clientes. Lo que hacen ahora es esperar a que nueva mercadería salga de aduanas para empezar a montar la colección, creando conceptos que tengan sentido y transmitan un mensaje al público consumidor. Del mismo modo, cuando los empleados ven que un producto ya está muy repetido o ha pasado mucho tiempo en un mismo puesto, lo envían a bodega durante pocos días o lo cambian de lugar para que cuando las personas lleguen piensen que es una nueva prenda y la compren.

Si bien antes una prenda era enviada tres veces en todas las tallas, ahora solo las mandan una vez, por lo que los coordinadores de tienda –que trabajan en la imagen de marca y escaparates– ya no pueden hacer mucho, esta cantidad no les alcanza para montar las paredes, las perchas ni los exhibidores. En los últimos meses reciben mercadería pero de manera bastante irregular y no saben con exactitud cuándo se va a normalizar la situación; el personal espera que estos problemas se superen pronto pues nadie está seguro de su puesto de trabajo y en la central del grupo, en España, han comenzado a desesperarse porque la tienda no está vendiendo.

Con la transformación de la matriz productiva, el Gobierno Nacional quiere que Ecuador empiece a elaborar productos de alta calidad y tecnología dentro de nuestro territorio, con el fin de que otros países no intervengan en este proceso, ya que son los que se llevan una gran cantidad de ganancias. Entre los ejes de este cambio que, sin duda, son los que están interviniendo con el modelo de negocio de ZARA, están:

3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (...).

4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. (...). (SENPLADES, 2012, p. 12)

Debido al cambio en la matriz productiva del país, las conversaciones entre empleados estatales con altos mandos de Inditex no han cesado, razón por la cual –como indica el presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, Javier Díaz, en una entrevista para el diario El Universo– tanto el Ministro de Industrias, Ramiro González, como representantes de algunas marcas ecuatorianas (Pinto, Ingresa y Manamer, entre otras) debían viajar en el mes de noviembre de 2014 a España. En el viaje se llevarían

muestras de productos, además de ofertas claras, con el objetivo de entablar un acuerdo para confeccionar prendas para ZARA en Ecuador.

Estas marcas estarían en capacidad de fabricar prendas como camisas, medias, ropa interior, camisetas, *tops* y suéteres, los mismos que serían hechos en Ecuador y que podrían exportarse con la marca ZARA especialmente a países latinoamericanos. Cabe recalcar que los representantes de estas firmas ecuatorianas, así como también el ministro González saben que, para cumplir con el acuerdo, las fábricas textiles del país deberían producir más de 5.000 prendas diarias para distribuir las a nivel mundial. (El Universo, 2014)

A pesar de estar atravesando estos problemas, los empleados de la tienda comentan que la ventaja que tiene la tienda ZARA en Quito ante los ojos del Grupo Inditex es que:

Aquí todo se vende, cualquier prenda se vende, los directores de tienda se dan cuenta que hasta la prenda más fea de la temporada se vende y esto sucede debido a su bajo precio y porque antes de que llegara ZARA y las otras marcas del grupo en Ecuador no había moda, entonces el país se aprendió a vestir por ZARA. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

Resulta inimaginable que el sueño que tuvo Amancio Ortega de convertirse en el tendero de la moda y de vestir al mundo es ahora una realidad permanente, visible y palpable en la mayoría de países del mundo, a pesar de los inconvenientes que puedan producirse –como en el caso de estudio de este trabajo–.

La filosofía estratégica y el modelo de negocio de Ortega ha hecho que se convierta en un guía para empresarios, economistas y emprendedores como él, que confiaron todo su porvenir a su propio negocio, diseñando todo un sistema de producción, logística y distribución, con el fin de llegar pronto al cliente y satisfacer sus gustos y necesidades.

ZARA es una marca que vive diariamente la moda, una tienda que impulsa nuevas tendencias según lo que va pasando en las calles, logrando adaptarse con facilidad a cualquier tipo de público. Los años han pasado y han hecho que esta marca sea cada vez más reconocida a nivel mundial, un reconocimiento basado en su clara y potente identidad visual que hace que se vayan implementando diversas estrategias de comunicación externa para entablar un vínculo con el público consumidor. Estas estrategias forman parte de la tienda y responden a la necesidad de comunicar identidad a través del silencio publicitario, como se verá en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO II

LA IDENTIDAD VISUAL COMO ESTRATEGIA EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación ha ido evolucionando y adaptándose a nuevos medios con el paso del tiempo, la simple transmisión de mensajes en canales de comunicación tradicionales ya no es suficiente ni alcanza a cubrir el nuevo escenario que incluye elementos tecnológicos. La comunicación, en nuestros días, rompe con el proceso habitual de emisor – medio – receptor y muestra un nuevo esquema mucho más complejo y completo en cuanto a la relación que se construye entre las empresas y los públicos consumidores. (Véliz, 2011, p. 9)

Esta relación que se produce, más profunda, hace que las entidades busquen y empleen nuevas estrategias de comunicación para poder captar la atención de los clientes; estrategias comunicativas que quieren dar un sentido a las cosas, con el objetivo de que tanto la realidad de la organización como la de las personas se transforme, desplegándose puentes para dar paso a una mayor interacción entre la marca y su entorno. (Véliz, 2011, p. 12)

En la actualidad absolutamente todo comunica, lo que la empresa hace y lo que no hace también, por esto las organizaciones crean diversas alternativas de comunicación, que se ajustan a su modelo de negocio y manera de hacer las cosas, para interactuar con sus usuarios, los mismos que se encuentran mucho más activos y ya no solo reciben mensajes sino que también los procesan y convierten en nueva información que ayuda a que el canal se mantenga vivo.

Es en este contexto en el que encontramos al gigante textil ZARA; esta tienda no transmite lo que hace a través de medios convencionales, pero emplea otros elementos para darse a conocer y comunicarse con el exterior. Su preferencia por mantenerse bajo un silencio publicitario da paso a que sea la identidad visual corporativa de la marca el principal vínculo comunicativo con el consumidor. Siendo la realidad tan cambiante y subjetiva, especialmente en el mundo de la moda, con tendencias y colecciones nuevas en cortos periodos, la identidad visual es uno de los elementos que puede establecerse durante un prolongado tiempo, por esto ZARA utiliza esta estrategia que le permite mantener una comunicación externa fuerte y participativa.

1. Comunicación externa y sus estrategias

Cada empresa decide la manera en la que se va a comunicar y entablar puentes con su entorno; muchas entidades optan por promocionarse, creando vínculos a través de medios masivos como la radio, televisión, revistas, diarios, entre otros. Distintas compañías, como el caso de ZARA, se manejan de forma diferente, pues observan y analizan lo que está ocurriendo a su alrededor, así como los múltiples comportamientos de sus audiencias y grupos sociales para –con esa información– establecer una estrategia óptima de acción comunicativa.

Toda acción o silencio de la organización va a comunicar algo a nivel interno y externo, ya sea la atención al cliente, la papelería, un video, el sitio web, los eventos, la misión y visión, entre muchos otros más; todos poseen un mensaje que transmite lo que la compañía es y lo que hace. La comunicación, por tanto, tiene que ser vista como una inversión, pues va a ayudar a que la empresa se adapte mejor y crezca a partir de la diversidad de criterios y gustos que se presentan a su alrededor. (Véliz, 2011, p. 107)

Cuando hablamos de **comunicación** hacemos referencia a un proceso bastante bien definido, que busca generar diálogos internos y externos, a fin de entender el conocimiento. Como lo señala el autor Clown Baack en el libro *“Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing”* (2010, p. 6), la comunicación: “[p]uede definirse como transmitir, recibir y procesar información. Cuando una persona, grupo u organización intenta transmitir una idea o mensaje, la comunicación ocurre cuando el receptor (otra persona o grupo) puede comprender la información”.



Gráfico 6. Proceso de comunicación.

Elaboración propia, a partir del modelo realizado por Clow Baack, *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* (2010, p. 6)

El proceso de comunicación es un modelo dinámico que asume un rol vinculador y parte de cualquier tipo de programa y estrategia, con el objetivo de plantear una conversación y lograr la interacción entre los públicos, internos y externos. (Véliz, 2011, p. 132) El modelo presentado está compuesto por los siguientes elementos:

Emisor, que se refiere a la persona, empresa o agencia de publicidad que quiere dar a conocer un mensaje; la *codificación*, proceso en el que se toma la idea o el mensaje y se transforma en anuncios, diseñados para varios medios, que buscan llamar la atención; los *dispositivos de transmisión*, que equivalen al canal o medio por donde se envía y entrega el mensaje; la *decodificación*, que se da cuando el mensaje es percibido por uno o más sentidos del destinatario; el *receptor*, es decir la persona que recibe el mensaje, lo decodifica y lo comprende; el *ruido*, que es cualquier cosa que distorsiona o desestabiliza el mensaje; y, por último, la *retroalimentación*, que se refiere a las indicaciones de que el mensaje ha llegado al receptor y que este está respondiendo a través de acciones como visitas, consultas, compras, posteos en *blogs*, quejas, entre otros. (Baack, 2010, pp. 6-7)

Este modelo de comunicación ha ido cambiando con el paso del tiempo: ya no se lo ve como una sencilla forma para transmitir información, sino que su proceso se ha vuelto cíclico; así, las constantes interacciones y participaciones entre emisor y receptor han hecho que el modelo cobre vida, dando paso al intercambio de datos, criterios, preferencias, experiencias y expectativas, que nutren todo el sistema.

Pero las empresas no solo dan a conocer información a su entorno a través del proceso de comunicación, sino que también transmiten su propia identidad mediante este modelo. Fue así como tuvo origen la **comunicación corporativa**: cada entidad dispuso la utilización de marcas, logos, colores y tipos de letra específicos para identificar sus productos y, posteriormente, a sí mismas. (Benavides *et al.*, 2001, p. 162)

Para Jordi Ventura, la comunicación corporativa ubica a la propia organización como la protagonista de cualquier tipo de contenido que se emita, por esto buscan elementos que las diferencie, basándose en herramientas de diseño, las mismas que brinden al producto, marca o compañía un distintivo único, propio, característico, que les otorgue una identidad bien definida, la cual puede ser anunciada y visualizada mediante múltiples medios y estrategias de comunicación. (Benavides *et al.*, 2001, p. 163)

En tiempos actuales, las empresas tienen muchas cosas en qué pensar y, por ende, comunicar; ya no solo se enfocan en la venta del producto como tal, sino que ahora ven más allá y entienden el papel que juega el consumidor al construir la imagen corporativa de una determinada organización, lo que incide en su reputación. Debido a esto, cualquier tipo de entidad debe vigilar hasta el más mínimo detalle de lo que hace y de cómo lo comunica, tanto entre sus propios colaboradores, a nivel interno, como hacia los múltiples públicos estratégicos que conforman su mercado, a nivel externo.



Gráfico 7. Públicos estratégicos de una empresa.
Elaboración propia, a partir del realizado por Fernando Véliz, *Comunicar* (2011, pp. 126-127)

a) Comunicación interna

La comunicación interna es uno de los factores clave para el éxito empresarial. Una organización que no tenga esto en cuenta y no cuide este tipo de comunicación está poniendo en peligro su propio futuro; por esto, es deber principal de los gerentes construir una misión y visión coherentes, que tengan consistencia con los valores, conductas diarias y decisiones que son tomadas por el personal y empresa en general. (Véliz, 2011, p. 145)

Para Fernando Véliz, autor del libro “*Comunicar*”, la comunicación interna va creando nuevas situaciones a partir de la elaboración de significados, es así como se plantea su función de hacer que las cosas ocurran, de que se generen acciones y reacciones en la vida cotidiana de las personas:

La comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales, entre otros. (Véliz, 2011, p. 146)

Dentro de la empresa se levantan diferentes áreas y departamentos que trabajan continuamente por el desarrollo de la actividad empresarial, los grupos de interés (internos) son los que, basándose en una comunicación fluida, coherente y eficaz, se verán inmiscuidos en la elaboración de planes, estrategias y demás herramientas que ayudarán a que la compañía funcione correctamente. Para las organizaciones ya no solo se trata de vender un producto al cliente, sino que es sustancial que todos los que conforman el personal conozcan y protejan los valores de su empresa para que se sientan identificados con ella, comunicando esto a sus grupos de interés externos.

La comunicación interna en ZARA es manejada y controlada, inicialmente, en la sede central del Grupo Inditex en Arteixo – España, donde se establecen pautas y lineamientos de trabajo que los empleados de cada tienda, alrededor del mundo, deben seguir para que se mantenga y proyecte una identidad unificada a los clientes. El personal de cada establecimiento ha recibido una formación intensiva en la que aprenden la filosofía de venta de la marca: “[e]l trato cortés pero no servicial con el cliente, sonreír, dedicarle tiempo sin agobiarle mientras decide si va a comprar alguna prenda o despedirle con amabilidad”. (Martínez, 2013, p. 68)

Inditex da una importancia vital a sus empleados: alrededor del 87% de ellos trabaja en los puntos de venta, por lo que destina más del 80% de su inversión en la formación de estos grandes equipos de trabajo; esta formación se basa, generalmente, en capacitaciones de todo tipo, planes de acogida, cursos de prevención de riesgos laborales, atención al cliente, cuidado del producto, últimas tendencias, entre otros. Asimismo, para vigilar que la formación sea homogénea y de calidad, cada cadena posee sus propios materiales instructivos, los mismos que tienen guías, consejos y evaluaciones que educan a formadores y aprendices. (Martínez, 2013, p. 69)

El ciclo de comunicación interna en el *holding*, así como en cada una de sus marcas, entre estas ZARA, se mantiene activo y se nutre constantemente debido a que, desde España, se envían *emails* a los encargados de todas las tiendas. Estos correos están compuestos por datos, fotografías y vídeos que dan información general y, además, indican lo que se debe hacer con nuevas prendas, colecciones y tendencias dentro del

local. Por su parte, los encargados, al tener diariamente un contacto directo con el público consumidor, obtienen información valiosa de los mismos, datos que son también comunicados mediante un correo electrónico, al personal ubicado en Arteixo, con el fin de que el equipo de creativos y diseñadores de la cadena capten estas reacciones e impresiones de los clientes para, a partir de ahí, tomar decisiones oportunas en el menor tiempo posible. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

A continuación, algunas de las herramientas de comunicación interna, empleadas por la cadena de moda rápida ZARA, las cuales se han podido conocer y examinar gracias a la información obtenida por los encargados de la tienda - franquicia en Quito.

- **Manuales**

Tanto el Grupo Inditex como cada una de sus cadenas, entre estas su primogénita ZARA, cuentan con manuales que dan paso al proceso de capacitación del personal, estos documentos transmiten la filosofía corporativa de la empresa y responden a una clasificación bastante específica: guía del alumno, código de conducta interna, directriz interna de prácticas responsables del personal, historia del grupo y de cada una de sus cadenas. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

Como lo cuenta David Martínez (2013, p. 69), los manuales poseen información detallada sobre varios aspectos relacionados al trabajo que se realiza en las tiendas: “[r]ecursos humanos, actuación en la caja, medioambiente, o información detallada sobre la cadena y el grupo. Todos los encargados de tienda tienen los manuales disponibles para su utilización por parte de los empleados en cualquier situación concreta”.

- **Actividades**

Dentro de la tienda, se desarrolla una serie de actividades sociales y de formación para los empleados de la marca. Así también, el personal puede proponer temas o eventos que quieran realizar con sus compañeros de trabajo y, además, participar en varias acciones sociales voluntarias. En las fotografías podemos ver que, periódicamente, los encargados de las diferentes secciones del local en Quito, realizan charlas para explicar a los demás empleados temas relacionados a nuevas prendas, colecciones y tendencias. De igual manera, los encargados organizan pequeños desfiles de moda, utilizando como modelos a familiares y amigos, para dar a conocer las prendas que ingresan en una nueva colección. Cabe recalcar que todo esto se realiza exclusivamente a nivel interno

y, siempre, cuando la tienda está cerrada al público. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)



Imagen 7. Actividades internas en la tienda ZARA, Quito.
Fotografías de empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

- **Formación continua**

Desde que las personas son contratadas por la marca y el Grupo Inditex, en específico, se imparten una serie de clases y talleres formativos con el fin de optimizar las habilidades profesionales del personal. Para los empleados de la franquicia en Quito, existen períodos de formación personalizados en las oficinas de la propia tienda, igualmente, los encargados, jefes y directores tienen la posibilidad de seguir capacitándose en aulas de formación externas, ubicadas en Colombia, Panamá y Perú, a fin de que aumenten y mejoren sus conocimientos. (Comunicación personal, 2014)

- **Correo electrónico**

Inditex se comunica internamente con toda su plantilla a través de este medio; por este medio se transfiere diversos datos como instrucciones específicas sobre prendas de vestir, nuevas tendencias, modificación de escaparates, diseño interior, ingreso de colecciones, cambio de temporadas e información general de la marca, con el objetivo de procurar que cada una de las tiendas, este donde este, se alinee a una misma imagen e identidad visual. (Comunicación personal, 2014)

- b) Comunicación externa**

Cuando una organización quiere y busca la manera de vincularse con su entorno, está hablando de comunicación externa, está afirmando que desea entablar lazos de identificación con sus distintos grupos de interés, ya sean clientes, medios de comunicación, políticos, agentes reguladores o mercados internacionales, con todos estos la entidad espera poder construir un diálogo eficaz y creíble de manera externa. (Véliz, 2011, p. 184)

Las empresas pueden tener diálogos fluidos, medios o inexistentes con sus públicos estratégicos, sin embargo, para cada uno de estos escenarios en los que la compañía se encuentre, el reto estará en planear cómo se levantará el puente para relacionarse, ver cuáles serán los contenidos apropiados para cada participante, comprender qué acciones se efectuarán en un determinado tiempo y cómo se elaborarán posibles contextos de acción para los desafíos que se aproximen. (Véliz, 2011, p. 185)

Debido a esto, resulta importante que la comunicación externa de una organización mantenga coherencia y consistencia entre lo que dice y lo que hace: debe ser y mostrarse transparente para construir una buena reputación. Los usuarios, hoy en día, esperan vincularse con entidades responsables en varios sentidos, con sus empleados, clientes, con el medio ambiente, con el servicio que ofrecen y con su producto. (Véliz, 2011, p. 182)

En el libro *Comunicar* se explica que la comunicación externa corresponde a un conjunto de relaciones aplicadas, coherentes y consistentes, las mismas que pueden llegar a componer transformaciones profundas en el entorno, pero solo si es que los públicos vinculados a la organización tienen cierta credibilidad en ella. (Véliz, 2011, p. 192) Por eso, ahora, se ha vuelto tan importante que las empresas y marcas controlen y estén pendientes de sus procesos de transparencia para que la sociedad tenga plena confianza en el trabajo que efectúan y así se fortalezca su reputación.

Tener lazos de confianza con los consumidores es bastante importante para la empresa; no obstante, escuchar al entorno se ha vuelto un desafío aún mayor. En la actualidad, es necesario saber y comprender cómo piensa el usuario, qué es lo que necesita, lo que le hace falta, sus gustos, preferencias, pero sobre todo, lo que significa la organización o marca para el público: esto hará que la comunicación externa se torne empática y saludable, pues se le está otorgando un puesto privilegiado al cliente. Lo dicho es algo que ZARA ha venido haciendo durante años; para la tienda es importante saber lo que piensa y cómo actúa el público consumidor para, así, promover una buena conexión con este a fin de que sea el propio usuario quien brinde la información que se requiere para seguir desarrollando el modelo de negocio, respondiendo a las necesidades del entorno.

El autor Fernando Véliz afirma que la comunicación externa debe fundamentarse en los siguientes criterios:

Debe informar (traspasar contenidos, difundir miradas, generar conciencias, construir redes), posicionar (validar, transmitir una imagen corporativa, agregar valor a la marca), persuadir (cambiar el cómo se observa, transformar la conducta, acceder a una votación, revertir un contexto dado), compartir (creencias y valores, instancias afectivas, vincularse desde la emocionalidad) y construir comunidad (levantar vínculos, superar crisis, generar alianzas, revertir la adversidad y fragmentación social). (Véliz, 2011, p. 200)

Ahora bien, son varios los factores que están transformando a las comunicaciones de hoy en día. Para empezar, los consumidores están mejor informados ya que los mensajes que les llegan por parte de fuentes masivas ya no son tan confiables; los usuarios hacen uso de Internet y de otras tecnologías para buscar información por sí mismos, están siempre conectados, actualizados, intercambian y crean nuevos datos. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

En segundo lugar, las estrategias de comunicación externa también están cambiando, los medios masivos han perdido su efectividad con los públicos, por lo que, poco a poco, las empresas y organizaciones están desarrollando programas diseñados para lograr crear relaciones más directas y eficaces con los clientes. En tercer lugar, así como la transmisión de mensajes a través de medios masivos evolucionó la manera en que las entidades se comunicaban con su entorno, ahora son los medios digitales los que han dado paso a una nueva manera y modelo de comunicación externa, tanto a nivel corporativo como personal. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 358)

Es así como la comunicación externa representa un papel importante para construir la reputación de la empresa y, por ende, la imagen de marca y producto que percibe el público objetivo. Si bien es cierto que ZARA no destina un gran presupuesto a publicidad, excepto en contadas ocasiones como veremos a continuación, sí utiliza otros mecanismos de comunicación externa que acercan la marca al consumidor.

Los autores Kotler y Armstrong (2013, p. 357), elaboran una clasificación respecto a este tema, señalando que las relaciones públicas, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo son herramientas de comunicación externa que la empresa usa para comunicar y forjar relaciones con los clientes. En el presente estudio, examinaremos a las relaciones públicas y a la publicidad, en un punto siguiente, como parte de las estrategias que ZARA utiliza para comunicarse externamente.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son una forma eficaz y, en la mayoría de las ocasiones, económica para lograr una conexión directa con el público consumidor. A diferencia de la publicidad, las relaciones públicas hacen uso de su propio talento humano o, contratan a uno externo, para que desarrolle proyectos, difunda información y gestione eventos en beneficio de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 383)

En el libro “*Fundamentos de marketing*” se menciona que las relaciones públicas se basan en: “Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener *publicity* (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables”. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

De esta manera, podemos ver cómo las relaciones públicas pueden llegar a tener un impacto en la sociedad a un costo menor del que puede tener la publicidad; si la compañía da a conocer una historia u organiza un evento, este puede ser descubierto por medios de comunicación, que generarían noticias rápidamente y serán más creíbles que una campaña de publicidad dirigida, exclusivamente, a la venta del producto.

Esta herramienta de comunicación externa construye diversos tipos de relaciones con el público e invita a la participación del consumidor; mediante este mecanismo se exponen ideas corporativas y se estimula la intervención de los usuarios; es un proceso cíclico, de doble vía. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384) Igualmente, están relacionadas con la imagen que una empresa, organización, marca o persona muestra a su entorno, a través de diversas técnicas de comunicación.

Como lo hemos venido mencionando, ZARA no invierte grandes sumas de su presupuesto en publicidad, debido a que emplea de manera oportuna otros mecanismos de comunicación externa que poseen un rol esencial en su propia imagen e identidad corporativa. De las estrategias de relaciones públicas planteadas por Kotler y Armstrong en su libro, ZARA emplea las siguientes:

- **Noticias:** las empresas, al estar continuamente comunicándose con su entorno, difunden y crean noticias corporativas o acerca del servicio - producto que ofrecen. Los eventos o actividades sociales organizados por la compañía, a los que son invitados, también son fuente de noticias. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384)

Dentro de la página web del Grupo Inditex (www.inditex.com), se puede hallar una sección llamada “Prensa”, en la que se despliega un menú con diferentes opciones; entre estas noticias, resultados, informes anuales, que suponen una fuente de información verídica para todas las personas que accedan a este sitio, así como para los medios de comunicación que necesiten datos específicos sobre el grupo o las marcas.

Las noticias que podemos encontrar en el sitio Web se refieren a ejercicios fiscales, reuniones internacionales, adquisiciones, apertura de nuevas tiendas, ventas, patrocinios, colaboraciones, eventos, entre otros. En Ecuador, diarios importantes como El Universo y El Comercio elaboran y publican noticias sobre la empresa y las tiendas, ubicadas en Quito y Guayaquil, noticias que, principalmente, tienen que ver con inauguraciones de locales comerciales y con la iniciativa de que empresas locales produzcan indumentaria para ZARA. Estas noticias hacen que la sociedad ecuatoriana se informe sobre esto y, además, conozca un poco más sobre la marca.



Imagen 8. Noticia sobre ZARA.
Diario El Universo – (www.eluniverso.com/noticias/)

- **Material escrito:** se refieren a los informes anuales, folletos, boletines informativos y de prensa, artículos, manuales y revistas que son parte de la empresa y responden a su propia identidad, a fin de influir en su entorno. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384) Estos materiales escritos los podemos encontrar en la página web del Grupo Inditex, los mismos que forman y mejoran la imagen e identidad corporativa, tanto del *holding* como de cada cadena.

Un ejemplo de material escrito es la memoria anual de la empresa, en la cual se exponen varios datos, estadísticas, cuadros financieros, informes económicos,

características de cada uno de los formatos, la carta del presidente, el modelo de negocio, entre otra información.

- **Material audiovisual:** los vídeos *online* son cada vez más utilizados por las marcas como herramienta de comunicación eficaz. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384) En el sitio Web del *holding*, en la opción “Prensa” hay una pestaña llamada “Galería multimedia”; en esta sección se muestran fotografías y vídeos de cada uno de los formatos comerciales. De igual forma, ZARA cuenta con perfiles en redes sociales y con su propio sitio web, a través de los que se difunde imágenes y pequeñas animaciones sobre nuevas prendas y colecciones, haciendo que los usuarios se sientan cercanos a la marca e interactúen con ella.
- **Actividades de servicio público:** las empresas pueden mejorar su imagen pública aportando dinero, esfuerzos y tiempo a causas sociales y médicas. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384) Inditex ha apoyado a varias causas que afectan a la sociedad, ha brindado patrocinio y mecenazgo a ciertas asociaciones, fundaciones, personas y eventos. En su sitio web, en la sección “Prensa”, se expone los aportes y ayuda que están dando actualmente.
- **Material de identidad corporativa:** corresponde a los logotipos, papelería, letreros, tarjetas, edificios, uniformes, entre otros, que la empresa elabora para ayudar a crear una identidad corporativa propia y única; si estos materiales se muestran distintos, auténticos, y atractivos van a ser reconocidos y recordados por el público consumidor inmediatamente. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 384) Este aspecto en particular se examinará, con mayor detalle, a continuación.

2. Manejo de identidad corporativa e identidad visual

Durante años, varias ramas sociales como la antropología, la psicología y el psicoanálisis se han preocupado por estudiar lo que es y lo que significa la identidad⁸. Científicos e investigadores han logrado dar con un significado pertinente para estas ciencias, el cual explica que la identidad se refiere a las variables de la personalidad expresadas en la conducta, así como también a las características de los papeles sociales que cada persona desarrolla en su vida, o que se encuentran dentro de cada sujeto. (Benavides *et al.*, 2001, p. 36)

⁸ **Identidad:** De acuerdo con la Real Academia de la Lengua, por ejemplo, identidad es el “[c]onjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.

Otro significado lo podemos encontrar en algunas escuelas sociológicas, las mismas que afirman que la identidad tiene que ver con el personaje que cada persona representa en distintos ámbitos de su vida, personaje que el individuo ve como positivo y que los demás utilizan para definir a la persona o caracterizarla. (Benavides *et al.*, 2001, p. 36)

Sin embargo, cabe decir que el significado que concierne al presente estudio será el recogido desde el ámbito de la comunicación corporativa, el cual aclara que la identidad se puede entender de dos maneras:

Una primera como identificación de una organización; es decir, como el conjunto de instrumentos formales con los que una institución se identifica y singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales. (Benavides *et al.*, 2001, p. 37)

A través de esta definición se plantean dos rasgos diferentes, que responden a objetivos distintos, no obstante se complementan directamente. En primera instancia, la empresa u organización tiene que definir su simbología, por medio de la cual se van a expresar sus propias características; mientras que en la segunda, la entidad tendrá que observar cómo los públicos entienden esta simbología y si, a partir de estas variables, pueden asumir e identificarse con estas características de la compañía.

Dicho esto, cabe recalcar que las empresas siempre han tenido identidad, así como realidades por proyectar a sus múltiples grupos de interés y entorno en general; por ende, lo que la organización debe tener muy claro y decidir es la identidad que quiere tener y lo que debe hacer para conseguirla, basándose, claro está, en un marco de objetivos corporativos que ayudarán a que esta identidad se defina.

a) Identidad corporativa

Si hablamos de identidad dentro de una organización, estamos hablando de identidad corporativa, la misma que se refiere al conjunto de elementos que conforman la realidad objetiva de cualquier tipo de entidad o compañía, esta puede llegar a mejorar y fortalecerse mediante diferentes aspectos y herramientas que van a ir configurando la identidad corporativa como tal. (Benavides *et al.*, 2001, p. 175)

La identidad corporativa guarda cierto grado de relación con la personalidad humana, debido a que sus realidades van a topar temas similares como la cultura, formación integral, el conocimiento, la responsabilidad, las relaciones, su aspecto externo, entre otros. A la identidad de una empresa se la reconoce por tres motivos: por sus rasgos de

identificación visual, por la forma de relacionarse y comunicarse con su entorno y, por último, por su globalidad. (Benavides *et al.*, 2001, p. 175)

Como lo menciona el autor Jordi Ventura en el libro *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (2001, p. 175), resulta importante señalar que “si la identidad es la expresión de todas las realidades que componen la organización, esta solo puede tener una única identidad”. Esta es una de las características esenciales de la identidad y, en ocasiones, se llega a confundir con la imagen; cabe aclarar al respecto que una empresa debe poseer y mantener una sola identidad, no obstante puede tener más de una imagen ya que esta última depende de la percepción de sus públicos.

Así pues, la identidad corporativa es un valor que la empresa construye a partir de su propia estructura, de sus diversas manifestaciones, de sus actitudes, múltiples comunicaciones, de su estilo y estética. Los autores Joaquín Sánchez y Teresa Pintado (2009, p. 173) señalan que la identidad de una compañía “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no; por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia”.

Cuando una empresa ya tiene bien definida su identidad, debe verificar dos aspectos que complementan y refuerzan la identidad corporativa que quiere mostrar: el primer elemento se refiere al conjunto de aspectos profundos que definen la empresa y, el segundo, tiene que ver con el conjunto de elementos visuales que identifican a la organización, también conocido como identidad visual corporativa. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 173)

El conjunto de aspectos profundos que definen la empresa se compone de toda la filosofía corporativa acompañada del modelo de negocio que caracteriza a la organización. Como se dijo en el primer capítulo, el Grupo Inditex es una empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución textil, nació en el año 1963 como una pequeña fábrica de ropa y, actualmente, cuenta con más de 6 000 tiendas en cinco continentes. El *holding* posee ocho formatos comerciales, entre los cuales se encuentra ZARA, su marca principal y con la que inició la comercialización de ropa a escala mundial. (Grupo Inditex, 2014, p. 4)

El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por una gestión eficaz, por la innovación y la flexibilidad en cada uno de sus procesos. Todo el personal se encuentra capacitado para entender y reaccionar ante el vertiginoso mundo de la moda, por lo que cuentan

con *staff*⁹ altamente calificado en temas de diseño y creatividad. Su rápida respuesta a las demandas del mercado ha permitido que esta multinacional tenga presencia en más de 80 mercados y que la acogida a sus cadenas sea positiva en ellos. (Grupo Inditex, 2014, p. 4)

Es importante para su modelo de negocio mantener una fuerte orientación al cliente en todas las áreas de actividad que posean, pues entienden que a partir del consumidor pueden obtener la información necesaria para modificar la oferta de acuerdo a sus propios gustos y preferencias. Por esto, para la compañía es esencial presentar una tienda con un diseño muy cuidado y confortable para el encuentro del público con la moda. (Grupo Inditex, 2014, p. 6)

La integración vertical en las actividades y procesos también está presente en ZARA, lo que le permite tener una gran flexibilidad y rapidez en su adaptación al mercado. Su modelo de negocio también se caracteriza por la continua renovación de la mercadería: cada dos semanas nuevos artículos llegan a las tiendas a nivel global. Para esta marca es realmente importante cuidar el diseño interior y exterior de sus tiendas, sus escaparates y el interiorismo son su medio principal por donde crean lazos con los usuarios. (Grupo Inditex, 2014, p. 14)

Esta manera de trabajar, tanto del Grupo Inditex como de su primogénita ZARA, tiene que ver con los atributos diferenciadores y principios organizacionales que constituyen su identidad corporativa. En la filosofía, los valores, en el modelo de negocio, en el funcionamiento de las tiendas, se muestra la identidad del *holding* y de la marca, identidad que es comunicada a través de estos elementos a todos los grupos de interés que poseen.

b) Identidad visual corporativa

La identidad visual es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una empresa u organización, la cual está plasmada en un esquema o manual que indica varias normas de uso para su correcta aplicación. Por tanto, la identidad visual sirve para que una entidad pueda identificarse y diferenciarse de otras compañías, gracias a la elaboración de reglas de diseño visual, pautas exactas en su aplicación, pero que se pueden actualizar o renovar en ciertas instancias como: entornos cambiantes,

⁹ **Staff:** equipo compuesto por personas. Fuente: www.wordreference.com

globalización, fusiones entre empresas, privatizaciones. (Sánchez y Pintado, 2009, pp. 174 - 32)

En palabras de Jordi Ventura (2001, p. 179), la identidad visual es: “el primer elemento diferenciador que permite identificar la empresa. Es el más inmediato y evidente. Su función primordial es hacer reconocer y memorizar una empresa”. De aquí que este elemento posea instancias de aplicación de identidad, en donde podemos encontrar a los nombres, símbolos, logotipos, colores, arquitectura interior, entre otros, que la organización utiliza para distinguir su marca.

En el libro “*Imagen corporativa, influencia en la gestión empresarial*” se considera que la identidad visual es una forma de:

[C]onseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas: alcanzar un nivel de representatividad óptima de la empresa y minimizar el coste de implantación. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 174)

Por tanto, se puede decir que la identidad visual es un instrumento de gestión de la comunicación; para las empresas ya no es suficiente mostrar y ofrecer un producto al cliente, sino que ahora se preocupan también por cuidar todos los tipos de manifestaciones que puedan tener, las que son evidentes o visibles como la atención al cliente o la publicidad y, las que son menos evidentes como la señalización o el trato a empleados y proveedores, con esto la organización busca y quiere que se muestre una misma identidad a través de todas estas formas, logrando conformar una imagen coherente y consistente. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 174)

Cabe aclarar que la imagen corporativa se refiere a la idea mental que la persona hace sobre una entidad, a la propia opinión, experiencia emocional e idea que se forma en su mente (Sánchez y Pintado, 2009, p. 174). Sobre esta imagen la empresa no puede tener el control, lo único que puede hacer es tratar de influir mediante sus mensajes para que la imagen que perciban los públicos sea lo más parecida a su identidad.

a) Estrategias de identidad visual corporativa

Joaquín Sánchez y Teresa Pintado (2009, p. 175) explican que, a fin de establecer una imagen global en la empresa, se ejecutan dos procesos o estrategias que ayudan a que esto se dé. La primera fase corresponde a las elecciones previas a la visualización o

configuración de la imagen, también llamadas estrategias de identidad, en la segunda fase tenemos a las elecciones técnicas, conocidas como estrategias de visualización.

Estrategias de identidad

Las estrategias de identidad tienen que ver con las decisiones que las empresas toman antes de la visualización de elementos propios de la imagen visual corporativa; son parte de la elaboración y configuración de la imagen global de la organización. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 175)

Las **estrategias de identidad unitaria** son las más adecuadas para representaciones permanentes, identifican muy bien a entidades privadas o públicas que se conservan en un espacio, servicio y producto específico o concreto. Este tipo de estrategia es también utilizado por las franquicias, como el caso de ZARA, pues favorece la percepción del público, en lo que se refiere a estandarización y control de calidad de la mercancía. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 175)

Por otro lado, las **estrategias de identidad diversificada** rompen con la rigidez del modelo anterior, pues su manifestación visual refleja la diversificación organizativa. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 176) Se las puede clasificar en dos, *endorsed* y *branded*:



Gráfico 8. Estrategias de identidad diversificada.
Elaboración propia, a partir de la clasificación realizada en el libro *Imagen corporativa* (Sánchez y Pintado, 2009, p. 176)

Estrategias de visualización

Cuando se determina y se tiene clara la identidad deseada, se puede establecer los prototipos en torno a los cuales girarán las múltiples opciones visuales (Sánchez y Pintado, 2009, p. 178). Las combinaciones que se hagan darán como resultado una amplia gama de identidad visual:

<p>IMAGEN CERRADA</p> <p>Es la imagen visual con el mínimo de variaciones posibles, tanto en los elementos que la componen como en sus variaciones para distintas aplicaciones. Esta estrategia es utilizada por organizaciones con entidad unitaria. Empresas como Coca Cola, Sony, Eucerin, Nike hacen uso de esta imagen.</p>	
<p>IMAGEN ABIERTA</p> <p>A la imagen visual se le puede modificar de múltiples maneras, ya sea con un cambio de colores y sintaxis, la composición de los logos y símbolos o, con diseños decorativos en la imagen principal. Esta estrategia se puede adecuar a cualquier tipo de entidad. Compañías como Televisión Española la usan.</p>	
<p>IMAGEN POLIFORMA</p> <p>En este caso, la identidad desaparece para dar paso a una identidad propia. No obstante, el problema que surge es evitar la pérdida de identidad de la organización y la disolución de su imagen. La tan conocida cadena de televisión MTV posee este tipo de imagen.</p>	

Tabla 1. Tipos de estrategias de visualización.
Elaboración propia, a partir de la clasificación realizada en el libro *Imagen corporativa* (Sánchez y Pintado, 2009, p. 178)

Elementos de identidad visual

Tras haber revisado las estrategias de identidad visual corporativa, lo que sigue es poner en práctica estas estrategias para gestionar la identidad de la empresa. Para lograr esto, es esencial que se conozcan los diversos elementos que componen la identidad visual de la organización.

Estos elementos tienen como objetivo determinar la marca para, consecutivamente, establecer toda la identidad visual como un conjunto coherente. Se construye la marca para que cumpla la función de representar, adoptando varias formas con base en signos icónicos, que equivalen a imágenes provenientes de la realidad o abstracción de la misma, signos verbales, compuestos por signos numéricos o alfabéticos, o por la combinación de los dos. (Sánchez y Pintado, 2009, p.180) Los elementos son:

- **Logo**

Una marca, además de su nombre, necesita un sistema visual para vincularse con su entorno, por esto precisa de un logo para comunicarse de forma visual. Matthew Healey (2009, p. 90) explica que “[l]ogo deriva del vocablo griego *logos*, que significa

“palabra”. Es una forma abreviada del término “logotipo”, que viene a significar *forma gráfica de la palabra*”.

El logo es el nombre de la marca expresado de manera visual, es el rasgo distintivo que despierta el concepto de la marca en la mente de quien se encuentra observándolo; el logo, por ende, no es una marca como tal, sino que es una abreviatura de la misma. Es importante para este elemento ser y mostrarse original, evocando en la mente del consumidor diferentes asociaciones y la respuesta emocional que la empresa desea. (Healey, 2009, p. 90)

El logotipo es una insignia y un rasgo, pero adquiere significado con las diversas historias y experiencias que se generan a nivel interno y externo de la organización. El logo puede cambiar, actualizarse y mejorar con el tiempo, pero siempre debe conservar su relación con el concepto y los significados. (Healey, 2009, p. 90)

- **Símbolo**

El símbolo tiene que ver con la parte no lingüística de la marca; sin embargo se podría decir que incluso un logotipo puede convertirse en un símbolo, debido a los elementos y aspectos tipográficos, además de otras connotaciones que se le adhieren. El símbolo representa a todos los elementos y diseños que son vistos pero no leídos. Su forma varía de acuerdo a lo que la empresa busca proyectar, pero, el símbolo puede representarse a través de ilustraciones, dibujos, de una letra o de un conjunto de letras representativas para la organización. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 180)

- **Logosímbolo**

El logosímbolo es un neologismo¹⁰ que define e integra las dos partes que componen una marca, la de tipo verbal y la icónica. En el libro Imagen corporativa (Sánchez y Pintado, 2009, p. 181) se explica este término:

[El logosímbolo] está compuesto por el vocablo *logos* (cuya raíz griega significa palabra, dicho o expresión), por lo que se puede establecer, en este caso, que el componente logos de este neologismo, se refiere a la palabra escrita, es decir un logotipo. Respecto al componente símbolo, proviene del latín *symbolum* y es el distintivo, señal o signo.

¹⁰ **Neologismo:** Vocablo, acepción o giro nuevo en una lengua. Uso de estos vocablos o giros nuevos. Fuente: www.rae.es

Debido a esto, se puede deducir que el logotipo corresponde al tipo de marca compuesto por un aspecto escrito y por uno figurativo. Respecto a su forma, Matthew Healey retoma las palabras del diseñador Paul Rand: “El logo ideal es sencillo, elegante, versátil, práctico e inolvidable” (Rand, en Healey, 2009, p. 90). Así pues, un logotipo puede diseñarse de cualquier manera, tener solo una palabra, un símbolo sin texto, presentar varias formas, poseer distintos colores.

No obstante, lo dicho por Rand, es algo que en nuestros días resulta difícil de aplicar, pues la sociedad está llena de marcas y logotipos nuevos que solo imitan lo que ya está hecho, lo que ya se ha visto durante años. La organización debe aspirar a elaborar un logotipo que se distinga de los demás, que sea único y se diferencie en su categoría, a fin de que los usuarios lo reconozcan y reciban la impresión deseada.

- **Color**

El color cumple una función de identificación; varias organizaciones escogen, además de su color característico corporativo, otros colores que complementan al primero, a fin de identificar y diferenciar productos de una misma línea. Cuando una organización va a decidir qué color emplear es sustancial que se vea el más representativo, el mismo que se adecue a la categoría y tipo de producto. Resulta bastante común que exista y se presente un color predominante en la marca, pero no hay que olvidar la importancia y funcionalidad de los colores secundarios, pues ayudan a potenciar el logo en cualquiera de sus aplicaciones. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 182)

El color cumple funciones significativas a la hora de comunicar a nivel externo, se encarga de mostrar el producto de manera atractiva, crea estímulos de venta, capta la atención del público consumidor, le da a la marca y al producto personalidad propia y lo diferencia de otros similares. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 184)

- **Tipografía**

La tipografía es un elemento clave para comunicar la personalidad y la identidad de una marca. En el libro *¿Qué es el branding*¹¹? (Healey, 2009, p. 96) se explica que “[l]os tipos son la ropa con la que vestimos las palabras, aquello con lo que les damos carácter,

¹¹ **Branding:** De acuerdo con Miguel Baños, el *branding* “hace referencia a la creación, desarrollo y gestión de la marca” (2012, p. 96).

énfasis y una personalidad sutil pero destacada que, con frecuencia, el lector percibe de manera subconsciente”.

Así pues, la tipografía se enfoca en seleccionar y utilizar los tipos del estilo correcto, de tal manera que se potencie el mensaje compuesto por diferentes palabras. Es necesario que las empresas mantengan coherencia tipográfica en todos sus materiales y diseños, tanto internos como externos, con el objetivo de que esto refuerce la identidad visual de la marca. (Healey, 2009, p. 96)

Las organizaciones poseen una tipografía principal y una secundaria; la tipografía principal puede aplicarse en todos los tipos de comunicaciones que se emitan o, limitarse su uso a ciertos materiales y al logotipo. Se hace uso de la tipografía secundaria para comunicados o textos más amplios de la empresa. En los dos casos es esencial que se mantenga una coherencia, tanto de uso como estética. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 184)

- **Nombre**

También llamado *naming*¹², corresponde a la base y raíz de cualquier tipo de entidad; es el nombre de la marca, aquella palabra que encierra todo el ser de la empresa, su personalidad, sueños, valores, entre otros. Los autores Sánchez y Pintado (2009, p. 200) manifiestan que un nombre tiene que poseer las siguientes características: “ser original, significativo, simple, recordativo, estético, directo e instantáneo”; asimismo, afirman que la marca es instantánea, tanto visual como verbalmente, “[c]omunica de inmediato, un nombre de marca se crea para ser visto, pero sobre todo para ser verbalizado, las marcas se piden por su nombre”.

Por esto, crear un nombre de marca significa que se deben tomar en cuenta los siguientes pasos: tener una estrategia clara para justificar los motivos principales del nombre, una forma que decida su tono e idioma, poseer atributos que a través del nombre se quieran potenciar, hacer un registro de patentes y marcas para evitar similitudes, por último, la decisión de buscar un nombre apropiado, ya que será el primer anuncio silencioso de la empresa. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 201) En la actualidad, la disponibilidad de los dominios de internet es otro punto a tomar en cuenta.

¹² **Naming:** Según el mismo autor, el *naming* es la “creación del nombre de la marca” y es “una decisión estratégica fundamental ya que va a acompañar al producto a lo largo de toda su vida” (2009, pp. 26 y 101).

- **Sonido y tacto**

La mayoría de la información que recibimos diariamente la asimilamos a través del sentido de la vista, sin embargo utilizamos los demás sentidos más de lo que creemos, estos aportan una gran cantidad de información a nuestro cerebro, y sirven también para mejorar y completar toda una experiencia vivida. Como lo dice el autor Matthew Healey (2009, p. 104): “los consumidores responden con intensidad a aquellas marcas que apelan a todos los sentidos”.

Las empresas pueden atraer y retener al cliente mediante aromas, música y tacto que hagan referencia a su marca. La **música** es una buena manera de captar la atención de los usuarios: diversos centros comerciales y múltiples tiendas hacen uso de sonidos, ya sean provenientes de la radio, de un CD, de aplicaciones musicales, de la Internet o grabados por ellos mismos, para brindar a la persona una verdadera experiencia de marca. Estos sonidos deben diseñarse para complementar auditivamente a la marca y, sobre todo, para identificarla. (Healey, 2009, p. 104)

El **tacto** es también importante para las organizaciones que ofertan productos, en el diseño y elaboración de estos se toman en cuenta diferentes materiales y texturas como telas, plásticos, metales, cuero, caucho, papel, algodón, entre muchos otros más, a fin de que se compruebe si el tacto (tocar, sentir y usar), junto con la apariencia de la mercancía, pueden llegar a ser una parte integral de la imagen y comunicar la identidad de marca. (Healey, 2009, p. 105)

Todos y cada uno de los elementos expuestos construyen la identidad corporativa de una empresa, los mismos tendrán que seguir normas de uso para una aplicación coherente y correcta en cualquier situación que se presente. Es la propia organización la que decidirá la identidad que quiere proyectar a sus clientes y grupos de interés, mediante la utilización de estas estrategias. De ahí que, en el capítulo siguiente, se analizará la manera en que ZARA hace uso de estos elementos para construir su propia identidad y comunicarse externamente a través de esta.

3. Silencio publicitario como diferenciador en el mercado

La publicidad es una de las herramientas que empresas, organizaciones, entidades, grupos sociales, personas, entre otros, utilizan con el objetivo de darse a conocer, promocionarse y, en concreto, comunicarse con los diferentes colectivos y públicos que conforman su entorno. Para los autores del libro *Fundamentos de marketing*, la

publicidad se refiere a “[c]ualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357). Asimismo:

La publicidad se ha convertido en algo cada vez más presente en nuestras vidas a medida que los publicistas han intentado encontrar nuevas formas de transmitir sus mensajes. La publicidad diferencia marcas, grupos y causas y, en última instancia, vende productos y llama a la gente a la acción. (Landa, 2011, p. 20)

La actividad publicitaria se adhiere perfectamente al proceso de comunicación explicado anteriormente, debido a que se trata de una manera particular de comunicarse. Así pues, el emisor se convierte en un *anunciante*, al mensaje se lo denomina *anuncio*, el medio toma como nombre *medios masivos* y el receptor se transforma en *público objetivo*. Dentro del proceso de comunicación publicitaria, suele ser frecuente la presencia de una entidad externa llamada *agencia de publicidad*, que suministra al anunciante una serie de servicios afines con actividades y elementos propios de la comunicación, tanto interna como externa. (Ortega, 2004, p. 20)

La naturaleza de la publicidad recae sobre elementos que se configuran de manera coherente y acertada: para empezar, la publicidad es un proceso de comunicación que cuenta con actores esenciales, quienes ejercen un efecto sobre el público objetivo; este efecto posee un carácter impersonal, pues no se presenta un contacto personal entre el anunciante y el público, así también es un tipo de comunicación controlada y pagada por parte de la agencia de publicidad o del anunciante, la misma que hace uso de los medios masivos para transmitir un producto, servicio, idea o institución, con el objetivo de informar, lograr aceptación o influir en la compra. (Ortega, 2004, pp. 22-23)

De esta manera, la publicidad puede llegar a distintos grupos sociales, dispersos geográficamente porque puede hacer uso de diferentes medios como la televisión, radio, internet, entre otros, para repetir un mensaje varias veces. Del mismo modo, la publicidad puede lograr ser bastante expresiva y creativa, pues permite al anunciante adornar sus productos con ingeniosos sonidos, colores, imágenes, animaciones, ilustraciones que buscan captar la atención del público objetivo.

De cualquier modo, la publicidad presenta ciertas deficiencias significativas: en primer lugar, puede ser bastante costosa, sobre todo si lo que busca el anunciante es aparecer en medios altamente saturados como la televisión; asimismo, a pesar de que llega rápidamente a cientos o miles de personas al mismo tiempo, su carácter sigue siendo

impersonal, por lo que carece de una persuasión directa por parte del anunciante hacia el público; además, en algunos casos, su tipo de comunicación es unidireccional y no tiene la posibilidad de recibir la retroalimentación de los usuarios, por lo que el consumidor no presta mucha atención ya que el emisor no le ha facilitado un medio para responder e interactuar continuamente. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 363)

De ahí que la publicidad tradicional, a lo largo de los años, ha ido perdiendo su efectividad a la hora de establecer un vínculo o relación con los públicos; esto se agrava debido al surgimiento de nuevas plataformas digitales, además de soportes multimedia que han logrado una conexión directa e interactiva con las personas, transformando totalmente la manera en que las marcas se relacionan con los usuarios. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 264)

En la actualidad, el consumidor tiene mayor acceso a la información, en algunos casos un acceso casi ilimitado gracias al internet, por lo que su posición en el proceso de comunicación ha cambiado: ya no solo espera ser informado por parte de la empresa o persona, sino que ahora se ha vuelto más crítico y reflexivo sobre los mensajes publicitarios que constantemente está recibiendo. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 265)

Esto ha ocasionado que los públicos se encuentren mucho más activos e involucrados en el acto comunicativo, incrementando y fortaleciendo la interrelación entre las marcas y los consumidores. Por esto, cada vez más entidades se han visto forzadas a cambiar su estrategia, utilizando nuevos instrumentos que buscan generar experiencias en los usuarios, haciendo que estos logren identificarse con lo que la marca dice y hace.

a) Medios publicitarios

Ahora bien, la publicidad como tal puede ser clasificada de manera indistinta, siguiendo múltiples criterios e intereses; sin embargo, Enrique Ortega, autor del libro *La comunicación publicitaria* (2004, p. 25), realiza una vasta clasificación de la publicidad, siguiendo lineamientos prácticos y relevantes para la época actual:

CRITERIOS	TIPOS
Naturaleza del anunciante	Publicidad de: empresas privadas y públicas - asociaciones privadas - administraciones públicas.
Número de anunciantes	Publicidad: individual - colectiva.
Actividad del anunciante	Publicidad de: fabricantes y productores - intermediarios.
Naturaleza de los productos	Publicidad de: productos - servicios.
Destino de los productos	Publicidad dirigida a: mercados de consumo - mercados institucionales.
Naturaleza del anuncio	Publicidad: corporativa - de producto.
Estructura del anuncio	Publicidad: corporativa - no comparativa.
Alcance de la campaña	Publicidad: local o regional - nacional - internacional.
Medio utilizado	Publicidad en: prensa - radio - televisión - cine - exterior - Internet - directa - lugar de venta - medios electrónicos e informáticos - eventos - ferias.
Estilo utilizado	Publicidad: instructivo educativa - afectivo emotiva - con ritmo musical - fantástica o irreal - humorística - con dibujos animados - otros.

Tabla 2. Tipología general de la publicidad.

Elaboración propia, a partir de la clasificación de Enrique Ortega, *La comunicación publicitaria* (2004, p. 26)

Esta categorización ayuda a que tanto personas como organizaciones adquieran un punto de partida y una visión más clara cuando decidan iniciar una actividad publicitaria, ya que con los múltiples criterios expuestos tendrán la oportunidad de reforzar aquellos que respondan a sus propios requerimientos y necesidades inmediatas. De igual manera, para este estudio es importante analizar y profundizar en un criterio específico; se utilizará, por tanto, el de la *publicidad en función del medio utilizado*, para establecer una clara diferencia en cuanto a soportes y medios manejados para la transmisión de mensajes publicitarios:

MEDIOS	PUBLICIDAD EN
Medios convencionales	Difusión Televisión: redes principales - cadenas independientes - cable Radio: redes - por satélite - locales Medio impreso: revistas - periódicos - correo directo.
Medios y aplicaciones basados en pantallas	Sitios Web y micro-sitios Web Plataformas y otras utilidades promocionales Películas Web Contenido Web e interactivo y espectáculos Episodios Web - Comerciales Web Publicidad móvil - Aplicaciones móviles - Contenido móvil Aplicaciones para redes sociales Sitios Web donde se comparten videos/fotos Complementos - Video/correo electrónico Banner y ventanas flotantes Blogs - Vlogs (blogs de video) - MoBlogs (blogs móviles) Guerrilla online o marketing que se convierte en viral Anuncios introducidos en videos y juegos online Presentaciones y signos digitales Pantallas digitales en exteriores.
Medios en soportes	En exteriores Vallas publicitarias - Viales - Carteles.
Medios en tienda	Expositores - Instalaciones - Paneles animados.
Medios no convencionales	Ambientales Medios no convencionales o de guerrilla.
Espectáculos patrocinados y de marca	Eventos, exposiciones o sitios patrocinados Programas de televisión patrocinados Colocación de productos en programas de televisión, videos musicales, películas, libros, videojuegos Cualquier espectáculo de marca.
Varios	Servicios de marca Premios y otros incentivos (regalos) Calendarios Ropa con logotipos Bagatelas como bolígrafos, tazas, etc.

Tabla 3. Medios publicitarios.

Elaboración propia, a partir de la clasificación de Robin Landa, *Publicidad y diseño* (2011, p. 24)

Gracias a la lista presentada se puede evidenciar que la transnacional ZARA hace uso de pocos medios para publicitarse, no obstante esta manera de promocionarse con su entorno no es convencional ni tradicional, no utilizan publicidad en radio o televisión, no reparten volantes, no se promocionan en eventos u obsequiando premios, sino que su forma de vincularse con el consumidor resulta bastante particular y propia de la marca, pues se preocupa por mantener sus actividades publicitarias bajo cierto nivel de discreción, ejerciendo un tipo de comunicación silenciosa con sus públicos objetivos.

Como se mencionó en el capítulo anterior, para Amancio Ortega el hecho de anunciarse a través de grandes y costosas campañas publicitarias, en diferentes medios masivos de comunicación, no le resulta tan efectivo ni forma parte de su modelo de negocio, debido

a que, desde sus inicios, su estrategia firme fue mantenerse con bajo perfil, otorgándole gran importancia a la tienda, a todo el espacio físico, tanto interno como externo, ubicando a esta en prestigiosos centros comerciales, en calles famosas de grandes metrópolis, todo esto con la finalidad de que sea el propio almacén el que se publicite, se dé a conocer, logre conectarse y comunicarse con los diversos usuarios que observan el lugar o acuden al mismo. Por consiguiente, ZARA tan solo hace uso de ciertos tipos de medios publicitarios, los cuales se apegan a su modelo de negocio y dejan que la publicidad se mantenga y exprese de manera silenciosa hacia los receptores.

Entonces, continuando con el cuadro realizado por Landa, se puede ver que la gran cadena de moda rápida hace publicidad en los siguientes medios: en periódicos nacionales, por correo directo, en su propio sitio web, en aplicaciones móviles, en sitios web donde se comparten fotos/vídeos y a través de medios en tienda, los mismos que serán examinados a continuación.

- **Publicidad en medios impresos - periódicos**

Los periódicos, también conocidos como diarios, son un tipo de medio publicitario tradicional que tiene una periodicidad diaria y pueden ser adquiridos por la sociedad gratuitamente o mediante una compra directa o a través de una suscripción específica con el periódico. Su actividad se basa y configura, principalmente, en la producción y publicación de noticias de diferente tipo, ya sean nacionales, culturales, sobre economía, internacionales, entre otras, acompañadas de secciones de opinión, humor y anuncios. (Ortega, 2004, p. 77)

Los periódicos se caracterizan por tener una variedad y flexibilidad en cuanto a contenidos, su circulación es puntual, tiene cobertura del mercado local y, a veces, nacional, posee aceptabilidad y credibilidad entre los públicos. Sin embargo, la rápida y permanente evolución de las noticias y acontecimientos, las nuevas tecnologías de información, además de la corta vida de un ejemplar de diario, han causado que estos sean sustituidos por plataformas digitales y multimedia, que divulgan noticias de manera inmediata, manteniendo una fuerte interacción con los usuarios. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 377) Cientos de medios impresos tienen también su propia página web, redes sociales y aplicaciones móviles que permiten al lector estar constantemente informado y actualizado de las principales noticias del día.

ZARA hace uso de la publicidad en periódicos solo dos veces al año, en épocas específicas y por motivos concretos, los saldos. Normalmente estas inserciones en prensa aparecen en los meses de enero y julio, pues en estos períodos las temporadas cambian, de invierno a verano y viceversa, por ende es esencial anunciar al público en general el inicio de las tan esperadas rebajas. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

- **Publicidad en medios impresos – correo directo**

Cuando se habla de correo directo, se puede entender que consiste en establecer una conexión directa y específica con los usuarios, de forma individual, a fin de que estos se informen y estén en constante conexión con la marca. Kotler y Armstrong añaden que el correo directo “[e]s idóneo para la comunicación directa, de uno a uno. Permite una alta selectividad del mercado objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite la fácil medición de resultados”. (2013, p. 428)

Lo que ZARA hace es emplear esta herramienta a través de sus conocidas *newsletters*¹³ periódicas, las mismas que envía al correo personal de ciertos clientes, teniendo en cuenta que son estos los que solicitan que este tipo de comunicación llegue hasta sus cuentas privadas. El contenido de estos correos básicamente se centra en información sobre nuevas temporadas, prendas de las colecciones, los atuendos que son tendencia y *looks* de líneas específicas, por ejemplo, *señora* y *Trafaluc*.

- **Publicidad en sitios web**

Estar en la web es, sin duda alguna, una de las mejores ventajas para cualquier tipo de empresa, organización o persona, pues funciona como un medio de comunicación masivo que, con facilidad, llega a un gran número de personas, ubicadas indistintamente alrededor del planeta, por tanto que este medio también funcione como un canal propicio para la comunicación publicitaria.

El autor Enrique Ortega, en su libro *La comunicación publicitaria*, explica que los sitios web:

[r]epresentan la principal manifestación de comunicación publicitaria en Internet, al menos, desde el punto de vista de la comunicación corporativa de los anunciantes, pudiéndose diseñar también esas páginas para la publicidad de producto y para cualquier otro objetivo específico de esta actividad. (Ortega, 204, p. 147)

¹³ **Newsletter:** Boletín informativo, circular. Fuente: www.wordreference.com

Por esto, varias empresas y organizaciones utilizan este tipo de medio porque les permite, desde su propio enfoque, dar a conocer y comunicar lo que son y lo que hacen de una manera más personal y, a la vez, creativa y participativa con los públicos. ZARA posee su propio sitio web, adaptado a cada país o región donde las tiendas se encuentran para que resulte mucho más fácil la navegación para el usuario.

- **Publicidad en aplicaciones móviles**

Para toda marca es importante construir relaciones fuertes y duraderas con los clientes, pero es aún más esencial buscar una respuesta directa e inmediata del público consumidor. Por esto, optan por utilizar otras estrategias para acercarse a las personas, es así como diseñan aplicaciones para teléfonos móviles, ya sean iPhone o Android, con la finalidad de aumentar y fortificar las relaciones pero ahora de manera más personal o individual. En el libro *Fundamentos de marketing*, los autores se refieren al tema y manifiestan que en la actualidad:

[l]as personas se conectan a Internet en casi cualquier momento y desde casi cualquier lugar mediante sus computadoras, teléfonos inteligentes, tablets o incluso sus televisores. Internet ha cambiado fundamentalmente las nociones de los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de producto y servicio. (Kotler *et al.*, 2013, p. 433)

ZARA no es la excepción y posee su propia aplicación para distintos tipos de teléfonos inteligentes (Android, Blackberry 10, Windows Phone - Windows 8, iPhone - iPad), la cual se puede descargar desde su propia página web o directamente desde los celulares.

- **Publicidad en sitios web donde se comparten fotos/vídeos**

La inmensa popularidad de la Internet ha incitado a que cientos de nuevos sitios, comunidades y plataformas Web se creen, con el objetivo de mantener una comunicación permanente entre personas; fue así como iniciaron las tan famosas redes sociales *online*, las mismas que han ido apareciendo para satisfacer las múltiples necesidades, intereses o gustos de cualquier tipo.

Las redes sociales son “[c]omunidades online donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 439). Por esto, cuando hablamos de sitios web en donde se comparten fotos y vídeos hacemos referencia a las redes sociales, a través de estos medios las personas, organizaciones o entidades pueden intercambiar una serie de imágenes y videos que

tienen algún tipo de significado o importancia para ellos, por lo que buscan este tipo de redes para comunicarse con los demás.

ZARA está presente en varias de las principales redes sociales: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Pinterest*, lo que le permite estar mucho más conectada y relacionada con su público objetivo. A las cuentas se puede acceder a través de hipervínculos en la página web oficial de la tienda o buscándolas directamente desde las propias cuentas personales de los usuarios de estas redes.

La poca inversión que ZARA hace en publicidad se debe a una razón en especial: para esta marca, el espacio eficaz para comunicar y publicitarse es su propia tienda, por esto prefieren invertir grandes sumas de dinero en excelentes localizaciones y diseño visual que en publicidad convencional. Por esto, los medios publicitarios de tienda se van a examinar a profundidad a continuación, en lo que corresponde a *visual merchandising*.

Lo planteado es algo que ZARA hace actualmente: mantiene un silencio publicitario como parte de su modelo de negocio porque, desde sus inicios, sabían que su estrategia más utilizada para publicitarse con los consumidores iba a ser sus propias tiendas; no necesitan ni hacen uso de otras herramientas para vincularse con su entorno, pues saben que a través de sus tiendas tienen más conexión con el cliente; es aquí donde van a poder crear toda una experiencia de venta y los instrumentos digitales —evidentemente— funcionan como elementos de refuerzo que aportan y complementan esta experiencia.

El silencio publicitario de ZARA funciona como un diferenciador en el mercado porque en la actualidad hay todo un nuevo panorama para el sector publicitario; el usuario es mucho más crítico, por lo que busca interactuar, dialogar sobre temas de interés con la organización, por lo que esta hace lo propio: brinda espacios adecuados para que las personas comiencen a interactuar con ellos, crean eventos, *blogs*, plataformas, aplicaciones, concursos que logran una mayor participación del público, a fin de que se sienta comprometido con la marca e identifique con lo que esta dice y hace.

4. Visual Merchandising

El *visual merchandising* cumple un rol importante en la venta de cualquier producto. Funciona como una técnica necesaria en espacios o en establecimientos en los que se comercializa una marca, buscando a través de esta herramienta que las ventas aumenten, que no exista una acumulación de *stock*, que se coloque la mercadería de tal manera que obtengan una buena apreciación por parte del público y vaya aumentando la demanda.

Para los autores Joaquín Sánchez y Teresa Pintado (2009, p. 310) el *merchandising* posee una serie de estrategias que buscan un vínculo directo con el consumidor, por lo que manifiestan que tiene unos objetivos claros: “que el cliente vea el establecimiento, que el cliente entre en el establecimiento y que el cliente compre en el establecimiento”.

Asimismo, el *visual merchandising* mejora y potencia la imagen de marca, pues tanto los escaparatistas como los *visual merchandisers* van a diseñar y crear toda una estructura sensorial, interna y externa, con el objetivo de cautivar al cliente, de captar su atención por medio de todos sus sentidos (Morgan, 2011, p. 6). De igual manera:

Los primeros propietarios de tiendas intentaron atraer al público con una ostentosa exhibición de su nombre en el exterior del establecimiento o con una muestra de sus artículos en el escaparate o en mesas en medio de la calle, para significar que el negocio estaba abierto al público y que se sentían orgullosos de sus productos. (Morgan, 2011, p. 11)

Así pues, esta herramienta ha estado permanentemente presente en actividades comerciales y cotidianas, ya sea en barberías, carnicerías o en floristerías, los vendedores siempre han buscado atraer a la clientela, exponiendo la mercancía que se encuentra a la venta. Pero no fue hasta la década de 1840 que, gracias a una nueva tecnología, que permitía la fabricación de vidrio de gran tamaño, que se dio paso a los escaparates, dando la posibilidad a los almacenes de utilizar sus vitrinas como escenarios para dar a conocer sus productos. (Morgan, 2011, p. 11)

Los pioneros en utilizar esta nueva herramienta de comunicación e interacción con los públicos fueron los grandes almacenes ubicados en París; con la ayuda de Aristide Boucicaud nació uno de los primeros grandes almacenes del mundo, *Le Bon Marché*, y con él, todo un prototipo de establecimientos comerciales. Este concepto rápidamente se extendió a Estados Unidos, creándose así enormes cadenas como *Macy's* y *Bloomingdale's*. (Morgan, 2011, p. 13)

No se sabe a ciencia cierta quién fue la persona que empezó a darle una apariencia casi teatral al escaparate; no obstante, se cree que fue el estadounidense Gordon Selfridge quien llevó este concepto de galería comercial desde Estados Unidos hacia Londres. En esta ciudad, el empresario construyó un moderno establecimiento comercial, *Selfridges*, diseñado con enormes escaparates de vidrio que mostraban los productos y, lo más significativo e innovador para la época: tenían iluminación por la noche, y cuando la tienda estaba cerrada, con el fin de que el público siempre pudiera contemplarlos. (Morgan, 2011, p. 13)

En la década de 1990 el desarrollo científico se fue incrementando, así como las marcas globales (*Dior – Gucci – Prada*), haciendo que los escaparates se conviertan en elementos publicitarios netos: los maniqués rápidamente fueron remplazados por gigantescas fotografías de modelos famosos, añadiendo a esto pantallas de televisión e iluminación adecuada que resaltaban las imágenes. (Morgan, 2011, p. 15)

Con el paso de los años y, con los grandes avances tecnológicos actuales, se han añadido más elementos al *visual merchandising*. Ahora son los colores, la música, la temperatura, los accesorios, la iluminación ambiental, entre otros, los nuevos integrantes que acompañan a los artículos o productos que están en venta; este instrumento ya no solo es un soporte para los productos de la tienda, sino que ahora también funciona como una forma de trabajo artístico que provoca reacciones en el público consumidor.

De momento, el desafío para las tiendas tradicionales es, sin duda alguna, internet, pues ahora es más fácil y cómodo hacer una compra por este medio. En consecuencia, cientos de tiendas se han visto presionadas a cambiar su estrategia de venta personal; por esta razón, han potenciado y reforzado el trabajo de los *visual merchandisers* para que sean estos quienes comuniquen al público un mensaje claro a través de los escaparates y de todo el diseño interior del lugar.

En el libro “*Visual merchandising*” se explica que la función del *visual merchandiser*, en general, consiste en obtener grandes resultados para la tienda:

[c]onsiguiendo que los compradores entren en la tienda gracias a la fuerza del escaparate y, a continuación, mediante la disposición de los artículos en el interior. Todo ello debe animarlos a permanecer en el establecimiento, a comprar y a disfrutar de una experiencia positiva que les haga regresar. (Morgan, 2011, p. 18)

Igualmente, su labor se centra en comunicar la estrategia visual a todo el personal empleado y encargado de hacer este trabajo; por tanto, la comunicación es un elemento sumamente importante para el *visual merchandising*, debido a que es a través de este medio por donde pueden manifestarse todos los lineamientos a seguir, con el objetivo de que, así sea una tienda pequeña o una cadena de tiendas, estas mantengan un mismo concepto visual en sus espacios.

Por esta razón, el diseño de una tienda requiere de esfuerzos coordinados para que se exhiban los productos de la mejor forma posible y se impulsen las ventas, pues en el diseño es en donde se relacionan todos los aspectos del *visual merchandising*, tanto

externos como internos. Es más, se necesita de una estrategia comercial bien definida para que el diseño pueda adaptarse a esta y así reforzar la identidad de marca, optimizando la imagen ante sus públicos. (Morgan, 2011, p. 31) Sánchez y Pintado concuerdan con esta idea y comentan que el diseño exterior de la tienda: “[f]acilita la identificación del punto de venta y transmite física y psicológicamente la imagen corporativa del establecimiento”. (2009, p. 311)

El libro *Imagen corporativa* (Sánchez y Pintado, 2009) realiza una clasificación del *visual merchandising*:

a) Merchandising externo

Mostrar una fuerte comunicación externa con el público es esencial para que este reaccione positivamente ante el local. Para esto, el *merchandising* externo, tiene que cumplir con ciertos parámetros: para empezar, tiene que ser visible para los ojos, poseer una clara ubicación, captar la atención de los usuarios y, por último, conseguir que las expectativas se mantengan altas a lo largo de la experiencia de compra y que estas se asemejen a la imagen que la marca intenta proyectar. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 311)

Son varios los elementos que componen el diseño a nivel externo, los mismos que serán explorados a continuación:

- **Fachada**

Los edificios, almacenes, tiendas o espacios corporativos son esenciales al momento de proyectar una imagen determinada, debido a que su aspecto externo puede asociarse con ciertas cualidades que se quiere transmitir al entorno: el lujo, la tradición, la modernidad, el prestigio, la innovación, entre otros. Por este motivo, es también importante la calle, avenida, zona o sector geográfico donde se quiera ubicar, pues esto también dice mucho de la marca y de lo que esta intenta comunicar a sus públicos. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 23)

Las tiendas son el mayor medio de comunicación de ZARA, no solo que la publicitan, sino que todo el diseño plasmado en estos lugares ayuda a que su identidad de marca se transmita y su propuesta de moda se aproxime a los clientes. Como se puede observar en el primer capítulo, en el gráfico 4, esta transnacional posee tiendas emblemáticas que son el inicio de su *visual merchandising*: estos grandes espacios son los primeros en entablar un vínculo comunicativo con el público consumidor.

- **Rótulo**

Corresponde al nombre de la empresa, entidad, tienda o establecimiento que se encuentra ubicado en la parte superior del mismo. El rótulo debe estar colocado de forma correcta y específica, con el objetivo de que no pueda ser cubierto por otro elemento de diseño o infraestructura. El rótulo se compone de ciertos elementos, según lo que la organización busque proyectar a los clientes, el tamaño y tipo de letras del nombre, el color y tamaño del logotipo. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 313)

De igual manera, es importante que se tome en cuenta la forma de la fachada para saber si el rótulo debería repetirse, debido a que si el espacio está dividido por pisos, paredes o columnas, es recomendable colocar varios rótulos para que el impacto visual sea más fuerte y ayude a que los públicos puedan localizar y memorizar el lugar de manera rápida. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 313)

- **Escaparates**

Los escaparates forman parte de la arquitectura de la tienda y representan un gran recurso para estas, ya que si los aprovechan al máximo, diseñándolos de manera innovadora, creativa y atractiva, los clientes se sentirán tentados a ingresar lo que, en general, ayudará a incrementar las ventas del local y, también, a crear toda una experiencia sensorial de venta con los públicos. Como lo explica Tony Morgan en su libro *Visual merchandising*, es necesario que las tiendas exploten todo el potencial del escaparate, proyectando detalladamente cada elemento:

Un escaparate bien resuelto no solo es un reclamo para entrar en una tienda, sino que refuerza la imagen de marca del establecimiento. Puede actuar como una herramienta publicitaria y dar una idea de lo que puede comprarse en la tienda. (Morgan, 2011, p. 42)

Así pues, cada local tendrá que tomar sus propias decisiones y seguir sus lineamientos para montar un escaparate. En grandes almacenes, como es el caso de ZARA, el escaparate no solo se piensa en función al producto, sino que lo que se busca también es transmitir un concepto, una tendencia de moda, a través de los artículos y prendas que se muestran. “La cadena española Zara, por ejemplo, utiliza técnicas de escaparatismo tradicionales, y sus innovadores escaparates y su inteligente estilismo están situados al nivel de las principales marcas de lujo”. (Morgan, 2011, p. 15)

Existe una gran variedad de escaparates, no hay una medida o modelo estándar que seguir, cada escaparate es distinto y depende del espacio, de la profundidad, del estilo y

de las características con las que el establecimiento cuente para poder montarlo. Así pues, se puede clasificar a los escaparates según su tamaño y estilo en:



Gráfico 9. Tamaño y estilo de un escaparate.
Elaboración propia, a partir de la clasificación realizada por Tony Morgan, *Visual merchandising* (2011, pp. 44-45)

Cuando ya se tiene decidido el tipo y estilo de escaparate que se quiere proyectar al entorno, se puede definir un tema y una idea principal en la cual basarse para presentar los artículos. Tanto los directivos como el personal de la tienda tendrán que decidir qué es lo que quieren mostrar a través de su escaparate; se puede atraer, llamar la atención o provocar una reacción en el consumidor, por lo que es fundamental saber cuál va a ser la finalidad de la presentación.

El *visual merchandiser* puede considerar varias opciones para diseñar un escaparate; no obstante, debe tener en cuenta que por medio de la vitrina se está comunicando un mensaje claro y fuerte al público: vender la imagen e identidad de marca, por lo que es importante también que se asegure “de que el escaparate refleje el producto que se comercializa en la tienda”. (Morgan, 2011, p. 50)

Un escaparate debe complementarse con otros elementos y ciertos detalles que ayuden a captar la atención del público consumidor al instante, justo cuando pase por delante del

local. Debido a esto, el escaparate puede estar compuesto por una serie de formas y colores que acompañados por una buena iluminación, accesorios adecuados, maniqués y señalización, harán que el aspecto del escaparate cause impacto a nivel externo y sea el primer canal de comunicación entre la marca y los clientes. (Morgan, 2011, p. 52)

- **Puerta de entrada**

La puerta de entrada se establece como un medio de comunicación entre el establecimiento y el usuario, pues es lo primero que se ve antes de entrar, como parte innata de la fachada –del diseño exterior– y lo último cuando se va a salir del lugar. Asimismo, se muestra como una barrera para los públicos, ya que estos tienen que atravesarla para lograr una relación, un vínculo más directo con el punto de venta. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 314)

Es esencial que la puerta no sea manipulada con ciertos elementos que podrían dañar la visibilidad interna del local como adhesivos, carteles o soportes publicitarios, debido a que es importante que el cliente pueda observar lo que puede encontrar al interior del espacio y se sienta confiado de que puede ingresar y salir del mismo sin problema.

- b) *Merchandising interno***

El *visual merchandising* a nivel interno se caracteriza por guiar a los usuarios a través de todo el espacio de venta siguiendo una secuencia lógica, a fin de que la experiencia de los clientes, dentro del establecimiento, resulte agradable e informativa. Al momento en que se tiene planteada una idea en el *merchandising* externo, es esencial que el mismo tema se incorpore al interior de la tienda, pues solo así se podrá mantener un grado de coherencia y semejanza entre los dos espacios. (Morgan, 2011, p. 112)

En una gran cadena de tiendas, como es el caso de ZARA, es probable que, tanto el *visual merchandiser* como los encargados y dependientes del establecimiento, tengan que seguir y mantener las directrices de la sede central, las mismas que estarán relacionadas con sus principales focos de interés como tendencias, nuevas colecciones, programas de compras, promociones, cambios de temporada y ocasiones especiales. (Morgan, 2011, p. 112)

El autor Tony Morgan realiza una clasificación del *visual merchandising* interno y manifiesta que el éxito a nivel interno se basa en una adecuada y eficaz distribución de toda la planta, de todo el espacio en donde se va a exhibir la mercancía:

Para empezar, es necesario ver la **adyacencia de artículos**, la cual se refiere a determinar qué productos y accesorios estarán juntos, con la finalidad de aprovechar al máximo el espacio del almacén y potenciar las zonas destinadas a las ventas. (Morgan, 2011, p. 114) Lo que se busca aquí es aproximar o agrupar los productos que tienen empatía entre sí; por ejemplo, lencería al lado de ropa interior, con el fin de que los compradores tengan una orientación interna clara y, lo que resulta beneficioso para la tienda, que terminen comprando artículos que, en un principio, no buscaban.

Tras definir la adyacencia entre diferentes clases de productos, es el momento de **distribuir la planta**; en múltiples supermercados, almacenes y tiendas, se ubica la mercadería de manera detallada y exacta, con el objetivo de ayudar al cliente a encontrar lo que busca fácilmente y de impulsar las ventas en el local. (Morgan, 2011, p. 116) Una planta bien distribuida hace que los usuarios recorran todo el espacio de venta, para asegurarse de que el cliente pase por otros artículos antes de llegar al que realmente está buscando o necesita; atravesar el establecimiento puede motivar a la persona a adquirir otro producto que no tenía intención de comprar en primera instancia.

La clave para distribuir una planta se halla en la ubicación de los productos: para esto, los *visual merchandisers* dividen la superficie del local en zonas: platino, oro, plata y bronce, esta clasificación potencia a los artículos y demás accesorios, ya que atrae a los posibles compradores a una zona determinada de la tienda. (Morgan, 2011, p. 119) Asimismo, esta repartición fomenta la circulación de los usuarios por todo el establecimiento, buscando que estos permanezcan allí la mayor cantidad de tiempo, aumentando las posibilidades de que adquieran un producto.

Cuando se tiene clara la distribución del producto, se empieza a seleccionar los **expositores** o sistemas de exposición adecuados para presentar la mercadería al público. (Morgan, 2011, p. 128) La utilización apropiada de estos elementos es importante para promover las ventas, así también es fundamental que se opte por una estructura que permita contener un número conveniente de artículos para presentarlos correctamente.

Se puede encontrar dos tipos de expositores: los exentos y los lineales. Los expositores exentos sirven para exponer artículos y guiar al cliente a través de la tienda; las mesas utilizadas por ZARA y las góndolas corresponden a este tipo de mostrador. En el caso de los expositores lineales podemos hallar a los percheros, ya sean de gran capacidad,

lineales o circulares, los mismos que permiten colgar prendas de vestir, brindando mayor comodidad y facilidad de manejo a los clientes.

Así como los expositores son sustanciales para la distribución de los productos, también son los **sistemas murales**, los cuales hacen referencia a las paredes del establecimiento. Si una pared se encuentra bien presentada y organizada, incrementará las ventas del local y servirá para mostrar productos concretos de la marca. (Morgan, 2011, p. 140)

Los murales se componen de sistemas panelados – reticulares y de barra fija. El primero es utilizado en grandes tiendas porque son bastante flexibles y permiten mostrar productos con un gran volumen de ventas, como vestimenta. El segundo es menos flexible y la barra metálica o de madera –la que concuerde con el diseño del lugar– sirve para colgar prendas de vestir de forma más elegante. (Morgan, 2011, p. 140)

Tras haber definido los sistemas murales se debe enfocar la atención en la **presentación de los productos** pues, como se dijo anteriormente, existen varias maneras de organizar la mercancía, por lo que es conveniente conocer la mejor forma en que se pueden exhibir los artículos al público consumidor:

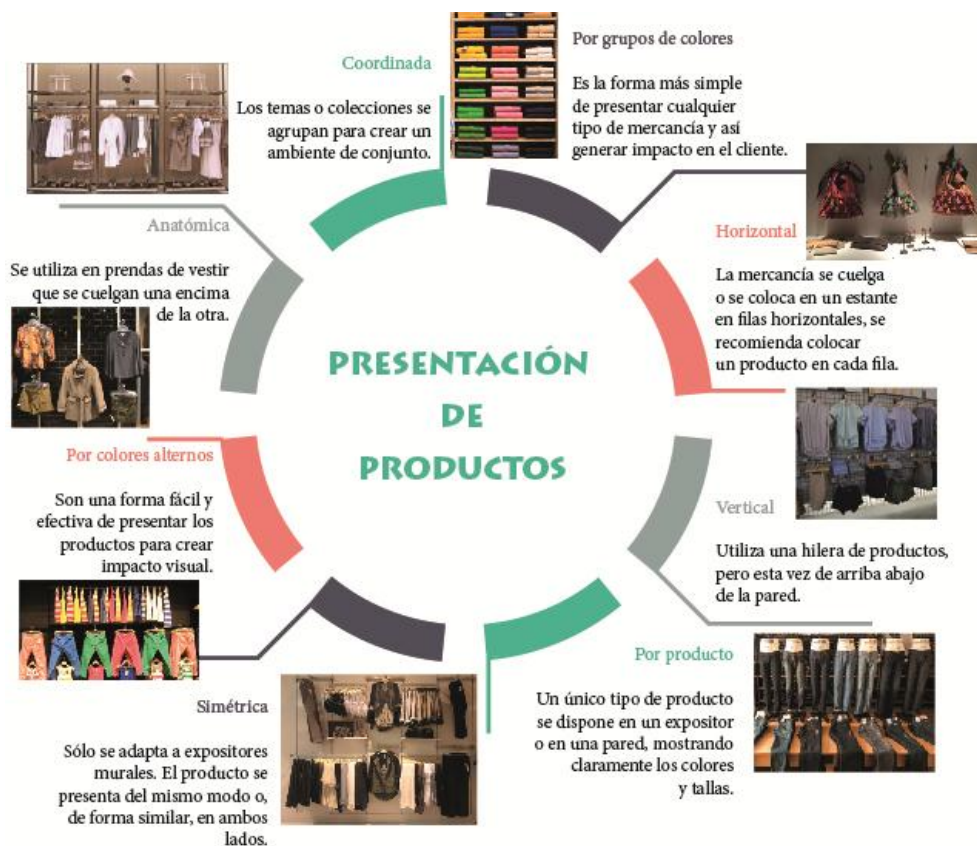


Gráfico 10. Presentación de productos.

Elaboración propia, a partir de la clasificación de Tony Morgan, *Visual merchandising* (2011, pp. 144-146-148)

Después de haber establecido la presentación de productos en el establecimiento, es hora de dar paso a las **exposiciones interiores** y a los **stands de temporada** que podrían conformar el interior de la tienda. Las exposiciones interiores son una continuación del diseño del escaparate, teatral y escénico, dentro del local; su objetivo es comunicar a los públicos un mismo concepto, lo que potencia la identidad de marca. Las exposiciones están configuradas por una variedad de accesorios y artículos que llaman la atención del cliente; sin embargo, estos no pueden tocarlos ni comprarlos. (Morgan, 2011, p. 156)

Los *stands* de temporada se crean con la finalidad de instaurar interés en el consumidor, haciendo que se sienta inspirado y atraído por lo que observa. En el *stand*, básicamente, se muestran diferentes artículos de temporada, que pueden configurarse por estilos, colecciones o tendencias. (Morgan, 2011, p. 159) Lo que se busca con los *stands* es promover un nuevo concepto o tendencia, una nueva gama de productos, por lo que hacen uso de maniqués y otros elementos para transmitir lo dicho e impulsar las ventas.

El *merchandising* interno también se compone de **puntos de venta**, los cuales intentan animar a los clientes a incrementar su compra, a través de la mercancía expuesta junto al mostrador de caja. El punto de venta tiene gran poder dentro de la tienda, sobre todo para las compras de impulso, pues despierta el interés del consumidor mientras este espera para pagar; por esto, es la última oportunidad de la marca para lograr entablar una conexión con el cliente en el local. (Morgan, 2011, p. 160)

De igual manera, los **artículos rebajados** son esenciales para el *merchandising* interno de la tienda. Por lo menos dos veces al año, la mayoría de los locales liquida su mercancía. Las rebajas son, indiscutiblemente, una época bastante rentable para cualquier tipo de almacén, debido a que el ambiente de saldos atrae a los públicos consumidores a los establecimientos. (Morgan, 2011, p. 162)

Para finalizar, la **iluminación** y el **ambiente** son elementos notables que conforman el *visual merchandising* interno de cualquier tipo de entorno comercial. El primero ayuda a realzar puntos específicos de la tienda y también sirve para iluminar los expositores, de manera que la persona pueda encontrar lo que busca de manera fácil y rápida. El segundo, se esfuerza por ofrecer a los consumidores una verdadera experiencia sensorial dentro del local, no solo orientada hacia el consumo de los productos sino que las tiendas, en la actualidad, desean tener mayor interacción con sus clientes. (Morgan, 2011, p. 170-172)

La música, los aromas y las texturas están pensadas en función de la identidad que la marca posee y quiere comunicar a sus usuarios; al mismo tiempo, son factores que sirven como medio para que el público memorice el lugar, tenga un vínculo y se identifique con lo que la marca hace. Las marcas diseñan propuestas musicales que buscan crear todo un ambiente y experiencia de compra, estos diversos ritmos mueven las emociones y reacciones de los clientes y marcan la pauta de si la persona debe permanecer más o menos tiempo en el establecimiento.

La música juega un papel importante dentro de los lugares de venta: puede transmitir, de forma inconsciente pero directa, una serie de sensaciones al cerebro humano, influyendo en el comportamiento de compra del individuo. Cada usuario tiene preferencias musicales propias y responde a lo que escucha de diversas maneras, sin embargo, las empresas deciden qué ritmos, notas y escalas son las que van a generar mayor estimulación en sus principales grupos de interés, a fin de poder moldear su conducta y lograr comunicar su mensaje externo a través de la música que emplean. (Hargreaves, 2002, p. 199-200)

A lo largo del capítulo, hemos podido observar las diferentes maneras y estrategias que las empresas, actualmente, están utilizando para comunicarse con sus públicos externos, logrando establecer lazos más fuertes y puentes en donde, tanto la organización como los clientes, pueden interactuar continuamente para así, generar nueva información que será útil para los actores internos y externos. Los diferentes elementos presentados son los que, mediante previa investigación, se pudo conocer que ZARA utiliza, probablemente los más visibles al ojo público, los cuales proyectan la identidad de la marca, la diferencian y caracterizan. Estas estrategias y demás material visual serán objeto de análisis en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE IDENTIDAD DE ZARA: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA Y MATERIAL VISUAL

Con el paso de los años, y con los nuevos y múltiples avances tecnológicos, las empresas se han visto obligadas a buscar la manera de llegar y fijar un puente comunicativo con sus públicos consumidores dentro del competitivo mercado actual. Varias entidades han creado y están empleando nuevas estrategias de comunicación, que se adaptan a su filosofía corporativa y que tratan de captar la atención de sus principales grupos de interés: estrategias innovadoras que fomentan la participación e interacción entre la organización y su entorno.

Tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores, para ZARA es importante mantener un proceso de comunicación bidireccional, en donde se dé paso a un diálogo fluido y permanente entre la marca y los consumidores; el papel que juegan estos dos actores es único, distinto pero, sobre todo, crucial para la empresa, pues es a través de sus mensajes y distinta información por donde va a transmitir su propia identidad a los usuarios, con el fin de que estos lleguen a identificarse con lo que la marca es, con lo que dice y con lo que hace.

Con todos sus años y experiencia acumulada, esta transnacional entiende que sus acciones, palabras e incluso sus silencios van a comunicar algo a nivel externo; saben que dentro de cualquier tipo de mensaje que emitan, voluntario o no, su identidad va a ser divulgada en diferentes sociedades a nivel mundial. Por tanto, la identidad visual corporativa de ZARA es el inicio del proceso de comunicación y funciona como base, tanto para las estrategias de comunicación externa, como para el material visual, los cuales son elaborados siguiendo los lineamientos del modelo de negocio de la empresa.

Después de haber conocido la historia de esta marca, de ver cómo funciona su modelo de negocio y la franquicia ubicada en Quito, además de haber hecho un acercamiento a las teorías pertinentes de la disertación, se puede hacer un análisis profundo sobre los aspectos de identidad visual que ZARA posee y que comunica a su público objetivo mediante diversas estrategias de comunicación externa, en las que se incluye el material visual.

Cada estudio tiene una metodología que guía los procedimientos adecuados para lo que se pretende descubrir y demostrar. El estudio de la imagen de una empresa requiere analizar la percepción que una persona tiene sobre una determinada marca, un producto, un individuo, servicio u organización. Esto equivale a un análisis bastante complejo, pues evalúa aspectos tangibles e intangibles, atributos subjetivos y de diferente carácter que son los que conforman la representación mental de la marca o entidad. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 49)

En tiempos actuales nos encontramos en un mercado realmente saturado; existe una infinidad de productos, algunos de los cuales poseen similares características. Igualmente, los consumidores tienen más necesidades y son más críticos con las ofertas que constantemente están recibiendo; todo esto ha hecho que las empresas se vuelvan más competitivas entre sí, por lo que buscan destacarse de las demás con valores y elementos que las diferencien (Sánchez & Pintado, 2009, p. 50). Para lograrlo, es esencial para las organizaciones mantener un proceso comunicativo dinámico, cíclico y bidireccional, ya que así podrán obtener del receptor información importante sobre lo que piensan y opinan de la empresa, además de conocer los gustos y necesidades del público para atenderlas y, así, tener mayor aceptación y preferencia en el mercado.

Los autores Joaquín Sánchez y Teresa Pintado en el libro *“Imagen corporativa”*, indican que realizar un análisis sobre la identidad e imagen corporativa de una organización resulta significativo, pues ayuda a vislumbrar los atributos que definen a la misma, ya sean visibles o no. Asimismo, citan las palabras del autor Joan Costa que se refiere al tema:

El público dejó de comprar productos para comprar marcas, está ahora dejando de comprar marcas para comprar imágenes de marca. Las marcas identitarias de productos y servicios, así como la identidad corporativa, deberán significar algo para la gente. Algo que no está en los productos ni los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos. (Costa, en Sánchez & Pintado, 2009, p. 50)

He aquí el foco de interés de la disertación, la identidad corporativa se piensa en función de lo que la organización quiere comunicar a su público objetivo y debido a esto, es fundamental que lo que llegue a significar en las personas guarde correspondencia con lo que la entidad es, así como con su misión y visión, con su manera de hacer y decir las cosas.

Existen dos técnicas de investigación que se utilizan para estudiar la imagen e identidad corporativa: las técnicas cuantitativas y las técnicas cualitativas. La primera se basa en un procedimiento de muestreo, en el que se recogen diferentes tipos de datos a través de encuestas y cuestionarios, posteriormente se hace un análisis de los mismos; la técnica cuantitativa da a conocer datos generales, descriptivos y poco interpretativos, dando como resultado conclusiones objetivas. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 56)

En la segunda, las técnicas cualitativas no poseen un proceso de muestreo, su investigación ofrece datos profundos que van más allá de la simple descripción, intentando dar una razón al porqué de las opiniones recolectadas; se busca un mayor grado de participación entre el entrevistador y el entrevistado para así obtener información variada y de diferente tipo; no obstante, la interpretación de estos datos resulta compleja pues se trabaja con discursos libres de personas. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 56)

Para la presente disertación, se hizo uso de las técnicas cualitativas. Se escogió esta técnica debido a que permite estudiar a profundidad la imagen e identidad de la organización a partir de la exploración de diferentes temas como: las características de la entidad, sus acciones internas y externas, las experiencias de personas cercanas a la misma y la propia opinión del entrevistador.

Para el estudio de la imagen e identidad existen dos tipos de técnicas cualitativas: las técnicas directas y las indirectas. Las primeras son aquellas en donde se manifiesta a la persona entrevistada, cuál es el objeto de la investigación, porqué se está estudiando el tema y la importancia de su opinión. En las técnicas cualitativas directas se puede obtener información a través de entrevistas al personal o en profundidad, entrevistas en grupo (*focus group*) y observación participante. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 58)

Las técnicas indirectas, en cambio, son aquellas en las que al entrevistado, o al sujeto de estudio, no se le expresa el porqué de la investigación. Dentro de las técnicas indirectas se puede conseguir información relevante mediante técnicas proyectivas, de creatividad y con observación no participante (Sánchez & Pintado, 2009, p. 58). Para el estudio de la identidad visual corporativa de ZARA se empleó los dos tipos de técnicas cualitativas; entre las directas, se efectuó una entrevista a profundidad al personal de la marca, mientras que en las indirectas se realizó una observación no participante en el establecimiento.

Dentro de las técnicas cualitativas directas se escogió a la entrevista personal o en profundidad, debido a que permite al investigador interactuar con un sujeto, animándolo a que hable con toda la libertad y confianza posible acerca de la empresa o marca en estudio (Sánchez *et al.*, 2009, p. 59). En este caso, se realizó la entrevista a dos empleados de la franquicia ZARA ubicada en el *Quicentro Shopping* de Quito, a fin de conseguir respuestas completas y evidentemente cercanas a la realidad de la tienda.

Sánchez y Pintado (2009, p. 59) explican que gracias a la técnica de las entrevistas se puede tener una primera aproximación hacia cuál es y cómo está formada la imagen e identidad de una marca. Señalan que la entrevista puede ser abierta, semiestructurada o estructurada, dependiendo de si el entrevistador posee un guión preestablecido o no. Para la entrevista a los colaboradores de la tienda se utilizó un guión semiestructurado, que se fue adaptando a los entrevistados, se realizó preguntas específicas, se pidió aclaraciones oportunas y, también que se amplíe cierta información de interés para la disertación. Todo esto ayudó a que se obtenga respuestas completas, profundas y, en ciertos casos, íntimas, lo que sirvió para tener una idea mejor y más clara sobre el modelo de negocio de la marca y el funcionamiento de la franquicia en Quito.

En cuanto a las técnicas cualitativas indirectas, se optó por la observación no participante, la cual consiste en la atención, en el examen y en la interpretación de conductas sin la intervención del investigador, con el objetivo de que se asegure el normal desarrollo de los acontecimientos, sin que estos se vean influenciados o alterados. Hacer una observación de este tipo ayuda a que se recojan comportamientos reales y puros, pues la información se consigue al mismo tiempo en el que se producen los hechos. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 68)

Esta técnica tiene como ventaja que se puede observar el campo sin que se distorsione el comportamiento en estudio; es, además, una forma rápida, económica y sencilla de obtener información, sin necesidad de una alta especialización en el tema o de una vigilancia permanente del lugar. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 69) Se efectuó una observación no participante en la tienda ZARA ubicada en el *Quicentro Shopping* de Quito; se observó de forma natural y directa toda la disposición del local, así como cada sección del establecimiento, el comportamiento de los clientes y empleados, las aplicaciones de la identidad visual corporativa, entre otros; asimismo, se utilizó medios electrónicos para tomar fotografías y hacer grabaciones de voz, con la finalidad de que se registren datos de diferente tipo y, así, se complete y fortalezca el estudio.

La metodología cualitativa empleada para la disertación ayudó a vislumbrar de mejor manera la forma en que la identidad visual corporativa de ZARA se manifiesta tanto interna como externamente, en sus distintas estrategias de comunicación externa y en el material visual que la marca posee y hace llegar a sus públicos, a fin de darse a conocer y de entablar un vínculo cercano e interactivo con ellos. A continuación, el análisis de los elementos de identidad de ZARA.

1. Análisis de la identidad visual corporativa de ZARA

La identidad corporativa corresponde a la esencia y forma de ser de la empresa, es un valor que esta crea y da a conocer por medio de su manera de comunicarse, de las acciones que tome, del estilo y estética que posea, de sus declaraciones públicas y privadas, de su estructura y filosofía, entre otros. La identidad de una sociedad equivale a la suma de los rasgos, características y demás atributos que conforman y concretan la esencia empresarial, sean estos evidentes para el público objetivo o no. (Sánchez *et al.*, 2009, p. 173)

La identidad visual, a su vez, se forma a partir de la identidad corporativa de una determinada organización, está representada por signos que se plasman en un programa o manual de identidad que pauta normas de uso para una aplicación correcta y adecuada. La identidad visual busca una unidad de comunicación en todos los elementos que una empresa posee, a fin de representar e identificar óptima y coherentemente a la compañía. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 174)

Las entidades, en la actualidad, ya no solo se preocupan por ofertar un producto de calidad y con un precio asequible a los consumidores, sino que también están pendientes de cuidar cualquier tipo de manifestación o expresión que emitan, ya sea visible o no, con el claro objetivo de que se presente una misma identidad por medio de cualquier tipo de comunicación, tanto interna como externa, para así mantener y mostrar coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace.

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen dos tipos de **estrategias de identidad visual corporativa** que ayudan a la configuración de la imagen empresarial: las estrategias de identidad y las de visualización. Las estrategias de identidad se refieren a la fase de edificación de la imagen global de la entidad, en donde se plantea la manera cómo esta quiere ser percibida, tanto a nivel interno como externo. Estas estrategias se dividen en identidad unitaria y en diversa; la primera es utilizada en

representaciones permanentes y no coyunturales, mientras que la segunda refleja la diversificación organizativa. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 175)

Dentro de las estrategias de identidad diversificada se encuentran dos variaciones: *endorsed* y *branded*. En la primera se presenta una adquisición, fusión o se reparte a la compañía en nuevas subentidades que dependen de su matriz, la cual funciona también como una garantía para las demás. La segunda se caracteriza porque la organización busca ser reconocida solo por los productos que ofrece al mercado, por ende comparte su identidad en varias marcas. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 176)

Así, ZARA es una marca y empresa que, desde sus inicios, optó por una estrategia de identidad unitaria, pues le corresponde a una representación que ha permanecido por ya más de treinta años; se encuentra dentro del sector privado y ofrece al mercado una gama de productos concretos de carácter textil. Esta estrategia es utilizada en franquicias, como en el caso de esta marca, debido a que favorece la percepción del público consumidor, se tiene y se presenta una misma identidad en cualquier parte del mundo y frente a diversos tipos de situaciones, por lo que resulta fácil para el cliente poder reconocer a la tienda, diferenciarla e identificarse con la misma. Cabe señalar que ser unitaria no significa que deba ser una estrategia cerrada, sino que puede ir adaptándose según sea la necesidad empresarial. (Sánchez & Pintado, 2009, p. 175)

Por otro lado, Joaquín Sánchez y Teresa Pintado señalan que las estrategias de visualización se forman una vez que se determina la identidad deseada por la organización; en esta fase se crean los modelos y demás elementos representativos en torno a los cuales girarán las diversas opciones visuales (2009, p. 178). La estrategia presenta tres combinaciones de imagen: cerrada, abierta y poliforma. La imagen cerrada representa a la imagen visual con el mínimo de variaciones posibles, por el contrario, la imagen abierta puede introducir variaciones de color, forma y grafía a la imagen de la entidad, y por último, la imagen poliforma crea una identidad propia y única a partir de la disipación de la identidad como tal.

ZARA emplea una estrategia de visualización cerrada; esta le permite tener un mínimo de variaciones en sus representaciones, ya sea en elementos, aplicaciones, diferentes modelos y situaciones que se presenten. La estrategia de esta marca se complementa con el hecho de presentar una identidad unitaria, pues así su identidad se mantiene estable en el tiempo. Asimismo, el manejo unitario ayuda a que su identidad sea coherente y no

se pierda a pesar del carácter transnacional de la tienda, pues su marca puede disponerse dentro de cualquier tipo de publicación o anuncio, manteniendo su esencia y principales características.

Teniendo claras las estrategias de identidad visual corporativa que ZARA utiliza, se puede dar paso al análisis de los elementos que la conforman, con el objetivo de conocer y profundizar sobre la manera en la que este gigante textil crea y gestiona su identidad corporativa por medio de la identidad visual; se ve cómo esta se convierte en una herramienta que cumple con la función de identificar, representar y diferenciar a la marca dentro del competitivo y saturado mercado actual.

- **Logotipo**

El logotipo de una marca forma parte de todo un sistema, el cual es empleado para comunicarse, de manera visual, con diferentes públicos y grupos de interés de una empresa. Matthew Healey en el libro *¿Qué es el branding?*, manifiesta que el logo es la característica esencial que aviva el concepto de la marca en la mente de la persona o del grupo de personas que se encuentran observándolo (2009, p. 90); debido a esto, resulta importante que este elemento sea único. Si mantiene una verdadera autenticidad en el diseño del logo, se incrementa el reconocimiento de la marca entre los públicos.

El logotipo de ZARA responde al nombre de la marca. Desde mayo de 1975 este logo se ha mantenido; no tiene texturas, números, ni otras letras que lo acompañen, sino que, desde hace más de treinta años, se visualizan únicamente las cuatro letras que conforman la palabra: dos consonantes (Z y R), junto a una vocal que se repite (A y A).

El logo de este gigante textil ha ido cambiando poco con el tiempo, su tipografía y color se han ido adaptando a las necesidades comunicativas y de imagen de la entidad. Desde el año 2004 el logo actual de la marca se ha ido introduciendo, lentamente, en el mercado global; no obstante, en 2012 el Grupo Inditex inauguró la nueva imagen de ZARA con la apertura de una tienda en la Quinta Avenida de Nueva York (Inditex, 2015); esta imagen se mantiene hasta la actualidad en cada uno de los establecimientos donde esta marca está presente, incluido el local en el *Quicentro Shopping*, Quito.

ZARA posee un logotipo en el que se puede ver algunos de los lineamientos planteados por el diseñador Paul Rand: es sencillo, versátil y práctico, lo que ayuda y permite que pueda ser empleado en cualquier tipo de elemento, representación, publicación o anuncio, entre otros. De hecho, a este logotipo lo podemos encontrar en diversas

manifestaciones, tanto internas como externas: en manuales, publicidad en prensa, en bolsas, rótulos, etiquetas, prendas de vestir, en su propia página web, en sus redes sociales, en su aplicación para teléfonos móviles, y en otros elementos, lo que muestra la facilidad de adaptación que tiene este elemento, sin afectar su diseño.

Ser elegante e inolvidable son características subjetivas, pues dependen de la propia opinión y percepción de las personas; sin embargo, el logotipo de esta cadena de moda es el rasgo distintivo de toda la organización, mantiene relación con el significado y concepto de marca, con el objetivo de diferenciarse de los demás y de ser reconocido, a nivel mundial, de la misma manera.

El logo de ZARA es el primer vínculo comunicativo, de carácter externo, entre la marca y su entorno; por tanto, esta empresa cuida todos los detalles que lo envuelven, a fin de comunicar exactamente lo que la marca es y de exponer su esencia, a través de lo que dice, de todo un sistema visual que la configura y acompaña.



Imagen 9. Logo actual de ZARA.
Grupo Inditex – (<http://www.inditex.com/es/media/corporate-identity>)

- **Color**

Cuando miramos algo por primera vez, puede ser que el color sea el primer elemento que nuestra mente registre, así lo comentan los autores Ambrose y Harris en el libro “*Color*”; según los autores, el desarrollo cultural y diverso condicionamiento son factores que llevan a las personas a realizar asociaciones instintivas de acuerdo a los colores que observan, lo que da al sujeto una idea de cómo debe reaccionar frente a un objeto o diseño que incorpore color (2008, p. 11).

El color es muy importante dentro de todo diseño, es empleado para captar la atención, orientar y dirigir al público objetivo; asimismo, sirve para informar al observador el tipo de reacción que debe tener y presentar ante la información que la empresa está otorgando. Debido a esto, los colores poseen ciertas connotaciones implícitas que crean múltiples respuestas en el público, dependiendo de la cultura, moda, edad, religión, sexo, gustos personales de cada individuo. (Ambrose y Harris, 2008, p. 11)

Como se dijo en el capítulo anterior, el color busca identificar y diferenciar a la compañía; por ende, cada color posee varios significados simbólicos que se asocian con emociones y estados de ánimo de la persona que los observa. Resulta importante, a la hora de seleccionar los colores corporativos, tomar en cuenta las normas sociales y culturales del público al que va dirigido el diseño, especialmente si su difusión es de alcance internacional, como en el caso de ZARA. (Ambrose y Harris, 2008, p. 105)

El autor Matthew Healey señala que las marcas que logran establecer asociaciones de color potentes y adecuadas están en ventaja sobre otras, debido a que las combinaciones de color pueden llegar a ser un mecanismo mnemónico¹⁴ muy fuerte para cada una de estas (2009, p. 93); de ahí la necesidad que tienen las marcas por transmitir sus colores e impregnarse en la mente de los consumidores.

En ZARA encontramos cuatro colores: su color principal, característico corporativo, es el negro; como complemento, se utilizan grises cromáticos y acromáticos, así como el blanco para fondos y diseño externo e interno.



Gráfico 11. Colores principales de ZARA.

Elaboración propia, a partir de fotografías capturadas en la tienda *Quicentro Shopping* - Quito.

El negro es el color cardinal de la marca pues se aplica y encuentra en varios escenarios: en su logo, en las bolsas plásticas y de papel, en los uniformes de los empleados, en

¹⁴ **Mnemónico:** Perteneciente o relativo a la memoria. Fuente: www.rae.es

paredes internas de la tienda, entre otros. Este color expone y comunica la personalidad predominante de ZARA, la empresa lo utiliza para que transmita información por sí mismo, a fin de producir un efecto en los consumidores.

El negro sugiere opulencia y exclusividad más que cualquier otro color, por lo que se asocia a una gama de artículos de lujo y se emplea profusamente en su promoción. La gravedad del negro suele asociarse también al peso y la solidez, ya que es un color con una presencia imponente y poderosa. (Ambrose y Harris, 2008, p. 128)

Igualmente, los autores señalan que el negro, además de ser conservador y serio, también se muestra sexy, sofisticado y elegante. ZARA comunica externamente estos adjetivos cuando emplea, en cualquier tipo de publicación o elemento, este color. El negro ayuda a establecer la identidad visual de marca, hace que la tienda se diferencie de otras similares y que pueda llegar a ser reconocible por el público al instante.

Los usuarios, al ver este color, inconscientemente estarán pensando que se trata de un establecimiento serio, con rasgos sofisticados y elegantes; la transnacional, por otro lado, buscará que los consumidores de todo el mundo se lleguen a identificar con estas características y compren el producto.

El blanco es el color secundario que acompaña y ofrece un buen contraste con el negro y el gris, esencialmente. Ambrose y Harris comentan que el blanco “denota la bondad, la pureza, la limpieza, la sencillez y el espacio” (2008, p. 126). De igual manera, afirman que utilizar este color ayuda en la disposición de un lugar, facilitando al ojo humano desplazarse por varios elementos sin que se obstaculice su visión.

En ZARA, este color neutro se muestra en varios espacios: en el logo, como parte de la fachada y en el espacio interior, en facturas, en etiquetas y rótulos. El diseño interno de la tienda ubicada en el *Quicentro Shopping* es blanco; las paredes y pisos muestran este color, lo que brinda exclusividad y total dramatismo a la vestimenta, accesorios y calzado expuesto; la finalidad es que el público entienda que, para la marca, lo más importante es destacar su mercancía, debido a que esta funciona como publicidad para la empresa.

Susan Berry y Judy Martin, en el libro “*Diseño y color*”, afirman que el blanco se relaciona con lo clásico y argumentan que es un color “sencillo, serio, puritano, discreto, sereno” (1994, p. 114). La pureza y sencillez son características que se comunican al consumidor a través de todo el espacio que este recorre. Estos adjetivos se

integran con los del color negro ya que, a pesar de que se muestre como una marca exclusiva, mantiene sencillez, discreción y limpieza a la hora de mostrar los productos, con el objetivo de que el usuario se sienta seguro y confiado de ingresar al establecimiento, recorrer cada sección y, hacer su compra.

Ambrose y Harris señalan que el gris cromático es un color “contemplativo, experimentado y sobrio” mientras que el gris acromático (*beige*) es “responsable, flexible, suave y atemporal” (2008, p. 12-13). Se puede encontrar al gris en el espacio interior de la tienda, especialmente en expositores de prendas como mesas y perchas; este color sobrio hace que se otorgue protagonismo a los productos, a fin de que el usuario pueda interactuar con estos fácilmente. El *beige* es un color que, sobre todo, se muestra en las bolsas de papel de ZARA.

No obstante, estos cuatro colores no son los únicos que aparecen en la marca; la época de rebajas hace que la tienda incluya dos colores más: rojo y naranja. El primero es “excitante, agresivo, llamativo, dramático, provocativo y dinámico” y, el segundo, “divertido, radiante, cálido y vital” (Ambrose y Harris, 2008, p. 12). Se puede encontrar a estos colores en etiquetas, en letreros internos de saldos y en anuncios publicados en los escaparates (ver gráfico 23).

El rojo y el naranja buscan llamar poderosamente la atención de los consumidores, debido a que se diferencian de los colores corporativos que ZARA muestra y utiliza normalmente, como se ha analizado; además, comunican eficazmente una “alerta visual” durante el periodo en que muchas personas esperan durante meses: los saldos. La inclusión de estos colores cálidos genera una respuesta inmediata en el observador y cambia su estado de ánimo.

Los colores empleados por la tienda de moda construyen y exponen la identidad visual corporativa de la misma; estos buscan dar a conocer al público objetivo y grupos de interés, lo que esta transnacional es: una marca elegante y sofisticada pero, al mismo tiempo, sencilla, sobria y responsable.

- **Tipografía**

La tipografía es el medio ideal por donde se puede otorgar una forma visual a una idea, así lo mencionan los autores Gavin Ambrose y Paul Harris en su libro “*Tipografía*”; en este, comentan que existe una gran variedad de tipos de letra, la selección de estos

transforma la forma visual del diseño, así también la lectura del mensaje, los sentimientos y actitudes del individuo lector frente al mismo (2007, p. 6).

De esta manera, la tipografía representa uno de los elementos con mayor influencia sobre la creación de un diseño; puede llegar a producir varios efectos sobre una persona o grupo de personas que se encuentran observándolo, de aquí el interés de las empresas, pues el tipo de letra que escojan puede expresar y reflejar la identidad de marca.

Los tipos se encuentran en todas partes, hay una gran variedad de estos y cada uno refleja su propia personalidad. Cada letra representa un sonido del lenguaje hablado y, además, expresa a la persona ideas visualmente, con el fin de que se puedan entender dentro de un determinado contexto. La tipografía es la encargada de cuidar la disposición de estas letras, que mantengan un diseño coherente, para que el significado de estas palabras reafirme el contenido presentado. (Ambrose y Harris, 2007, p. 14)

ZARA utiliza una tipografía distintiva con serifa desarrollada especialmente para la marca. Este tipo de letra es un componente elemental, pues presenta un mensaje y expone, a nivel mundial, su identidad visual corporativa. La tipografía empleada pertenece al tipo de letra *Roman* o romana, que tiene letras y remates espaciados proporcionalmente, lo que la hace más legible. Los remates decorativos de este tipo de letra ayudan a que la vista de una persona pase normalmente de una letra a otra, por lo que es utilizada en titulares y cuerpo del texto. (Ambrose y Harris, 2007, p. 40)

En la franquicia de ZARA en Quito, la tipografía no solo está presente en su logo, sino también en los rótulos, en las fundas, en paredes internas, en la señalización de la tienda y, en las etiquetas de precios y de prendas, respectivamente.



Gráfico 12. Tipografía de ZARA.

Elaboración propia, a partir de fotografías de etiquetas de prendas recogidas para la investigación.

La marca de ZARA se caracteriza también por adaptarse a diferentes diseños; como se puede observar en el gráfico 13; la cadena de moda hace uso de su nombre para exponer su marca en las etiquetas de prendas, no obstante, adapta la tipografía para que se alinee al carácter de cada colección.

ZARA, al utilizar esta tipografía particularmente desarrollada, que se basa en una fuente *serif*, tiende a representar lo moderno, simple y tradicional, sin dejar de lado el aspecto elegante que complementa a todo este tipo de letra. Esta marca muestra coherencia en todo sentido: su logo, los colores que expone, la tipografía que utiliza. Todo esto comunica un mismo mensaje a su público objetivo, es una empresa simple, moderna y elegante; esta identidad que se transmite con el fin de que el consumidor se identifique con estas categorías y prefiera al producto sobre otros similares.

- **Nombre**

El nombre es la raíz y contiene toda la esencia de una empresa, por esto fue importante para el fundador de esta cadena de moda, Amancio Ortega, pensar en un nombre único y diferente, que enganchara totalmente al público consumidor. En aquella época, los dueños de las organizaciones y diversas compañías basaban el nombre de sus futuros negocios en sus propias inspiraciones, en sueños, experiencias vividas, gustos personales y detalles íntimos.

Como se reseñó en el primer capítulo, Ortega tomó el nombre de su primera tienda por la película “*Zorba el Griego*” (Martínez, 2013, p. 55), pero Zorba era un nombre que ya estaba registrado como marca y patente, por lo que Ortega jugó con la palabra que le gustaba y la combinó, de todas las formas posibles, otorgándole un carácter femenino, hasta llegar a formar una palabra corta que en la lengua quechua de la antigua cultura incaica significa “maíz”: así nació el nombre ZARA. (Martínez, 2013, p. 56)

El nombre ZARA se apega a las características que los autores Sánchez y Pintado exponen en el libro “*Imagen Corporativa*”: “ser original, significativo, simple, recordativo, estético, directo e instantáneo” (2009, p. 200). ZARA es un nombre original pues, al menos en el mercado de la moda o del sector textil, no existe otro igual; es significativo porque posee toda una historia detrás; es un nombre importante para su fundador; es simple, memorable, directo e instantáneo pues contiene solo una corta palabra, lo cual resulta fácil de recordar para el cliente; por último, es estético porque es atractivo, es un nombre femenino fuerte y que abre las puertas del mundo de la moda.

ZARA es un nombre que comunica inmediatamente lo que es, su propia esencia al usuario; es una marca que, gracias al paso de los años y al fuerte posicionamiento que ha conseguido a nivel mundial, puede ser reconocida y recordada entre diferentes públicos; es un nombre de marca visto y verbalizado por millones de personas, una marca que se pide, se vende y se comercializa por su nombre.

- **Sonido y tacto**

Cada sentido que nosotros, como seres humanos, poseemos, aporta una gran cantidad de información a nuestro cerebro y, ayudan también, a potenciar y completar toda una experiencia vivida. Matthey Healey comenta que las marcas que apelan a todos los sentidos de los consumidores, generan respuestas intensas y favorables para la compañía (2009, p. 104); de aquí el interés de ZARA por crear y brindar a su público toda una experiencia de marca en cada una de sus tiendas.

En la tienda ZARA ubicada en el *Quicentro Shopping*, encontramos dos tipos de estímulos que buscan atraer y retener al cliente: la música y el tacto. El primer elemento es esencial para la marca, ya que esta cuenta con un equipo especializado que produce directamente todas las canciones que se van a escuchar dentro de cada establecimiento, guiándose por las tendencias musicales de moda con cada colección de ropa que va a salir al mercado, a fin de acompañar y complementar auditivamente a la marca (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014). Lo propio, será analizado a profundidad en la sección “ambiente” del punto sobre *visual merchandising* interno.

El segundo elemento, el tacto, es también fundamental para ZARA. Para esta marca es importante que en sus establecimientos la distribución y presentación de los productos sea correcta y adecuada, con el objetivo de que los clientes puedan observar y tocar todo de manera cómoda, rápida y sencilla. Cada colección de prendas que se expone presenta una serie de materiales y texturas: telas: cuero, metal, caucho, plástico, algodón, fibras sintéticas, entre otras más, que responden a un concepto, mensaje e imagen de marca, la misma que a la final va a comunicar al cliente la identidad de la transnacional.

Para esta tienda es sustancial que el consumidor pueda tocar y probarse las prendas con total facilidad, a fin de que compruebe si le gusta, si la calidad es buena o si el material es resistente. Por esto, colocan los productos de tal manera que sea posible para la persona poder acceder a ellos; incluso, en la sección *niños*, las perchas y mesas están al nivel de un infante, porque es él o ella la persona que va a decidir sobre lo que quiere

usar (Comunicación personal, 2014). Estas adaptaciones del espacio interno de ZARA reflejan y transmiten su propia identidad, su esencia, cómo trabaja y cómo quiere hacer las cosas; lo dicho será analizado con mayor detalle en la sección de *visual merchandising* interno.



Imagen 10. Sección niños ZARA, Quicentro Shopping – Quito.
Fotografía de los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

La aplicación de la identidad visual corporativa de ZARA en la publicidad y en el *visual merchandising* que la tienda presenta responde a la estrategia de comunicación de la marca. Las estrategias de comunicación, tanto internas como externas, buscan comunicar la identidad de marca al público consumidor, a fin de que este se identifique con lo que la cadena de moda hace día a día.

2. Análisis de las piezas publicitarias de ZARA

La publicidad es una de las herramientas preferidas por personas, organizaciones, políticos, empresas, fundaciones, entre otros, que ayuda a que estas puedan darse a conocer y llamar la atención del público; es también un elemento utilizado para comunicar un mensaje determinado a múltiples colectivos y grupos de interés que son parte del entorno. La actual saturación publicitaria ha causado que sea cada vez más difícil para las marcas diferenciarse unas de otras; debido a esto, las entidades están buscando y empleando nuevas estrategias comunicativas para transmitir sus mensajes.

La actividad publicitaria funciona como un proceso de comunicación que cuenta con actores esenciales; en el caso en estudio, el proceso de comunicación sería así: ZARA como el anunciante, los múltiples mensajes que emite son sus anuncios, las estrategias de comunicación externa que emplea corresponden a los medios masivos y todos sus clientes y diferentes grupos de interés representan a su público objetivo. Así pues, la publicidad que presenta esta marca puede llegar a distintas personas, alrededor del

mundo, porque la transnacional utiliza, especialmente, medios como los periódicos e internet para promocionarse y publicar su mensaje de manera creativa.

ZARA es una empresa que, desde sus inicios, optó por la estrategia de mantener un bajo perfil, haciendo que la tienda, por sí sola, sea la que se publicite; es una marca de moda que no recurre a la publicidad tradicional, no gasta ni destina un presupuesto especial para aparecer en medios altamente saturados como la televisión; lo que hace es utilizar nuevas plataformas digitales y soportes multimedia que le permiten tener una conexión directa e interactiva con sus usuarios, transformando la manera en que las marcas se comunican con sus consumidores.

Estos nuevos instrumentos buscan generar experiencias en las personas, que exista una retroalimentación constante, que los públicos sean mucho más activos e involucrados en el acto comunicativo, a fin de que se identifiquen con lo que la compañía es. (Sánchez y Pintado, 2009, p. 265) El objetivo es que se muestre al público total coherencia y correspondencia entre lo que la marca dice y hace, transmitiendo un mensaje uniforme.

- **Publicidad en medios impresos - periódicos**

La constante evolución de noticias y acontecimientos ha hecho que los diarios sean remplazados por plataformas digitales que comunican noticias de manera inmediata; debido a esto, ciertos periódicos han creado su propia página web, redes sociales y aplicaciones móviles para estar más cerca de sus usuarios y mantenerlos actualizados.

ZARA utiliza publicidad en medios impresos solo dos veces al año: en los meses de enero y julio, debido a las épocas de saldos. Cabe señalar que, en Ecuador, esta publicidad solamente aparece en dos diarios de circulación nacional –El Comercio y El Universo– por lo que, tanto las tiendas de Quito como de Guayaquil, así como los distintos grupos sociales del país pueden estar expuestos a este anuncio.

Como se puede observar en la imagen, las gráficas que emplea la marca para publicitarse a través de la prensa escrita son bastante sencillas, apegándose a su imagen minimalista; se muestran colores corporativos sobrios como el azul (blusa), el gris (pantalón) y el negro (zapatos y logo). El anuncio refleja la personalidad de marca y es coherente con su identidad visual: es sobria y elegante, por el empleo de gris y negro; y es segura, fiable y fresca, por el color azul. (Ambrose y Harris, 2008, p. 118)

La modelo que aparece se acopla directamente a la imagen de marca que quieren proyectar, pues, a pesar de que se muestra triste, angustiada, preocupada, casi jorobada, a las prendas de vestir se les da todo el protagonismo en el anuncio, esta es la estrategia publicitaria y de comunicación que ZARA transmite: hacer que las personas se fijen más en la ropa y menos en la modelo, diferenciándose totalmente de otras marcas.



Gráfico 13. Publicidad de ZARA en diario El Comercio y El Universo.
El Comercio (www.edicionimpresa.elcomercio.com) – El Universo (www.kiosko.eluniverso.com)

Alicia Santiago, *blogger* española y autora del sitio web *Cuida tu Imagen*, creó un *post* titulado “¿Qué les pasa a las modelos de ZARA?”, en el cual señala que toda su atención no se centró en la nueva colección de ropa sino en los rostros y poses de las modelos; para esto colocó imágenes de las modelos junto a descripciones que ella mismo diseñó como: “Hola soy desgarbada, no sé qué hago en este *lookbook*” o “Hola, llevo esta camiseta azul rollito hospital, estoy un poco nerviosa y cabizbaja” (Santiago, 2015). Si bien es cierto que ZARA refleja melancolía con la actitud de las modelos, también muestra una cierta realidad de las mujeres, pues no todas están felices o activas todo el tiempo; así, el mensaje que la marca busca transmitir es que la ropa seguirá viéndose igual de bien, y el objetivo no es destacar a la modelo, sino a la vestimenta.

Por otro lado, el anuncio muestra el *hashtag*¹⁵ #ZARASALE, acompañado por palabras que especifican la duración de las rebajas y por último, el logo, que mantiene la tipografía corporativa, junto con la dirección de la página web. Lo dicho hace que el mensaje publicitario sea bastante claro y llegue al público de manera precisa,

¹⁵ **Hashtag:** etiquetas que sirven para agrupar temáticas o conversaciones; deben tener afinidad con el contenido y/o imágenes publicadas. En las publicaciones digitales, las etiquetas se reconocen por medio del uso del signo numeral (#) antes de una palabra o conjunto de palabras. Fuente: www.smartec.la

persuasiva, en el tiempo correcto, a fin de que el público se informe y acuda a las tiendas en los lapsos indicados.

- **Publicidad en medios impresos - correo directo**

El correo directo ayuda a que la empresa pueda entablar una conexión directa y específica con los usuarios, con el objetivo de que estos se encuentren en continua relación con la marca. Los autores Kotler y Armstrong comentan que el correo directo es perfecto para la comunicación directa, pues se puede personalizar, es bastante flexible y permite seleccionar el mercado objetivo (2013, p. 428).

ZARA hace uso de esta herramienta mediante sus *newsletters*, las cuales se envían al correo personal de cada cliente, quienes solicitan o se suscriben a este tipo de comunicación. Como se puede observar en la imagen, en la página web de la marca se muestra la posibilidad de solicitar el envío de *newsletters*, llenando la información de la dirección de correo electrónico de la persona interesada. Asimismo, se puede llenar lo indicado para dejar de recibir el correo. Si nos suscribimos, el contenido que recibimos es básicamente de novedades de la marca, nuevas colecciones, las tendencias de moda del momento y lanzamientos de campañas.

Tanto la solicitud de *newsletter*, ubicada en la página web, como el correo ya recibido, mantienen una misma identidad visual corporativa. Se muestran, sobre todo, colores como el blanco y el negro, que representan la elegancia, sobriedad, limpieza y sencillez de la marca. La disposición de los elementos en estas piezas ayuda a que el usuario pueda navegar por el correo fácilmente, apreciando el contenido e imágenes mostradas de una mejor manera. El logo mantiene protagonismo, ya que está ubicado al inicio del *mail*, mientras que sus redes sociales y página de *YouTube* se colocan al final.

Esta forma de publicitarse a través de correo directo es bastante silenciosa, debido a que solo clientes específicos piden este tipo de noticias, por lo que ZARA solo emplea sus bases de datos para enviar sus mensajes y así publicitarse a nivel mundial; la marca sabe que las personas que solicitan este correo tienen interés en mantenerse al tanto de las nuevas tendencias o se encuentran pendientes de los cambios en el mundo de la moda, por esto las mantienen informadas sobre datos actuales, formando un grado de relación cercano con la transnacional.

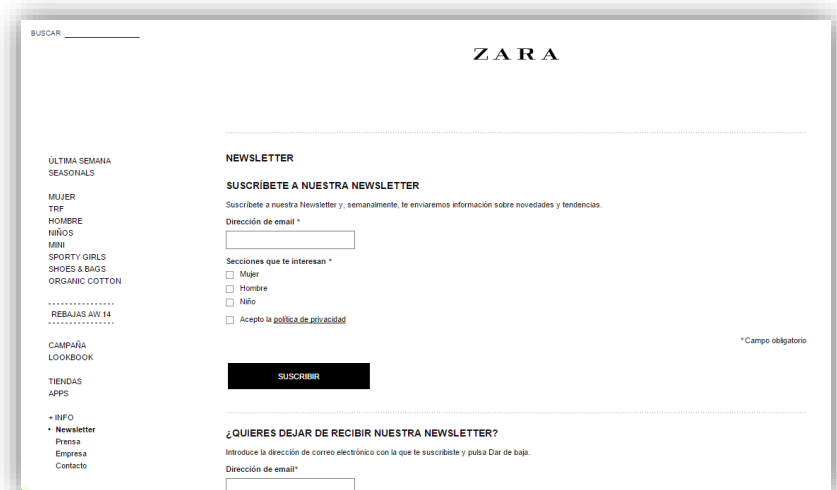


Imagen 11. Newsletter ZARA.
Página Web ZARA Ecuador – www.zara.com

- **Publicidad en aplicaciones móviles**

Para las marcas es importante obtener una respuesta directa e inmediata de parte del público consumidor; por esto, buscan estrategias comunicativas para construir vínculos fuertes con sus clientes y estar cerca de ellos en todo momento. Las aplicaciones para teléfonos móviles permiten fortalecer las relaciones de manera personal; el acceso al comercio virtual a través de dispositivos móviles ha cambiado totalmente al mercado, pues, en la actualidad, resulta más cómodo, rápido y fácil para el usuario encontrar todo lo que necesita solo con navegar a través de un *smartphone* o *tablet*. Al manejar aplicaciones de diversas marcas puede conocer más de ellas, ver sus servicios, los precios y la información del producto rápidamente.

ZARA posee su propia aplicación para teléfonos inteligentes, la misma que se puede descargar visitando su página web o a través del propio celular. La aplicación soporta diferentes tipos de móviles: Android, Blackberry 10, Windows Phone, Windows 8, iPhone e iPad. Dentro de la aplicación podemos observar que el diseño es bastante parecido al de su sitio web; mantienen tonos sobrios, como el negro y el blanco, la navegación es sencilla y bien cuidada.

En la parte inferior de la ventana principal de la aplicación, se presentan tres categorías: productos, *scan* y tiendas. En la primera se aprecian varias opciones, las mismas que concuerdan exactamente con el menú dispuesto en el sitio web explicado anteriormente; en esta categoría de productos se pueden visualizar las prendas y accesorios de manera individual, con el detalle de precios, tallas, composición, disponibilidad e incluso es

posible la compra *online*, aunque cabe recalcar que en Ecuador esta opción aún no está disponible.

La siguiente categoría se llama *Scan* y permite al cliente digitalizar el código de barras de la prenda para conocer más información acerca de esta; la última categoría es un buscador de tiendas cercanas, la cual utiliza la función de geolocalización del teléfono móvil para encontrar un almacén ZARA próximo al usuario del dispositivo móvil.

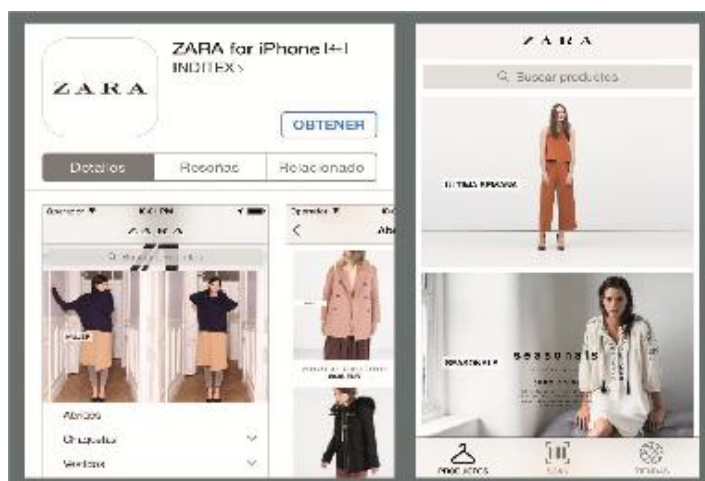


Gráfico 14. Aplicación de ZARA para teléfonos móviles. App Store.

En toda la aplicación se puede vislumbrar la identidad visual de este gigante textil. El espacio, sobre todo, es blanco, dando protagonismo y dramatismo a las imágenes mostradas, lo que también permite que la vista pueda desplazarse por los distintos elementos con total facilidad. Los títulos de cada sección, así como las descripciones de cada prenda y accesorio, se presentan con una misma tipografía de color negro, lo que expone la personalidad de la marca.

Tener una aplicación móvil le permite a ZARA publicitarse y comunicarse con sus públicos de manera rápida y directa, pues hoy por hoy es más fácil, cómodo e inmediato acceder a cualquier página, juego o tienda desde un celular inteligente. Esta aplicación es beneficiosa para la tienda desde algunos aspectos: primero, la empresa puede enviar constantemente nuevas actualizaciones de colecciones y tendencias; así el cliente se mantiene informado y puede abrir o estar pendiente de la aplicación para enterarse de las novedades. Con el tiempo, se cerrará el proceso con una compra *online* del producto, por lo que es un tipo de publicidad silenciosa muy efectiva.

No se conoce con exactitud cuánto vende la cadena de moda a través de los dispositivos móviles, debido a que la empresa no ofrece resultados detallados de sus ventas *online*; no obstante, en el ejercicio concluido de enero de 2014, el Grupo Inditex facturó 553 millones de euros gracias a las ventas por internet, cifra que de seguro le debe un porcentaje a las compras que se hacen mediante la aplicación móvil. (Expansión, 2014)

- **Publicidad en sitios web especializados donde se comparten fotos/vídeos**

La flexibilidad de internet ha permitido que nuevos sitios, comunidades y plataformas web se creen diariamente. Es así como nacieron las famosas redes sociales *online*, las cuales han ido apareciendo, con el paso de los años, a fin de mantener comunicados a diversos públicos a nivel global y satisfacer sus necesidades, gustos e intereses personales. En este tipo de espacios, las personas, compañías y demás grupos sociales comparten información, datos relevantes o noticias y además intercambian imágenes y videos privados, entre otras actividades.

ZARA está presente en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Pinterest*. Se puede acceder a estas plataformas a través del sitio web oficial de la marca, dando clic en el hipervínculo correspondiente o buscándolas desde nuestras propias cuentas personales en estas redes. Aparecer en este tipo de medios sociales permite a la tienda estar mucho más involucrada, conectada y relacionada con su público objetivo alrededor del mundo. En *Facebook*, la marca cuenta con más de 20 millones de personas a quienes les gusta la página; en *Instagram*, más de 4 millones; en *Twitter*, alrededor de 835 mil seguidores y, en *Pinterest*, casi 134 mil.

Con estas cifras, se puede afirmar que ZARA es una marca fuerte y mundialmente reconocida. Cada red mantiene su propio formato y estructura visual, pues ZARA muestra y adapta su identidad visual de acuerdo con los parámetros de cada espacio; no obstante, se puede observar que la empresa emplea los mismos datos y fotografías, que sube las imágenes en horas similares y que, prácticamente, en cada red se expone el mismo mensaje.

Cabe señalar que, a pesar de que la marca muestra coherencia en sus publicaciones, falla en un sentido: la retroalimentación. Se puede observar que se sube fotos cada día, miles de personas le dan me gusta a estas y también realizan sus comentarios, tanto positivos como negativos. En los últimos, por ejemplo, se puede ver quejas sobre el producto o sobre su fabricación, hay preguntas sobre precios de las prendas o su disponibilidad en

los distintos países donde la franquicia está presente y se puede leer comentarios en los que los clientes piden explicaciones y respuestas a ZARA; las réplicas –al menos en los espacios de comentarios– nunca se dan a conocer por parte de la marca.

Esto, de cierta manera, crea una mala imagen y experiencia de marca, pues si los públicos hacen uso de las redes sociales es porque estas son el medio más rápido y fácil para comunicarse con la tienda; sin embargo, esta no responde a sus inquietudes, por más simples que parezcan. El problema se agrava porque estas cuatro redes –que son las oficiales a nivel mundial– representan a la marca en todos los continentes: ZARA no posee un medio para cada país. Por esta razón, se encuentra comentarios en todos los idiomas y sobre múltiples tópicos; al parecer, el único medio que el cliente tiene para contactarse con la marca e informar su molestia es a través de su sitio web, ya que en el menú de este existe una opción contacto en donde se llenan los datos, se especifica el país y tema, se escribe la consulta y se envía a la transnacional.

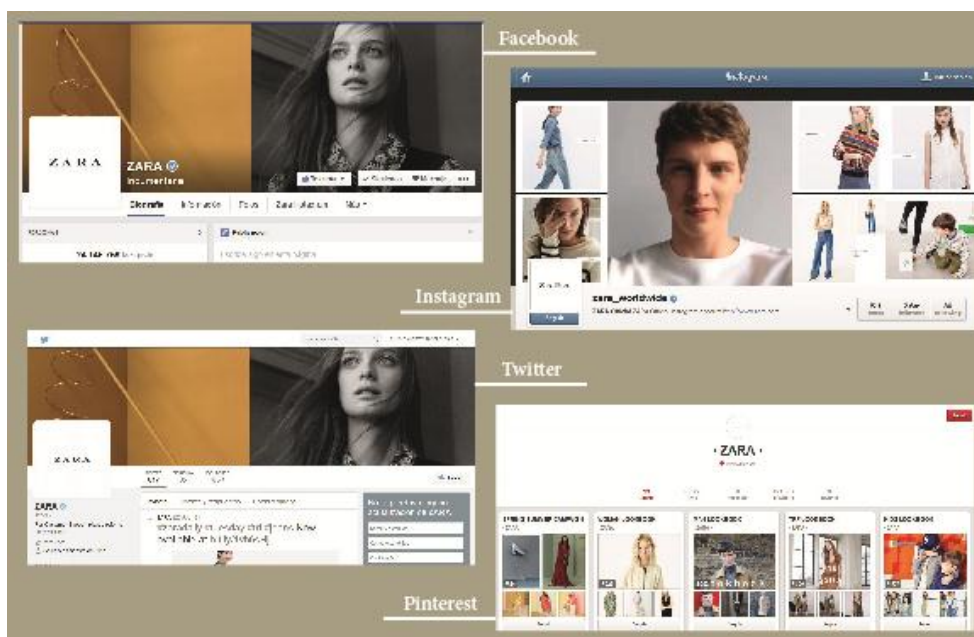


Gráfico 15. Redes sociales de ZARA.

(www.facebook.com/Zara) – (www.instagram.com/zara_worldwide/) – (www.twitter.com/zara) – (www.pinterest.com/zaraofficial/)

A pesar de los problemas que ZARA enfrenta en sus redes sociales, la personalidad de la marca se mantiene en cada una de estas: el logo siempre está presente en cada foto de perfil, exponiendo el carácter exclusivo y elegante de la tienda; de igual manera, el blanco es el protagonista en el espacio de estas páginas, haciendo que el usuario pueda visualizar cada fotografía y video sin desviar su atención hacia otro elemento.

La marca no envía ni transmite directamente una gran campaña de publicidad a través de sus redes, sino que de forma silenciosa está permanentemente enviando mensajes multimedia (fotos – videos) a los usuarios, con el fin de que estos se mantengan muy bien informados, cercanos a la tienda de moda y se identifiquen con lo que les muestra.

Hacer publicidad por medio de las redes sociales ayuda a que ZARA pueda llegar a diferentes públicos sin importar el país donde la persona se encuentre. Entre las ventajas de este manejo publicitario se destaca que el mensaje emitido no tiene costo, la publicación se envía de manera inmediata y, los usuarios pueden interactuar con la marca a través de comentarios, me gusta, compartiendo la noticia, replicando la misma, entre otros, incluso si la cadena no hace lo mismo con los clientes.

El silencio publicitario que ZARA emplea es parte de su modelo de negocio ya que, desde que Amancio Ortega fundó el primer establecimiento, sabía que su principal foco de interés iba a estar en las tiendas, las cuales funcionan como una estrategia comunicativa para publicitarse y captar la atención de los diversos públicos consumidores. La tienda es la primera conexión entre el cliente y la marca, aquí se puede establecer todo un diseño, propio de la transnacional, para crear toda una experiencia de venta: de ahí que el *visual merchandising*, tanto interno como externo, sea tan importante para mostrar la identidad corporativa.

3. Análisis del sitio web de ZARA

Estar presente en internet es una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa u organización, debido a que funciona como un medio masivo de comunicación que llega a millones de personas, ubicadas en distintas regiones, países y continentes. De ahí que los sitios web se empleen como una herramienta adecuada para ejercer la actividad publicitaria, pues este medio permite a cada entidad mostrar y comunicar lo que es y lo que hace desde su propio enfoque, diseño y punto de vista.

ZARA cuenta con su propio sitio web (www.zara.com); en él podemos observar un concepto minimalista y la aplicación de tonos sobrios. El espacio luce moderno y elegante; la distribución y la barra de menús también se muestra sencilla y cómoda de usar, esta se cierra y se despliega en cada opción que el usuario escoja; en la página de inicio se muestran fotografías que ocupan toda la pantalla y cambian constantemente, dando movilidad al sitio.

En la página web se puede explorar diferentes opciones: prendas lanzadas la última semana, la campaña de temporada, las diferentes colecciones para sus líneas (*señora, Trafaluc, caballero, niños, mini, calzado, bolsos y ropa confeccionada con algodón*), las nuevas tendencias, el *lookbook* (para cada línea), la opción *pictures* (que abre el camino para que *bloggers* de moda y personas relacionadas con el mundo textil se den a conocer), otra opción llamada *brothers & sisters*, la campaña actual, además de información general de la marca como sus tiendas, aplicaciones y datos corporativos: *newsletter*, prensa, empresa y contacto.

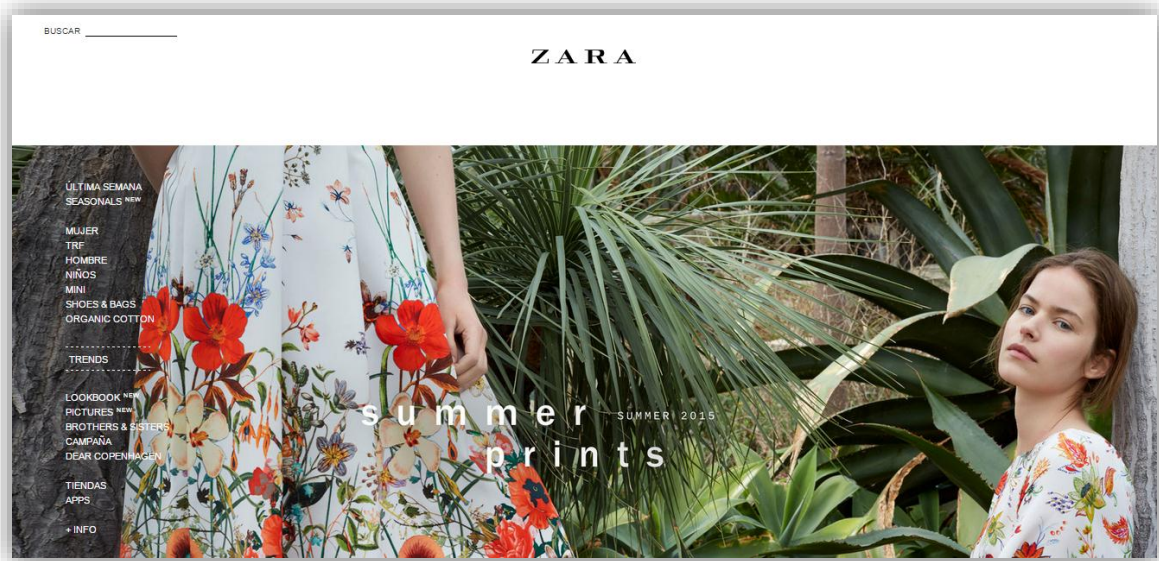


Imagen 12. Página Web ZARA Ecuador (03/05/2015)
www.zara.com.ec

En todo el sitio web de ZARA se puede apreciar la identidad visual de la marca, su logo siempre aparece en la parte superior del espacio, sin importar que se cambien las opciones; asimismo, el menú siempre se encuentra en la parte izquierda, puede cerrarse y desplegarse constantemente. El color de las letras cambia de acuerdo con la imagen que se está presentando, no obstante, estos colores siempre son dos: el negro y blanco, los cuales representan y transmiten al público su identidad corporativa y el carácter sencillo, elegante y sofisticado de la marca. Por otro lado, la tipografía del logo, del menú, y de las colecciones no cambia, es un tipo permanente y particular para cada una de estas, lo que comunica unidad y sincronía a las personas que navegan por la página.

Publicitarse a través de este medio resulta efectivo para ZARA, pues expone a nivel global sus nuevas prendas y colecciones continuamente. De igual manera, es bastante

práctico para la marca porque pueden mostrarse siempre frescos y renovados, lo que concuerda con su modelo de negocio, ya que para ellos es sumamente importante estar al tanto de cada tendencia, a fin de hacerla visible inmediatamente.

Su sitio web es la herramienta ideal que necesitan para publicitarse de manera silenciosa. Gracias a la actualización constante del sitio, no es necesario que el consumidor vea su anuncio por televisión o en revistas múltiples veces, pues la marca se encuentra constantemente presente en internet; con solo dar un clic y navegar por su página, ZARA empieza a comunicarse y a emitir su mensaje publicitario a su público. No solo da a conocer sus productos, sino que brinda una sensación de innovación y actualidad a los usuarios.

4. Análisis del *Visual Merchandising* de ZARA

El *visual merchandising* mejora y potencia la imagen de marca, debido a que se diseña toda una estructura sensorial, tanto interna como externa, que busca cautivar al cliente a través de sus sentidos. Los escaparates, el rótulo, la fachada, los colores, la música, temperatura, iluminación ambiental y demás, son algunos de los elementos que forman parte del *visual merchandising* de una tienda. Estos responden a la identidad visual de la empresa y acompañan a los artículos y productos que se encuentran a la venta, con el objetivo de crear toda una experiencia de marca positiva en el consumidor.

Las compras *online* o por internet han causado que múltiples tiendas cambien su estrategia de venta personal, reforzando el trabajo diario de los *visual merchandisers* para que estos, mediante su labor, comuniquen a los usuarios un mensaje coherente por medio de los escaparates y de todo el diseño y arquitectura interior del establecimiento. Cada compañía necesita establecer una estrategia comercial, con el fin de que todo el diseño pueda adaptarse a esta y así se potencie la identidad e imagen de marca.

El punto de venta es donde la empresa debe poner mayor atención e interés, ya que ahí el cliente va a ser capaz de experimentar diferentes sensaciones. Si estas impresiones y emociones resultan positivas para la persona, esta hará la compra y valorará lo que la marca le ofrece, a más de identificarse con lo que está adquiriendo.

Las tiendas de ZARA siempre se destacan; funcionan como el medio ideal por donde la marca puede comunicarse y acercarse directamente a todos sus públicos, sin necesidad de recurrir a grandes campañas de publicidad, a medios de comunicación o a marquesinas de paradas de autobús: “la mejor publicidad de ZARA son sus tiendas y la

composición de sus escaparates” (Martínez, 2013, p. 72). Jesús Echevarría, directivo del Grupo Inditex, aclara que a cada tienda se valora por sí sola porque cada una tiene –y muestra– su propia personalidad; de igual manera, señala que:

No hay publicidad, porque el hecho de que no haya publicidad significa que no queremos crear una percepción ni presionar a los clientes con una colección o prenda de moda concreta, sino que buscamos a través de la tienda saber qué es lo que quieren los clientes de forma continua. Ese contacto directo con el cliente añade la sinceridad del modelo porque nos permite identificar a las personas que buscan nuestra moda. (Martínez, 2013, p. 73)

El Grupo Inditex cuida hasta el más mínimo detalle de su marca principal. En la sede central de la compañía en Arteixo, creativos y diseñadores reproducen a escala real los distintos tipos de tienda que sirven como modelo para cada uno de sus establecimientos, a nivel global. Diseñadores de interiores, de moda y otros colaboradores prueban los maniqués, las prendas y los accesorios que van a formar parte del escaparate de una tienda. (Martínez, 2013, p. 74)

Asimismo, reproducen composiciones, colocación de prendas, combinación de colores y presentación de productos, de la misma forma que se haría en una tienda real; los modelos creados son fotografiados y enviados por correo electrónico a todos los directores y coordinadores de tienda, con el fin de que lo reproduzcan fielmente y, así, se mantenga una misma identidad de marca en cada país.

Las fotos que se envían desde España a Quito son de diferente tipo: del escaparate, tablas de colores, prendas que van a ingresar, nuevas colecciones, tendencias y ciertos lineamientos que deben seguir para colocar correctamente toda la mercadería. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

Esta transnacional se preocupa por cuidar los aspectos externos e internos, como se analizará a continuación.

a) *Merchandising* externo de ZARA

La apariencia externa de la tienda es el primer elemento que comunica y capta la atención del público consumidor; este aspecto debe transmitir el mensaje y la identidad corporativa de la marca, a fin de que el usuario se identifique con lo que la empresa le está mostrando. La tienda de ZARA, ubicada en el centro comercial *Quicentro Shopping* de Quito, cuenta con más de 1 500 metros cuadrados, repartidos en dos pisos

que abarcan todas las secciones de la marca: mujeres (“*señora*”) y *Trafaluc* (línea juvenil) en la planta baja, hombres (“*caballero*”) y *niños* en el primer piso.

La tienda posee ciertos parámetros que realzan su aspecto externo: es bastante visible para los cientos de personas que continuamente se dan una vuelta por el centro comercial, tiene una buena ubicación –lo que ayuda a que las personas puedan reconocerla fácilmente– y capta inmediatamente la atención de los potenciales clientes debido al gran espacio que ocupa; además, se destaca el diseño único, sobrio y minimalista que expone, que concuerda con su identidad. Los elementos que componen el diseño a nivel externo son:

- **Fachada**

La ubicación de la tienda es realmente importante para ZARA; la empresa siempre busca localizarse en las mejores calles, en edificios emblemáticos, en avenidas famosas o, en prestigiosos centros comerciales. Amancio Ortega cree fielmente que la mejor y más efectiva forma de publicitarse y lograr entablar una conexión directa con el público consumidor es ubicarse en la mejor calle o establecimiento que pueda encontrar (Martínez, 2013, p. 64) y, en consecuencia, la estrategia comercial del *holding* es invertir grandes cantidades de dinero para comprar o alquilar el edificio o local donde se va a construir toda su tienda, acoplando el diseño a toda la identidad visual de marca que buscan comunicar. Cuando se trata de franquicias, como el caso de ZARA en Quito, se debe seguir lineamientos corporativos que enfatizan que la tienda debe ubicarse en centros económicos fuertes, ya que es el propio establecimiento el que funciona como medio para proyectar la imagen de marca y crear una conexión con el exterior. (Martínez, 2013, p. 65)

Como se dijo en el primer capítulo, ZARA demandaba ciertas características para estar dentro de un centro comercial, requisitos que el *Quicentro Shopping* facilitó, por lo que el establecimiento se encuentra ubicado ahí desde el año 2012. La fachada de la tienda cuenta con más de 20 metros de ancho, es extensa e imponente; el local posee dos plantas, seis escaparates, tres rótulos, dos grandes marcos con el nombre de la marca, y tres puertas de ingreso a las diferentes secciones: *Trafaluc*, *señora* y *caballero*.

La fachada ayuda a que la propuesta de moda de esta tienda se acerque y llame la atención de los clientes, haciendo que estos reaccionen positivamente ante lo que están observando. Toda la fachada presenta un concepto minimalista, el mismo que expone al

público consumidor –directa e inmediatamente– la esencia de marca, la cual es capaz de hacerse visible a través del logo y de los colores expuestos: negro y blanco; colores corporativos que reflejan la identidad innovadora, sencilla, elegante y sofisticada de ZARA.



Gráfico 16. Fachada de ZARA, *Quicentro Shopping* – Quito.
Fotografías propias.

- **Rótulo**

El rótulo de ZARA corresponde al logo y nombre de la marca, lo cual ayuda a que el público objetivo pueda identificarla instantáneamente. La tienda posee un rótulo externo, ubicado en la parte frontal del *Quicentro Shopping*, y tres rótulos internos, localizados en la fachada del establecimiento. Según empleados de la franquicia en Quito, meses después de que la transnacional ingresó a la ciudad, ejecutivos del Grupo Inditex vinieron al país para asegurarse de que todo estuviese marchando bien y se percataron de que la marca no tenía presencia hacia las principales avenidas, por lo que pidieron a los directivos del centro comercial que coloquen un rótulo de ZARA en la fachada del *Quicentro*. (Coordinador de ZARA, Comunicación personal, 2014)

El centro comercial accedió a este pedido y, así, ZARA es la única marca internacional que logró hacerse visible externamente, acompañando a los rótulos propios del *mall*, como se ve en el Gráfico 18. Lo dicho refleja la importancia y fuerza que esta marca tiene para el *Quicentro* a nivel de punto de venta.

Debido a la infraestructura del local el rótulo se encuentra en tres lugares: dos en la planta baja y uno en el primer piso; asimismo, la fachada está compuesta por dos marcos que incluyen un rótulo cada uno, lo que fortalece el impacto visual, ayudando a

los usuarios a ubicar la tienda de manera rápida. Estos elementos son bastante visibles, los colores blanco (externo) y negro (interno) representan a la marca, de tal manera que desde el primer momento en que la persona los observa ya se está comunicando la identidad de la misma.



Gráfico 17. Rótulos de ZARA, *Quicentro Shopping* – Quito.
www.quicentro.com (exterior) y fotografías propias (local ZARA).

Se entiende que existe una normativa estricta para la colocación del logo en nuevas tiendas, sin embargo en espacios como fachadas la normativa parece flexible, presentándose una distorsión en el interlineado del logotipo. A pesar de esto, se mantiene la tipografía y el color característico de la marca. Por otro lado, este cambio parecería no incidir en la percepción del público consumidor.

- **Escaparates**

Los escaparates forman parte de la fachada y de la arquitectura de una tienda. Son también un gran recurso y herramienta para los diseñadores y *visual merchandisers*, pues estos pueden crear y comunicar, en estos espacios, un mensaje innovador y atractivo, a fin de que capte la atención de los consumidores y estos se vean tentados a ingresar al local comercial. El escaparate potencia la imagen e identidad de marca, funciona como un elemento publicitario de la tienda y otorga la primera mirada de lo que se puede encontrar en el interior.

La tienda de ZARA en Quito posee seis escaparates, los mismos que acompañan a cada sección y coinciden con las puertas de entrada al establecimiento. Los escaparates de esta marca no solo presentan el producto, sino también exponen ante los diferentes

públicos la tendencia de moda del momento, a través de la combinación sugerida por la marca de prendas de vestir, calzado y accesorios.

Como se explicó en el capítulo anterior existe una gran variedad de escaparates (ver Gráfico 9), los cuales se montan dependiendo de las características físicas del local, además de lo que la propia marca busque transmitir a sus grupos de interés. Los escaparates de ZARA en el *Quicentro Shopping* son de estilo “abierto por detrás”, debido a que dejan observar el interior de la tienda desde el exterior. Este tipo de escaparates son difíciles de realizar porque se los puede mirar, tanto interna como externamente, por esto la marca emplea paneles de espejos para tratar de dividir, superficialmente, el espacio del escaparate del resto del interior del local; con esta división se busca otorgarle mayor protagonismo a la vitrina pero permitir que los clientes logren ver una pequeña parte del espacio interno.



Gráfico 18. Escaparates en ZARA, *Quicentro Shopping* – Quito.
Fotografías propias.

Cada puerta de la tienda posee dos escaparates, uno a cada lado: la primera puerta que corresponde a la sección *Trafaluc*, tiene un escaparate de la sección *niños* y otro que responde a la propia línea de moda joven; la segunda puerta de la sección *señora*, tiene dos escaparates que muestran prendas de mujer adulta y, por último, la tercera puerta – de la sección *caballero*–, también posee dos escaparates que revelan ropa de hombre.

Como se puede observar en el gráfico, todos los escaparates son sencillos y tradicionales, se utilizan maniquíes para exponer las prendas y la iluminación realza todo el *look* mientras los paneles de espejos, colocados indistintamente, hacen que el

espacio se vea más grande; las etiquetas descriptivas (ubicadas en la parte inferior), dan a conocer los precios de los productos, así como los descuentos vigentes. Es importante destacar que estas etiquetas son escritas de la misma manera en que están dispuestas las prendas del maniquí, de arriba abajo.

La tienda ZARA de Quito no cuenta con un escaparatista propio sino que, a partir de las fotos que son enviadas desde España a Ecuador, los coordinadores y encargados de tienda cumplen con este trabajo. En algunas ocasiones, escaparatistas de la marca en Panamá viajan a la ciudad solamente para encargarse de cambiar el escaparate (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014). Según los empleados de la franquicia, los escaparates son renovados cada dos semanas o cada dos meses, dependiendo de los lineamientos que se envían desde la empresa matriz. De igual manera, en la temporada de saldos, dos veces al año, se retira los maniqués y espejos de los escaparates para colocar *stickers* y otros elementos que hacen alusión a las rebajas, con el fin de que las personas vean este mensaje e inmediatamente ingresen al local.

- **Puerta de entrada**

La puerta de entrada funciona como un medio de comunicación directo entre el cliente y la tienda, pues es lo primero y último que la persona ve. ZARA tiene tres puertas en todo su establecimiento: dos puertas en *Trafaluc* y *señora* (planta baja) y una puerta en *caballero* (primer piso); la sección *niños* no tiene puerta propia, por lo que el usuario puede ingresar por la puerta de caballero o por la de señora.

Todas las puertas son totalmente abiertas y poseen un gran tamaño, lo que facilita la visibilidad interna del local y ayuda a que el consumidor pueda observar, desde afuera, lo que se encuentra en el interior, a fin de que se sienta plenamente confiado e ingrese. No existe ningún elemento que interrumpa la accesibilidad a las puertas de entrada, por lo que estas son el primer canal de bienvenida que la marca emite a sus clientes.



Gráfico 19. Puertas de ZARA, *Quicentro Shopping* – Quito.
Fotografías propias.

b) Merchandising interno de ZARA

El *visual merchandising* interno está diseñado para guiar al público objetivo a través de todo el espacio de venta, siguiendo una secuencia lógica y manteniendo coherencia con la idea y diseño plasmado a nivel externo, a fin de que la experiencia general de marca del cliente sea positiva y agradable. ZARA, al pertenecer a una gran cadena de tiendas a nivel mundial, debe adaptar todo su diseño interno a las directrices que se envían desde la matriz española, con el objetivo de que se plasme y transmita un mensaje exacto y coordinado en cada establecimiento.

Tanto los encargados de tienda como los coordinadores de cada sección realizan un cambio interno del local cada semana, en el que se renueva perchas y mesas con nuevas prendas para actualizar tendencias y colecciones. Hay, además, un cambio más profundo del *merchandising* interno del lugar cada dos meses; en este se cambia totalmente la presentación de los productos, los sistemas murales y los *stands* de temporada con el objetivo de que la tienda se vea totalmente fresca y moderna. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

El *visual merchandising* interno de ZARA responde a un modelo de tienda minimalista, con amplios espacios en cada sección. El color blanco tiene un predominio absoluto, con algunos toques de gris y negro; un conjunto de luces directas e indirectas brindan protagonismo a las prendas de vestir, calzado y accesorios. Como lo mencionó el presidente del Grupo Inditex, Pablo Isla, cuando inauguraban la nueva imagen de ZARA en la Quinta Avenida de New York, el nuevo concepto de tienda se basa en la “belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad del espacio”. (El país, 2012)

Todo el lugar se muestra visualmente atractivo, pero además, el cliente puede ingresar al local y recorrer cada pasillo sin dificultades; de igual manera, la tienda ha sido diseñada de tal manera que alberga mini *boutiques* en cada sección, en las cuales se da a conocer diversas colecciones de forma individual y personalizada. El establecimiento, a pesar de que ha sido construido de manera sencilla, muestra elegancia y sofisticación por la decoración y colores que emplea, haciendo que la ropa sea la verdadera protagonista de todo el lugar; así, la tienda se comunica con el cliente y se publicita por sí sola, se emite el mensaje de marca y se transmite la identidad visual corporativa a través de todo su diseño interior.

Tony Morgan señala que el éxito del *merchandising* interno reside en una eficaz distribución de todo el espacio donde se va a exhibir la mercancía, labor que en ZARA conocen muy bien. La **adyacencia de artículos** en la tienda es bastante clara, cada sección de la marca aplica un mismo modelo, el mismo que ayuda a que el comprador tenga una orientación adecuada y pueda escoger lo que necesita recorriendo una sola zona. En el caso de las perchas y murales, se disponen distintos tipos de prendas, accesorios y calzado, con el fin de crear todo un conjunto; por ejemplo, se coloca una chaqueta, por dentro la blusa, abajo el *jean* –u otro tipo de pantalón o falda–, seguido de los zapatos; la cartera o bolsa estará en la parte superior o en los costados.

En expositores como las mesas, se puede encontrar *jeans* y camisetas, acompañados por zapatos casuales o deportivos. La adyacencia de artículos es fundamental para ZARA, pues le permite presentar sus productos de manera organizada y, sobre todo, mostrar al cliente prendas relacionadas, a fin de no solo adquirir lo que en un principio buscaba, sino también uno o más complementos que hará que tenga el *look* completo.

ZARA realiza una **distribución de planta** que sigue una norma exacta, guiándose por la división de la superficie de la tienda en zonas: platino, oro, plata y bronce, las cuales fortalecen a la mercadería y atraen al público objetivo a determinados puntos. En la zona platino se ubican artículos de rebajas y promociones, así también pueden colocarse productos nuevos o de última moda, a fin de que los consumidores los observen desde afuera e ingresen a comprarlos. En las zonas oro y plata se sitúan colecciones y tendencias actuales, mientras que en la zona bronce se disponen artículos que complementan a otras prendas como bufandas, corbatas, billeteras.

Varios establecimientos distribuyen sus productos de tal manera que el usuario deba recorrer varios pasillos para encontrar lo que realmente busca, lo que aumenta las posibilidades de que se adquiera más productos, pero no es lo que ZARA hace. Debido a la construcción de pequeñas *boutiques* dentro de toda la tienda, la persona que visita la marca no debe caminar por todo el lugar para encontrar lo que quiere, sino que en una sola zona, en una sola pared o mural, puede encontrar todo lo que necesita y más.

Así, la disposición de las prendas y de los exhibidores incrementa las ventas y hace que, de cierta manera, el cliente solo tenga que circular por otros pasillos para llegar a la caja o a los vestidores, ubicados siempre al fondo de cada sección. La distribución de planta en ZARA se caracteriza por ser amplia, neutra y despejada, consiguiendo que lo único

que llame la atención de la tienda sean las prendas de vestir, eficientemente colocadas a lo largo del local para que el público las pueda ver, apreciar y tocar de manera directa. Igualmente, la distribución crea espacios independientes, casi como pequeños cubos, que muestran las diferentes colecciones, prendas básicas, calzado y accesorios que plasman una tendencia de moda y conforman toda una temporada.

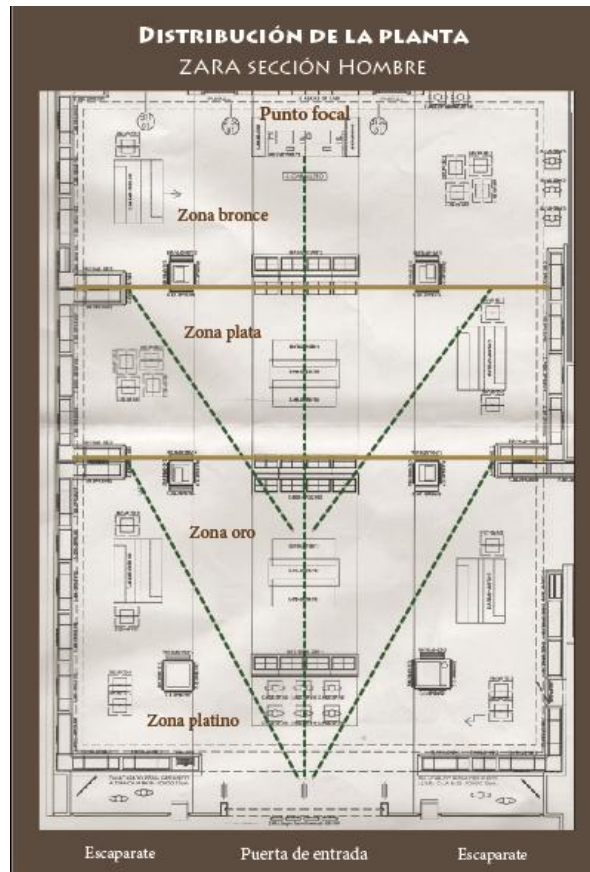


Gráfico 20. Distribución de la planta en ZARA, sección caballero.
Elaboración propia, a partir de lo expuesto por Tony Morgan, *Visual merchandising* (2011, p. 118)
Mapa de la tienda facilitado por los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

Los **expositores** son sistemas indispensables que ZARA utiliza para presentar, de forma adecuada, la mercadería a los clientes. La tienda hace uso de dos tipos de expositores: los exentos y los lineales, que corresponden a las mesas y a los percheros, respectivamente. El empleo apropiado de estas diferentes estructuras no solo sirve para exponer múltiples prendas y artículos, sino que también guía al potencial comprador a través del local.



Gráfico 21. Expositores utilizados en ZARA.

Elaboración propia, a partir de fotografías facilitadas por los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

Los expositores exentos (mesas), en ZARA Quito, pueden contemplarse desde distintos ángulos, por esto se usan para mostrar varios tipos de productos. Se presenta mesas en todas las secciones de la marca; por lo general estas tienen tres niveles, en los que se expone artículos como *jeans*, camisas, camisetas, suéteres, bolsos, carteras y calzado. Este tipo de expositor resulta cómodo para el comprador porque permite escoger y tocar las prendas fácilmente. No obstante, las mesas son recursos que se desordenan continuamente, especialmente en época de saldos, por esto es importante que los dependientes de tienda las supervisen continuamente para mantenerlas ordenadas.

Los expositores lineales permiten colgar prendas de vestir y se dividen en percheros de gran capacidad, lineales y circulares; ZARA hace uso únicamente de los dos primeros. Los percheros de gran capacidad pueden mostrar y abarcar una gran variedad y cantidad de ropa, son fáciles de manejar, están ubicados dentro de paredes o sistemas murales, son metálicos y su posición puede variar; en este tipo de percheros las prendas cuelgan de cara al comprador, se puede exponer un solo modelo en varias tallas o artículos que combinan entre sí, haciendo que el cliente se sienta cómodo escogiendo las prendas.

Los percheros lineales, en cambio, son utilizados para exponer ropa más cara y exclusiva, que forma parte de colecciones de moda o tendencias vigentes. En percheros así, la ropa debe organizarse por colores y se muestra pocas tallas de una sola prenda, a fin de que sea fácil para el usuario tomar lo que le gusta. Tanto los expositores exentos

como los lineales ayudan a que la mercadería se establezca de mejor manera, mostrando colores como el gris que resalta la personalidad sobria de marca.

Los **sistemas murales** corresponden a la distribución de prendas en las paredes de la tienda. ZARA es una marca que se preocupa por tener bien cuidadas y organizadas las paredes de cada una de sus secciones, debido a que es su producto el que se está mostrando y el que debe causar una buena impresión en el público. Los murales se componen de sistemas panelados y de barra fija; los últimos son utilizados en el establecimiento –a pesar de que son menos flexibles–, pues para la transnacional resulta más elegante colgar la ropa en una barra fija que en un sistema panelado o reticular.

De igual manera, los sistemas de barra fija soportan mayor peso de las prendas y pueden adaptarse a cualquier espacio. Si bien el sistema que ocupa ZARA no es tan flexible, puede montarse de tal manera que satisfaga las necesidades y gustos de cualquier tipo de público. En la sección *niños*, por ejemplo, los sistemas murales se construyeron de manera que los más pequeños puedan tomar la prenda que les guste, sin necesidad de recurrir a sus padres.



Imagen 13. Sistema mural utilizado en ZARA, sección niños.
Fotografía de los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

La tienda de ZARA en el *Quicentro Shopping*, emplea varios sistemas, formas y elementos para organizar toda su mercadería. Optan por una **presentación de productos** ordenada, innovadora y funcional, que cause emociones y reacciones en el público consumidor. El establecimiento busca ofrecer al cliente no solo un producto, sino todo un conjunto, por lo que cada rincón temático, cada zona, cada mini *boutique*, expone *looks* completos que facilitan la búsqueda de prendas al usuario.

La mercadería se muestra colgada, aprovecha las paredes y murales creados para cada sección; así también, se ubica los productos en perchas y mesas que sirven como guías para que el comprador circule por todo el lugar. En cada presentación que la marca maneja se refleja su intento por dar vida a la ropa; las zonas funcionan como marcos que encierran y potencian cada colección, a fin de brindar total protagonismo a las prendas.

PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS EN ZARA



Gráfico 22. Presentación de productos en ZARA.
Fotografías facilitadas por los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

Como se puede observar en el gráfico, la tienda ZARA ubicada en el *Quicentro Shopping* utiliza ocho tipos de presentaciones de productos. La presentación por grupo de colores se usa en *jeans*, camisetas y calzado para crear mayor impacto visual en el consumidor, pues es una forma audaz y funcional de dar a conocer la mercadería que puede aplicarse en expositores exentos y en sistemas murales; la presentación horizontal es adecuada para productos pequeños como carteras y zapatos, los cuales se cuelgan o se colocan en estantes, en filas horizontales.

La presentación vertical se usa en paredes: las prendas se colocan a manera de hilera, de arriba abajo, a fin de mostrar diferentes modelos de un artículo: la presentación por

producto suele utilizarse en artículos voluminosos como *jeans* y suéteres; en este caso, el producto (uno solo) se dispone en expositores o en murales mostrando al cliente colores y tallas; en la presentación simétrica las prendas de vestir se ubican de forma similar en ambos lados de un sistema mural, no es necesario que sea exactamente la misma ropa, sino que se dé al público consumidor más facilidades al escoger su vestimenta.

La presentación por colores alternos se basa en el uso del color para crear impacto visual en los compradores y se aplica en paredes porque es una forma fácil y efectiva de organizar los productos; la presentación anatómica solo puede utilizarse en sistemas murales, pues las prendas de vestir se cuelgan una encima de otra en el mismo orden en que se llevarán puestas, lo que ofrece un estilo definido y completo al usuario; por último, la presentación coordinada expone colecciones que se agrupan para crear un ambiente de conjunto, la selección de prendas debe hacerse en función de la tendencia que se quiera presentar.

ZARA no realiza exposiciones interiores en su tienda, pero sí muestra ***stands de temporada*** en todas las secciones del establecimiento. Los *stands* son elaborados para que se coloquen dentro de un espacio determinado, con el objetivo de captar la atención del consumidor, haciendo que este se sienta atraído e inspirado por lo que observa. El *stand* puede dar a conocer múltiples artículos de temporada, que se agrupan por estilos, colecciones y tendencias de moda.

Las secciones *Trafaluc*, *señora* y *caballero*, poseen *stands* de temporada en sus puertas de entrada; cada uno de estos está compuesto por seis maniqués que dan la bienvenida al cliente y están vestidos con la ropa de la colección actual. Igualmente, cada sección cuenta con otros maniqués, dispuestos a lo largo de todo el espacio, que sirven para exponer prendas de temporadas y tendencias específicas. De igual manera, en el piso de la sección *niños* se coloca tres o cuatro maniqués en la entrada, y los otros maniqués se ubican indistintamente para promover un mismo concepto.

Cada *stand* de temporada presente en la tienda de ZARA responde al tema que la marca quiere proyectar y al mensaje que la empresa desea comunicar al público objetivo. Los maniqués de los *stands* utilizan prendas de vestir, calzado y accesorios que responden a una tendencia moderna y transmiten al cliente la idea de adquirir ese *look* en particular;

el *stand* inspira a la persona a comprar el conjunto de artículos que están dispuestos en el maniquí.



Gráfico 23. Stands de temporada ZARA, Quicentro Shopping – Quito.
Fotografías propias.

Los **puntos de venta** son también elementos importantes dentro del *merchandising* interno de un local comercial. ZARA, por lo general, tiene artículos que incitan a la persona que está por pagar a realizar una compra de último momento en cada sección, ya sea en sus cajas o alrededor de estas. Entre los artículos que buscan esta compra de impulso están carcasas para celulares, guantes, bufandas, billeteras, corbatas, cinturones, gafas, gorros y medias, entre otros accesorios que llaman la atención del cliente por sus bajos precios. Estos productos expuestos son el último vínculo que puede entablarse entre el cliente y la marca, por eso su importancia dentro de la tienda.



Imagen 14. Punto de venta ZARA.
Fotografía facilitada por los empleados de la franquicia ZARA Quito, 2014.

ZARA ofrece rebajas dos veces al año, en los meses de enero y julio; los **artículos rebajados** son importantes dentro del *merchandising* interno de la tienda, pues el ambiente de venta cambia y se espera que grandes cantidades de personas ingresen al local, por lo que el aspecto de la mercadería rebajada no debe descuidarse. En la tienda, por lo general, se destinan zonas específicas -platino y oro- para exponer los productos en saldos, a fin de que estos no se mezclen ni confundan con las prendas de nuevas colecciones.



Gráfico 24. Artículos rebajados en ZARA, Quicentro Shopping – Quito.
Fotografías propias.

La marca emplea letreros, vinilo decorativo y *stickers* (diseñados en color rojo) en sus escaparates, para promover la época de saldos entre el público que transita por el centro comercial. En sus *stands* de temporada de descuentos, los maniqués utilizan un vestuario completamente blanco, en ocasiones con camisetas que dicen “rebajas” o “saldos”; la señalización interna de los productos en liquidación es también de color rojo y, las etiquetas de las prendas con los precios rebajados se marcan con *stickers* de color naranja.

La utilización de estos colores llama la atención de las personas y provoca una reacción emocional concreta. El uso del rojo o naranja, acompañado de un precio bajo, atrae inmediatamente la atención del consumidor, quien pagará por el producto si le parece adecuado y justo. Las rebajas son una época significativamente rentable para ZARA, pues se liquida su mercadería y se refuerza el poder de la marca.

Para finalizar con el análisis, la **iluminación** y el **ambiente** son elementos importantes dentro del *merchandising* interno en ZARA, pues dan protagonismo al lugar y permiten

completar la experiencia de marca. La iluminación se utiliza para realzar zonas específicas del establecimiento, así también para iluminar los expositores y sistemas murales, con el objetivo de que los clientes encuentren lo que quieren con total facilidad.

La iluminación es el reflejo automático de las sensaciones que la tienda busca exponer; el local cuenta con iluminación LED, la cual crea caminos que guían al consumidor en su compra, a fin de que esta resulte cómoda, rápida y fácil. De igual manera, la iluminación puede ser modificada y dirigirla según sea necesario; para esto, los coordinadores de tienda deciden a qué prendas otorgar mayor protagonismo, sin descuidar que todos los espacios de cada sección se encuentren siempre bien iluminados. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

En ZARA, la iluminación adopta dos estilos: en los techos y pasillos se utiliza luces blancas que de lejos parecen ser amarillas, mientras que en las zonas de mini *boutiques*, sobre todo en murales, la luz también es blanca pero el reflejo con el metal hace que se vuelva azul. En la sección *Trafaluc* no se muestra este cambio, pues la luz se mantiene neutral y no hay estancias, pero en las secciones *niños*, *señora* y *caballero* sí se presentan estas dualidades, pues existe presencia de pequeños cubos. De esta manera, se crean diferentes ambientes que hacen que se dé mayor valor a las prendas que se encuentran “encerradas”, ya que representan colecciones modernas y actuales de la marca. La iluminación del lugar es la pauta que indica qué camino seguir al público, realza el *look* de cada conjunto e incita –mediante su combinación– a comprar determinados productos.

La música ofrece una verdadera experiencia sensorial al usuario que visita la tienda; alrededor del mundo se han creado diversas propuestas musicales que despiertan múltiples emociones y reacciones en las personas, con el fin de que estas tomen sus decisiones de acuerdo a lo que van sintiendo en determinados momentos. (Hargreaves, 2002, p. 119)

Los empleados de la franquicia en Quito comentan que desde la sede central del grupo, en España, se envía –junto con las prendas de temporada– las canciones que van a acompañar a esta; igualmente, afirman que Inditex crea climas musicales para las dos estaciones del año que la tienda maneja: invierno y verano, haciendo que la primera se

caracterice por canciones tranquilas y, la segunda, por ritmos fuertes. (Coordinador de ZARA, comunicación personal, 2014)

Según Diego Ramos, productor musical, la música que varias marcas utilizan en sus locales es una manera muy rápida pero, a la vez, difícil para comunicarse externamente, pues cada persona se identifica con patrones rítmicos específicos, e influye en su decisión de ingresar al lugar o no, permanecer en él e incluso hacer efectivas las compras.

Ramos explica que ZARA, según tiene entendido, es una de las pocas marcas que elabora su propia música, basándose en tendencias musicales actuales, tal como lo hace con su ropa; por esto, no descarta que cada canción que colocan en tiendas mantenga un mensaje implícito, que hace que los clientes entren, adquieran el producto y se vayan, pero semanas después vuelvan.

También comenta que ZARA maneja muy bien el inconsciente colectivo, pues toda la música que emplea es una fusión: se mezclan ritmos de *pop* con electrónica o de *jazz* con *house*, lo que hace que distintos gustos musicales personales se identifiquen con lo que escuchan y permanezcan en la tienda. (Ramos, comunicación por correo electrónico, 2015)

Tanto la iluminación como la música que ZARA maneja en su tienda son elementos que forman parte de su identidad, que están continuamente comunicando algo al exterior y, que se encargan de crear nuevas emociones y reacciones en el cliente, con el objetivo de que este tenga una experiencia de compra positiva y se identifique con lo que la marca le transmite.

Como se ha podido ver a lo largo del análisis, toda la identidad visual corporativa de ZARA, todas sus piezas publicitarias y *visual merchandising*, son las formas que esta marca internacional utiliza para comunicarse externamente con sus públicos, alrededor del mundo. ZARA es una empresa que entiende cómo mantener vínculos con sus clientes; la empresa cuida cada detalle en el diseño y lo maneja como parte de su estrategia de comunicación, a fin de transmitir a las personas un concepto uniforme y un mensaje coherente, claro y preciso, con el fin de que los usuarios se identifiquen con sus características: elegancia, sobriedad, sencillez y sofisticación.

Puede ser que Amancio Ortega nunca se haya imaginado que ZARA iba convertirse en una de las marcas líderes en ofrecer moda rápida a sus clientes, pero hoy en día la multinacional sabe que sus tiendas no solo son el centro de su modelo de negocio, sino también su mejor publicidad, por lo que no dejan nada al azar: cada cosa que exponen tiene un propósito.

No obstante, con el paso de los años, la continua expansión de la marca parece dejar graves secuelas en las personas, niños, jóvenes y adultos que están detrás del proceso de fabricación de los miles de prendas al día que permiten que el modelo de negocio funcione correctamente. Es en este aspecto en el que ZARA muestra otra cara, ya no tan lujosa, pues según varias denuncias, los trabajadores de los talleres de Inditex trabajan por sueldos muy bajos e incluso se presume que en algunos países en vías de desarrollo, sus talleres funcionan bajo condiciones cuestionables.

En este sentido, Ehsan Ullah Khan, líder pakistaní, afirma que el 100% de la producción de esta marca en Asia es obra del trabajo infantil; explica que los niños laboran en diversas fábricas de la región y son esclavos de las mismas (El Diario, 2015). En Brasil ocurre lo mismo; por esto, el Ministerio de Trabajo y Empleo del país ha puesto una sanción de 7,5 millones de dólares a ZARA, por incumplimientos en los acuerdos por erradicar el trabajo esclavo. (Nueva Tribuna, 2015)

Este tipo de alegatos podría ocasionar una grave afectación para la marca, no solo a nivel comunicacional sino incluso legal. Ante las críticas y cuestionamientos, el Grupo Inditex manifiesta que hacen auditorías internas a cada fábrica subcontratada, pero estos problemas persisten, lo que podría hacer que la imagen de marca se transforme diametralmente pues, al fin y al cabo, el elegante color negro corporativo, con el que muchos se identifican, también podría significar la esclavitud a la que muchos están atados.

CONCLUSIONES

ZARA es una marca que se enfoca y centra sus esfuerzos en el cliente, pues a partir de este se inicia el proceso de comunicación y de venta. El usuario es quien otorga a la tienda datos valiosos sobre preferencias y necesidades a la hora de vestir, a fin de que la empresa capte la información y trabaje sobre esto para entregar al cliente el producto deseado en el menor tiempo posible. Es así como la fórmula de la transnacional funciona: siempre observan lo que la persona quiere, cómo está vestida y cómo quiere verse; esto ayuda a que el grupo tenga una mejor comprensión del mercado, pueda adaptarse constantemente y se muestre flexible en el sector textil mundial.

Su modelo de negocio posee una integración vertical en todos sus procesos, lo que le permite tener el control de distribuidores, proveedores y posibles competidores del sector; así, se suprime la labor de intermediarios que retrasan la confección y entrega del producto. La producción, logística y distribución de la mercadería son pasos o métodos rápidos, exactos y eficaces, que se piensan y elaboran con el fin de fortalecer todo el modelo.

La empresa entiende que absolutamente todo comunica: lo que hacen o dejan de hacer, lo que dicen y lo que no está comunicando algo al entorno; saben que sus propias tiendas son su forma más segura y efectiva de publicitarse y llegar directamente a más consumidores. Su éxito radica en que las personas que acuden a estos lugares y se llevan los productos en una bolsa con el nombre de marca, la hacen visible y la promocionan.

ZARA es una marca que, en Quito, revolucionó la manera de vender vestimenta en el país. Es un establecimiento que da la bienvenida al cliente y lo invita a pasar, que le permite moverse con facilidad, escoger su prenda y probársela con plena confianza: un lugar que genera novedad continua en el público consumidor quiteño.

La cadena de moda española se caracteriza por mantener una estrategia de silencio publicitario que la hace diferenciarse de otras; a pesar de esto, cuenta con un detallado plan de comunicación que le permite acercarse y entablar vínculos directos con diferentes públicos del mercado global. Para ello utiliza herramientas y plataformas de comunicación externa, así como sus propios recursos en tienda, para expresarse y transmitir su propia identidad.

La identidad visual corporativa de ZARA da inicio a todo el proceso de comunicación entre la marca y el cliente; el manejo estratégico de la comunicación visual es la base

para que otras estrategias de comunicación se creen y expongan a los consumidores, es la que busca mantener la unidad y coherencia en todos los elementos que la empresa posee. El logo, los colores y la tipografía se han diseñado de tal manera que representen la personalidad y esencia de la marca, todos estos elementos que configuran la identidad responden a las mismas características: elegancia, sencillez, sobriedad, sofisticación y modernidad.

La comunicación externa dentro de esta organización cumple un rol esencial, pues ayuda a construir la identidad de marca en la mente de sus grupos de interés, internos y externos. ZARA se caracteriza y diferencia por no destinar grandes cantidades de su presupuesto en publicidad tradicional: lo que hace es elaborar y poner en práctica una serie de estrategias de comunicación externa que actúan como un mecanismo eficaz y creativo para acercar la marca al consumidor y fortalecer su identidad visual en el mercado local y global.

Las tiendas de ZARA son el corazón y el punto clave de todo el modelo de negocio, son lugares que viven diariamente la moda. Estos sitios recogen información para moldear las nuevas tendencias; la tienda logra conectar al cliente con la marca a través de la experiencia de venta: todo el ambiente se crea a fin de generar emociones, sensaciones y reacciones en el consumidor para que este responda favorablemente y se lleve la impresión deseada.

El establecimiento comunica identidad: la fachada, el rótulo y los escaparates son ventanas hacia el mundo y sus principales fuentes de comunicación. Estos espacios buscan llamar la atención de los públicos y atraerlos hacia el interior; la tienda posee un diseño minimalista, que otorga vida a las prendas, potencia cada colección y promociona nuevas tendencias. El espacio interno deja que el cliente se sienta cómodo y pueda recorrer fácilmente cada sección, brindándole *looks* completos que mejoran su experiencia de compra.

ZARA es una marca internacional, una cadena de moda, una empresa textil que busca resultados distintos a través de la innovación continua en cada uno de sus procesos. Esto le ha proporcionado una ventaja competitiva real y sostenible en el tiempo, fortaleciéndola y dotándola de estrategias comunicativas que hacen que su mensaje, concepto e identidad visual estén cada vez más cerca de sus públicos consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrose, G., y Harris, P. (2008). *Color*. España: Parramón Ediciones.
- Baack, C. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Pearson Educación.
- Badía, E. (2009). *ZARA... y sus hermanas*. España: LID Editorial Empresarial.
- Baños, M., y Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. España: ESIC Editorial.
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Furst, P., Liria, E., Perdiguier, A., Morales, F., Ricaurte, J., Roca, D., Rodríguez, A., Soler, P., y Ventura, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Berry, S., y Martin, J. (1994). *Diseño y color*. España: Blume.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Grupo Inditex. (2014). *INDITEX – Dossier de prensa*. España: Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales.
- Hargreaves, D. (2002). *Música y desarrollo psicológico*. España: Editorial Graó.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* España: Editorial Gustavo Gili.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Landa, R. (2011). *Publicidad y diseño*. España: Ediciones Anaya Multimedia.
- Martínez, D. (2013). *ZARA – Visión y estrategia de Amancio Ortega*. España: Editorial Conecta.
- Morgan, T. (2011). *Visual merchandising*. España: Editorial Gustavo Gili.
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria*. España: Ediciones Pirámide.
- Sánchez, J., y Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa*. España: ESIC Editorial.

SENPLADES (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Quito – Ecuador: Ediecuatorial.

Véliz, F. (2011). *Comunicar*. España: Editorial Gedisa.

Documentos en línea:

(2014) Inditex. *Nuestro grupo – un poco de historia*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 en http://www.inditex.com/es/our_group/our_history

(2014) Inditex. *Nuestro grupo – consejo de administración*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 en http://www.inditex.com/es/our_group/board_members

(2014) Inditex. *Inversores – acción y capital social*. Recuperado el 21 de octubre de 2014 en http://www.inditex.com/es/investors/investors_relations/share_capital_stock

(2014) Inditex. *Nuestro grupo – modelo de negocio sostenible*. Recuperado el 23 de octubre de 2014 en http://www.inditex.com/es/our_group/business_model

(2012) La voz de Galicia. *Reabre en A Coruña el primer ZARA tras su cambio de imagen*. Recuperado el 23 de octubre de 2014 en <http://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/2012/11/02/reabre-primer-zara-coruna-tras-cambio-imagen/00031351855786414338942.htm>

(2014) Inditex. *Nuestro grupo – Inditex de un vistazo*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 en http://www.inditex.com/es/our_group/at_glance

(2014) Inditex. *Memoria Anual 2013*. Recuperado el 25 de octubre de 2014 en http://static.inditex.com/annual_report_2013/repaso-del-ejercicio/formatos-comerciales/zara.php

(2014) Inditex. *Memoria Anual 2013*. Recuperado el 26 de octubre de 2014 en http://static.inditex.com/annual_report_2013/modelo-sostenible/relacion-con-los-grupos-de-interes.php

(2012) Heredia, L.M. *Tierra fértil para las franquicias propias y extranjeras*. En *Revista Semana*, 2012/06/24. Recuperado el 26 de octubre de 2014 en <http://www.semana.ec/ediciones/2012/06/24/actualidad/actualidad/tierra-fertil-para-las-franquicias-propias-y-extranjeras/>

- (2012) El País. *ZARA lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York*. Recuperado el 28 de octubre de 2014 en http://economia.elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780_750507.html
- (2014) El Universo. *Firmas buscan fabricar para ZARA*. Recuperado el 30 de octubre de 2014 en <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/10/25/nota/4142151/firmas-buscan-fabricar-zara>
- (2015) Inditex. *Nuestro grupo – un poco de historia*. Recuperado el 24 de abril de 2015 en http://www.inditex.com/es/our_group/our_history
- (2015) Inditex. *Prensa – Identidad corporativa*. Recuperado el 26 de abril de 2015 en <http://www.inditex.com/es/media/corporate-identity>
- (2010) Web Designer Depot. *The simplicity of Helvetica*. Recuperado el 26 de abril de 2015 en <http://www.webdesignerdepot.com/2010/01/the-simplicity-of-helvetica/>
- (2012) El País. *ZARA lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York*. Recuperado el 4 de mayo de 2015 en http://economia.elpais.com/economia/2012/03/12/actualidad/1331533780_750507.html
- (2015) El Diario. *El líder contra la esclavitud infantil que incomoda a las grandes multinacionales*. Recuperado el 12 de abril de 2015 en http://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/esclavitud-infantil-trabajo-Asia-ninos_0_382161784.html
- (2015) Nueva Tribuna. *Brasil amenaza con sancionar a Zara por utilizar mano de obra esclava*. Recuperado el 12 de abril de 2015 en <http://www.nuevatribuna.es/articulo/america-latina/brasil-amenaza-sancionar-zara-75-millones-euros-utilizar-mano-obra-esclava/20150513184608115934.html>
- (2014) Expansión. *Inditex factura 553 millones a través de Internet*. Recuperado el 25 de mayo de 2015 en <http://www.expansion.com/2014/11/19/empresas/distribucion/1416379803.html>

Entrevista

Coordinadores de la franquicia ZARA en Quito. (22 de octubre de 2014). Comunicación personal.

Fernando Rivera, Gerente de Ventas en Adelca, Acería del Ecuador. (25 de octubre de 2014). Comunicación personal.

Contacto por correo electrónico

Diego Ramos, Productor musical especializado en Argentina. (22 de abril de 2015). Comunicación por correo electrónico.

ANEXOS

MODELO DE LA ENTREVISTA

Modelo de entrevista para: empleados de la franquicia de ZARA en Quito, coordinadores de secciones de marca. (Por pedido de los entrevistados no se puede publicar sus nombres ni cargos específicos).

1. ¿Cuál es su nombre, cargo y función?
2. ¿Desde qué año están trabajando para la franquicia?
3. ¿Saben desde qué año ZARA se encuentra en el país? ¿Quién es el dueño de la franquicia?
4. ¿Cuántos empleados son en total? ¿Qué cargos existen?
5. ¿Recibieron algún tipo de capacitación al ingresar? ¿Tienen cursos regulares? ¿Dónde?
6. ¿Creen que la imagen e identidad de ZARA en Quito se alinea a su imagen e identidad mundial?
7. ¿Cómo funciona el modelo de negocio de la marca en el país?
8. ¿Piensan que ZARA vende moda rápida?
9. ¿Creen que hay tendencias de moda que se imponen en Quito y que la tienda puede utilizar para diseñarlas?
10. ¿ZARA vende imagen?
11. ¿Qué piensan que proyecta la tienda de ZARA en Quito?
12. ¿Saben por qué la marca se encuentra en el *Quicentro Shopping* y no en otro centro comercial de la ciudad?
13. ¿Realizan publicidad en televisión, radio o prensa, dentro del país?
14. ¿Creen que su mejor herramienta de publicidad es la tienda?
15. ¿Qué representa para ustedes el nombre “ZARA”?

16. ¿Qué piensan acerca del logo y del color que emplean?
17. ¿Qué tipo de uniformes utiliza el personal?
18. ¿Las bolsas que entregan funcionan como publicidad neta para la tienda?
19. ¿Quién es el encargado de diseñar el escaparate? ¿Cada cuánto tiempo lo renuevan? ¿Qué es lo principal que deben mostrar?
20. ¿Quién se encarga de organizar todo el interior de la tienda?
21. ¿ZARA en Quito posee música especial y específica?
22. ¿Colocan aromas en las prendas y en la tienda?
23. ¿Qué piensan sobre la iluminación del establecimiento?
24. ¿Creen que la tienda está diseñada de tal manera que ayuda al cliente a escoger las prendas con facilidad?
25. ¿Cuál es la situación actual de la marca en el país?
26. ¿Cómo son las relaciones entre la franquicia y la matriz en España?