

TREBALL DE FINAL DE GRAU

ÈXIT SENSE PUBLICITAT?

CAS DE ZARA I MERCADONA

Júlia Mata González

Carme Echazarreta Soler

RESUM

En aquest Treball de Final de Grau es tractaran les estratègies dels models de negoci de Zara i Mercadona que fan que avui dia hagin esdevingut líders del seu sector. S'han emprat tècniques d'investigació qualitatives com és l'anàlisi de contingut i l'entrevista per a donar resposta a les següents preguntes "quines estratègies utilitzen Zara i Mercadona per a ser conegudes i tenir èxit?" S'han consultat informes corporatius, articles científics, llibres i documents. Posteriorment per a donar resposta a la pregunta "a través de quins canals i mitjans es donen a conèixer?" S'han analitzat les accions de comunicació realitzades per les marques a través de mitjans, els seus canals corporatius i el contingut que els usuaris generen sobre aquestes empreses a través d'internet. Finalment per aprofundir i contrastar informació, s'ha apostat per a la realització d'entrevistes a professionals del sector per tal de reforçar la informació de les marques d'estudi des de primera mà.

Paraules clau: estratègia, *publicity*, boca-orella, Zara, Mercadona

ABSTRACT

In this Final Degree Thesis we will deal with the strategies of the business models of Zara and Mercadona that have made them become leaders in their sector. Qualitative research techniques such as content analysis and interviews were used to answer the following questions: "What strategies do Zara and Mercadona use to be known and successful?" Corporate reports, scientific articles, books and documents were consulted. Subsequently, in order to answer the question "Through which channels and media do they make themselves known?", we analysed the communication actions carried out by the brands through the media, their corporate channels and the content that users generate about these companies on the Internet. Finally, in order to deepen and contrast information, interviews were carried out with professionals from the sector in order to reinforce the information on the brands under study from first-hand information.

Keywords: strategy, publicity, word-of-mouth, Zara, Mercadona

AGRAÏMENTS

Principalment, vull adreçar-me a la Carme Echazarreta, la meva tutora d'aquest Treball de Final de Grau, per agrair-li tot el suport que m'ha proporcionat des del primer moment. M'ha guiat, m'ha aconsellat i ha estat sempre a la meva disposició per a qualsevol consulta.

En segon lloc, dono les gràcies als dos professionals que m'han contestat les entrevistes. Vull mencionar a en Gerard Fernández, encarregat de Mercadona i a la Natalia Ontiveros, encarregada de Bershka, ja que gràcies a la seva col·laboració he pogut aprofundir, contrastar la informació cercada i extreure conclusions.

Finalment, vull agrair als docents de la Universitat de Girona, en concret a en Jordi Botey i a en Ramon Martin, que m'han ajudat a trobar contactes per a realitzar les entrevistes, així com també als meus familiars i amics.

D'altra banda, agrair també a tots aquells que han fet difusió i han recomanat la meva publicació de LinkedIn per a trobar professionals del sector.

A tots aquests que han fet que el meu treball sigui possible, moltes gràcies.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	1
2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓ	1
3. MARC TEÒRIC	2
3.1 Antecedents.....	2
3.1.1 Krispy Kreme.....	2
3.1.2 Kiehl's.....	2
3.1.3 Costco	3
3.1.4 Five Guys	3
3.2 Conceptualització: aportacions teòriques sobre accions alternatives a la publicitat convencional.....	3
3.2.1 Boca-orella	3
3.2.2 <i>Publicity</i>	4
3.3 Conclusions marc teòric	4
4. METODOLOGIA.....	5
4.1 Zara	6
4.1.1 Estratègia	6
4.2 Mercadona.....	7
4.2.1 Estratègia	7
4.3 Anàlisi d'accions de comunicació realitzades a mitjans	8
4.3.3 Zara.....	8
4.3.4 Mercadona	10
4.4 Anàlisi dels canals de comunicació	11
4.4.1 Zara.....	11
4.4.2 Mercadona	13
4.5 Anàlisi d' <i>User Generated Content</i> a través xarxes socials.....	15
4.5.1 Zara.....	15
4.5.2 Mercadona	15
5. ANÀLISIS DE RESULTATS	16
6. CONCLUSIONS	18
7. BIBLIOGRAFIA	19

ÍNDIX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1: pàgina web de Zara.	12
Il·lustració 2: perfil d'Instagram de Zara.	12
Il·lustració 3: perfil d'Instagram de Zara.	12
Il·lustració 4: pàgina web de Mercadona.....	13
Il·lustració 5: pàgina web de Mercadona.....	13
Il·lustració 6: <i>e-commerce</i> de Mercadona.	13
Il·lustració 7: <i>e-commerce</i> de Mercadona a València (pàgina web de Xataka)	14

1. INTRODUCCIÓ

Avui dia, en un entorn canviant, les maneres de fer publicitat han canviat així com els hàbits de consum dels usuaris tot i que l'objectiu de les empreses continua sent el mateix: vendre. Generalment, les marques intenten arribar als consumidors a través d'anuncis i campanyes publicitàries que acostumen a ser intrusives, en aquest cas la publicitat *online* és la que està tenint més protagonisme a causa de l'auge del món digital, per exemple l'aparició de *pop-ups*, *banners* o *spots* abans de visualitzar un vídeo interrompen als usuaris. La majoria de marques inverteixen en publicitat per a donar-se a conèixer, però hi ha d'altres que han obtingut molta notorietat i aposten per altres estratègies no convencionals que gairebé no són percebudes pels usuaris, com el cas de les marques espanyoles de Zara i Mercadona, les quals tenen molt clar quina és la seva proposta de valor.

Segons Rowles (2018):

S'ha de ser conscient de dos punts clau: en primer lloc, sempre hem de poder veure clarament quins són els objectius empresarials i centrar-nos en com qualsevol acció comercial que s'està duent a terme està connectada amb aquests objectius; en segon lloc, hem de comprendre els objectius del nostre públic objectiu per a poder alinear el que volen amb el que estem oferint (pág. 17).

Així doncs, l'objectiu d'aquesta investigació és determinar les causes que porten a l'èxit una marca sense emprar tècniques de publicitat tradicional.

Per tal de poder efectuar la pertinent investigació cal tenir en compte el ressò que genera una marca, és a dir la *publicity* dels mitjans i el boca-orella dels consumidors, ja que en part és una manera de publicitar-se també.

2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓ

Aquest treball parteix de la recerca de tècniques no convencionals que han utilitzat empreses internacionals de diferents sectors que les han portat a l'èxit. Posteriorment, pretén analitzar les que han dut a terme Zara i Mercadona per poder arribar al seu posicionament actual. L'elecció d'aquest tema és degut al fet que personalment sóc consumidora d'ambdues marques des de fa molts anys i sempre he tingut curiositat per saber quin és el seu funcionament i les estratègies que fan servir per a donar-se a conèixer, ja que mai he vist cap anunci ni tipus de publicitat relacionada amb aquestes. Per tant, la meua finalitat era saber que han fet per poder arribar on estan el dia d'avui. La pregunta inicial d'aquesta investigació és "es poden determinar les causes que porten a l'èxit una marca sense emprar tècniques de publicitat tradicional?" i també conté la pregunta secundària "quines estratègies utilitzen Zara i Mercadona per a ser conegudes i tenir èxit?" incloent altres preguntes com "quines són les estratègies comunes entre ambdues empreses?", "a través de quins canals i mitjans es donen a conèixer?", "per què no necessiten publicitat?" i "com generen *publicity*?"

És per això que aquest estudi pretén analitzar les diferents tècniques que fan servir les empreses en qüestió, quines són les estratègies comunes entre ambdues i quins canals i mitjans utilitzen per donar-se a conèixer.

3. MARC TEÒRIC

3.1 Antecedents

Són moltes les empreses que han decidit des dels seus inicis no apostar per tècniques de publicitat convencional i que han sigut capaces d'arribar a l'èxit, posicionant-se a més com a líders en els seus mercats.

Segons Federico Duberti, director general de Saatchi & Saatchi Spain, "el producte, el *packaging*, l'experiència dels clients amb la marca, la inversió en I + D, l'atenció, la qualitat i el preu són també publicitat. Afegeix que hi ha casos en els quals tot aquest conjunt de variables estan tan ben construïdes, que les marques poden donar-se el luxe de no haver d'invertir en mitjans massius o de poder tenir una inversió menor en altres canals que no són els habituals" (Bolsamanía, 2017)¹.

A la relació següent, s'hi troben exemples de diferents companyies que han aconseguit notorietat i èxit, sense la necessitat d'invertir en publicitat però amb un tipus d'estratègia al darrere.

3.1.1 Krispy Kreme

L'estratègia de la marca es basa en el màrqueting de boca-orella i no ha invertit gaires recursos als mitjans de comunicació tradicionals. Inverteixen en els empleats, oferint-los formacions, el servei d'atenció al client i el màrqueting. En nombroses ocasions la marca ha donat suport a grups altruistes i a organitzacions sense ànim de lucre. Per exemple, ha ajudat a recaptar fons venent els donuts a meitat de preu perquè les organitzacions els venguessin al preu total. La marca també ha regalat donuts a diferents canals de televisió, ràdios, diaris, hospitals. Mostren el procés d'elaboració del producte al punt de venda on tenen gran visibilitat, així eliminen les barreres entre la marca i els seus clients. Els motius pels quals la companyia inverteix molt poc en publicitat tradicional, és degut al fet que el producte que ofereix té possibilitats de popularitzar-se ràpidament gràcies a la recomanació dels usuaris i perquè els seus locals se situen en àrees visibles i transitades.

3.1.2 Kiehl's

L'estratègia d'aquesta marca de cosmètica es basa a donar mostres gratuïtes. Kiehl's pretén crear una experiència al client oferint una gran varietat de mostres i donant-li a la vegada la possibilitat de comprar sota menys pressió. Aquesta tècnica, permet també que els futurs clients experimentin el producte de primera mà i coneguin les característiques. L'empresa va aconseguir establir la seva marca amb una garantia de devolucions del 100%, un personal que duplica la mitjana de la indústria i ofertes d'assessories gratuïtes. Amb aquest *modus operandi*, Kiehl's assolit èxit durant més de 150 anys, fins i tot ha mantingut el seu estil sense publicitat després que L'Oréal la va adquirir, fet que aquesta situació també va generar més publicitat gratuïta.

¹ Garcia, M. (2017). Marcas sin publicidad, ¿Cuáles son sus encantos? Dos de las empresas más conocidas no invierten en publicidad y aún así consiguen grandes números. *Bolsamanía*. Recuperat de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/marcas-publicidad-mercadona-zara-marketing--2532011.html>

3.1.3 Costco

L'estratègia d'aquesta cadena es caracteritza per l'absència de pressupost de publicitat tradicional, cosa que els ha permès reinvertir una part dels seus guanys directament a la companyia. Costco no necessita publicitat perquè el seu producte ja es ven sol. Disposa de múltiples tècniques per incentivar que els usuaris tornin a la botiga, fent-se socis de la marca per exemple. D'aquesta manera es fidelitza al client i el fa sentir privilegiat per tenir accés al negoci a través d'un carnet de soci. Ofereix serveis exclusius als clients en òptiques, mecànics, benzineres, joieries, hotels, entre d'altres. Han creat una marca blanca que ha esdevingut referent a causa de la seva alta qualitat i baix preu. Els magatzems de l'empresa permeten cobrir totes les necessitats comercials perquè tenen una gran varietat de productes i serveis, a més els clients poden gaudir d'aquests a qualsevol lloc del món utilitzant la seva targeta.

3.1.4 Five Guys

L'estratègia del restaurant aposta pel boca-orella i renuncia a la publicitat. La cadena inverteix tots els seus diners en la qualitat dels productes i en remunerar el seu personal. Des de la seva creació, la cadena ha apostat per la filosofia del boca-orella darrere d'una estratègia de diferenciació, ja que creuen que la idea és que la gent provi les hamburgueses i expliquin la seva experiència a tercers. Per a l'empresa, un client content val més que qualsevol publicitat als mitjans. Cuinen de cara al públic perquè vegin com es prepara el menjar, generant transparència i confiança. Els aliments mai es congelen ni estan precuinats, són 100% frescos, fet que genera valor del producte. No tenen receptes fetes, sinó que deixen que el client es faci l'hamburguesa al seu gust a partir de 17 ingredients. La seva popularitat també va augmentar quan l'expresident Barack Obama va visitar públicament un restaurant Five Guys a Washington i va expressar als mitjans que era la seva hamburguesa preferida.

3.2 Conceptualització: aportacions teòriques sobre accions alternatives a la publicitat convencional

3.2.1 Boca-orella

Així és com diferents autors defineixen el concepte boca-orella:

Segons Pintado i Sánchez (2012) "la recomanació personal (d'amics, familiars i inclús de desconeguts) influeix més en el procés de decisió de compra d'un producte o servei, que la mateixa publicitat realitzada per una marca" (pág. 109).

Arndt (1967), un dels primers investigadors de la influència del WOM en el comportament del consumidor, defineix el WOM com "comunicació oral persona a persona, entre un emissor que no es troba vinculat amb la comercialització d'un producte, servei o marca i un receptor al qual li interessa saber sobre aquest producte, servei o marca" (pág. 190).

La comunicació boca-orella o *Word of Mouth*, és considerada una de les formes de comunicació amb major influència en el comportament de compra dels consumidors, jugant un important rol en la modificació de les actituds i patrons de consum (Brown & Reingen, 1987).

Per a Anderson (1998) el boca-orella és "una comunicació informal entre participants d'ordre privat, en la qual s'avaluen productes i serveis" (pág. 2).

El *WOM* és una comunicació informal que succeeix de forma natural. És a dir, no existeix una intenció comercial que influeixi o promogui el sorgiment de la comunicació (Kozinets, Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010).

Balseiro (2008) afirma que:

El boca-orella es basa en l'experiència i la confiança. En l'experiència de qui han provat el producte i el recomanen. En la confiança que una relació brinda a través del temps. Els nostres amics són els millors venedors del món, precisament, perquè no intenten vendre'ns res. Simplement aprofiten el permís que dona la confiança, per a poder transmetre'ns l'experiència que van viure amb un determinat producte (pág. 40).

3.2.2 Publicity

A continuació s'exposaran les definicions del concepte *publicity* segons diferents autors. La *publicity*, és un element fonamental de les relacions públiques i se l'entén com a contingut promocional no pagat que apareix en els diferents mitjans de comunicació de massa. El valor està determinat per la credibilitat que se li atorga a l'emissor de la informació (López del Castillo, 2019).

La *publicity* crea opinions públiques positives cap a l'organització i aconsegueix notorietat dels seus públics, mitjançant una gestió adequada i efectiva en els mitjans de comunicació. Les relacions públiques juguen un rol important en la *publicity*, amb l'establiment de vincles o apropaments més amplis dels diferents mitjans i les organitzacions (Capriotti, 2007).

La importància de la *publicity* resideix precisament en la gestió de la comunicació que realitza una organització, no com accions rectificadores dutes a terme en determinats períodes, més aviat són activitats periòdiques de creació d'informació dirigida als seus públics, amb la intenció de canviar el seu comportament, costums o generar consciència sobre una empresa, producte o servei (Xifra, 2007).

Tècnica dins del camp de les relacions públiques que es pot definir com l'activitat d'obtenir espai editorial i no pagat a través de la creació o difusió de notícies en tots els mitjans llegits, vistos o escoltats per l'entorn de la companyia amb el propòsit específic de millorar la imatge (Muñoz, 2004).

Dins de les principals característiques de la *publicity* és que busca que l'empresa arribi a ser coneguda pels diversos públics, es diferenciï de la resta i s'associï a la qualitat del producte o servei que brinda (Caldevilla, 2007).

3.3 Conclusiones marc teòric

En aquest sentit, és important destacar les accions que realitzen certes empreses perquè els mitjans i els públics parlin d'elles. Moltes marques com les que s'han esmentat anteriorment generen *publicity* a causa de les seves accions i això els hi genera beneficis, ja que parlen d'elles de manera gratuïta. Per tant, la repercussió mediàtica i l'impacte que generen les marques fa que obtinguin notorietat. Cal destacar que les notícies i les opinions dels públics són més efectives i veraces que un anunci pagat, pel fet que generen més credibilitat i són de caràcter objectiu.

Balseiro (2008) afirma que:

El boca-orella és independent de l'empresa i ha de ser mantingut com a tal. Si l'empresa mostra la seva presència, la credibilitat del boca-orella desapareixerà de seguida. I la credibilitat és un dels principals actius del màrqueting boca-orella. És més, és una condició necessària perquè el boca-orella pugui generar-se.

La participació de l'empresa en un procés de difusió del boca-orella serà negativa i anul·larà l'efecte desitjat (pág. 39).

El fet de generar *publicity* prové d'una bona estratègia de relacions públiques i un conjunt de tècniques de comunicació. És per això que les relacions públiques han de saber donar a conèixer a tots els seus públics interns i externs, la seva activitat vinculant-la amb la proposta de valor.

Un altre factor molt important per a generar *publicity* és establir relacions amb els mitjans de comunicació. Les empreses identifiquen els que siguin del seu interès, així com també sabent a quins professionals informar (periodistes, *influencers*). Per tant, mantenir el contacte amb aquest tipus de públic és clau.

Per acabar, cal destacar que els esdeveniments també poden generar molt ressò. S'ha de saber a qui convidar i perquè seria recomanable que assistís, com per exemple, mitjans de comunicació i personalitats que poden atraure i generar més visibilitat. És cert que la *publicity* no va relacionada amb cap tarifa que paguen les companyies, però sí que al darrere hi ha molta feina de relacions públiques i una estratègia ben sòlida.

Tal com afirma Sernovitz (2014):

Ara podem treballar amb la gent que vol parlar de nosaltres i ajudar que les seves idees arribin a una nova audiència. Podem construir una plataforma perquè més persones escoltin el que diuen els nostres seguidors. Podem utilitzar internet per a donar molta més visibilitat a una conversa que ha succeït des de sempre (pág. 5).

En aquest treball, ens centrarem en les marques Zara i Mercadona, companyies líders que estan en el punt de mira dels mitjans, les notícies i els públics.

L'efecte de l'expectació que generen Mercadona o Zara, es pot relacionar amb el concepte de *brand awareness*². En aquest cas, es pot dir que aquestes companyies tenen un nivell de consciència de marca alt, ja que estan en el *top of mind* dels públics i tenen gran notorietat en la societat.

4. METODOLOGIA

En la metodologia d'aquest treball s'han emprat tècniques d'investigació qualitatives com és l'anàlisi de contingut i l'entrevista per a donar resposta a les diferents preguntes. La població d'aquesta recerca són les estratègies que segueixen Zara i Mercadona. La mostra en qüestió, són les accions de comunicació realitzades, l'anàlisi dels canals corporatius i l'anàlisi del contingut generat pels usuaris. S'han analitzat les accions de comunicació realitzades per les marques a través de mitjans, els seus canals corporatius i el contingut que els usuaris generen sobre aquestes empreses a través d'internet. Les dades s'han obtingut a partir d'informes corporatius, articles científics, llibres, documents i entrevistes.

² *Brand Awareness* o consciència de marca és una mètrica que mesura quant i com una marca és reconeguda pels consumidors. Fa referència al coneixement o record que una marca té. El seu objectiu és fer que una marca guanyi notorietat, sigui recordada positivament pel públic i es torni diferent davant del mercat.

4.1 Zara

4.1.1 Estratègia

Zara compta amb un departament de professionals i experts anomenats *coolhunters*, que anticipen i estudien les tendències observant els hàbits i preferències de les persones. A les oficines de la seu, també controlen a través de la web, les peces que més triomfen. Cada botiga de la competència, *showroom* i passarel·la de moda també són estudiats.

Zara es basa en estratègies de màrqueting *pull* com per exemple l'*Inbound marketing*. La marca contacta amb el client des del principi del procés de compra fins a l'última transacció per posteriorment aconseguir la seva fidelització. Escolta, testa, analitza i decideix. No dialoga amb els seus clients, sinó que exposa els seus productes als punts de venda físics i digitals esperant que necessitin el seu producte.

Una altra de les claus del seu èxit és la immediatesa i la centralització. Realitzen tot el procés des de la mateixa companyia. Dues vegades per setmana, fan les comandes directament a la seu sense intermediaris, d'aquesta manera en 48 hores la comanda pot estar a qualsevol botiga del món. La informació que prové de les diferents botigues, també s'encarrega que se centralitzi a la seu per prendre decisions ràpidament. Això, exigeix un tipus de producció anomenada *fast fashion*³. La col·locació dels productes, malgrat que s'incloguin novetats, es canvien cada certs dies perquè quan el client torni a entrar a la botiga percebi la sensació de novetat.

Zara es troba en contacte constantment amb els clients per identificar les seves necessitats i això fa que el model tradicional de producció estigui enfocat des del client i no des del disseny. El client és el centre principal, en la creació de les col·leccions, el disseny de les botigues, el sistema logístic, etc. L'empresa coneix el que vol el client a través de les vendes, devolucions o els articles que es demanen. La botiga és el punt de contacte amb el client per saber el que agrada o no, allà s'absorbeix la informació, després es processa i per últim es comparteix entre els dissenyadors.

Gràcies a l'establiment, Zara es pot permetre el luxe de no donar a conèixer la marca per altres mitjans, com la publicitat, que és el canal que utilitzen habitualment altres marques. Zara només inverteix un 0,3% dels seus ingressos totals en publicitat, quan el més normal és que una empresa inverteixi, de mitjana, entre un 3% i un 5% (MarketingNews, 2019).

És per això que la botiga és un punt fonamental que dona conèixer Zara. Aquest engloba la selecció d'ubicacions de les botigues i els seus aparadors. Tots els punts de venda estan cuidats al detall, aprofitant ubicacions estratègiques que els permet aconseguir visibilitat, ja que se situen als carrers principals més transitats, en edificis privilegiats o al costat de companyies de luxe. No obstant, la transmissió basada en el boca-orella és la millor publicitat que té Zara, la qual és conseqüència de totes aquestes estratègies.

Les botigues i plataformes *online* de l'empresa són el cor de la seva activitat i treballen de manera integrada sense interrupció (Inditex, 2022).

Pel que fa a la seva estratègia de preus, la marca també ha destacat sempre per oferir peces de roba amb una molt bona relació qualitat-preu basada en una logística eficient

³ Model rotatiu que fomenta el consum impulsu, recurrent i urgent a partir de conèixer les preferències dels clients, dissenyar i distribuir el producte a botiga ràpidament. Es té gairebé un 100% de certesa del que es vendrà. No hi ha temporades, sinó col·leccions diferents cada setmana. La varietat de peces és infinita i a vegades limitada. Això convida a adquirir molt més en un termini curt de temps i a tenir un sentiment d'exclusivitat.

que li permet ser agressiva en preus. És per això que la companyia es pot permetre reduir el seu benefici a canvi de vendre més volum.

També ofereix una bona experiència de compra al punt de venda. Ha implementat el sistema d'identificació per radiofreqüència (RFID), el qual serveix per localitzar peces de roba als establiments i magatzems i gestionar de forma compartida els estocs. Les caixes de pagament autònomes i els emprovaadors interactius són també la prova que la marca busca oferir un millor servei.

Encara que la companyia no necessiti publicitat i destaquí per no abusar d'ella, aquests darrers anys ha començat a apostar per les col·laboracions amb altres empreses i celebritats. L'empresa recentment ha realitzat col·leccions amb l'*instagrammer* Seth Phillips o l'artista Charlotte Gainsbourg. També s'ha aliat amb empreses com Fruit of the Loom, Havaianas, Everlast o Kassl Editions per a treure col·leccions exclusives de roba i calçat. A principis del 2022 va contractar per primer cop una *influencer* espanyola, Marta Sierra, qui ha esdevingut imatge de les noves línies d'accessoris molt afins al seu estil.

4.2 Mercadona

4.2.1 Estratègia

Mercadona es basa en l'estratègia de lideratge en costos, posicionant el client en primer lloc. Això li permet oferir productes de qualitat a uns preus menors que els de la competència. Per poder complir aquesta estratègia es guia per la seva política SPB (Sempre Preus Baixos), aquesta estratègia ofereix una molt bona relació qualitat-preu i per a mantenir els preus baixos no ofereix promocions ni ofertes, sinó que manté sempre els mateixos preus.

Per poder definir el preu de l'assortiment de manera eficaç, Mercadona compta amb departaments de prescripció i de compres. Els de prescripció són els responsables de detectar les noves necessitats, per mitjà de l'anàlisi de mercat, per la relació directa amb els clients a peu de botiga o a través de la coinnovació. Per altra banda, els departaments de compres s'encarreguen de cercar el proveïdor més especialitzat en el producte concret, amb qui es col·labora per oferir una resposta que cobreixi la nova necessitat.

Disposa de molta varietat de línies productes amb assortiment que s'adapta a les necessitats canviants dels clients. També, potencia les seves marques blanques i les comercialitza a un preu inferior que la resta de marques que també ven. Té un avantatge notable amb les seves marques pròpies, especialment Hacendado, que és la marca més venuda d'Espanya.

Estableix amb la societat una relació de transparència i diàleg. Comparteix la seva evolució i els seus resultats amb la plantilla, els proveïdors i la societat. Mercadona pretén oferir informació de manera constant, accessible i veraç. Té un mètode propi, que aposta pels principis d'identificació i informació a l'etiquetatge. A través d'ell, identifiquen amb transparència tots els productes de les seves marques pròpies, els proveïdors fabricants, i ofereix, a més, informació rellevant sobre cada referència.

Mercadona basa totes les seves decisions en el seu anomenat Model de Qualitat Total que busca satisfer per igual i amb la mateixa intensitat els cinc components de l'empresa: el cap, el treballador, el proveïdor, la societat i el capital. (Mercadona, 2021).

Busca aconseguir un efecte boca-orella mitjançant l'experiència dels clients perquè aquests recomanin a altres. Aquesta és la seva millor manera de donar-se a conèixer, per tant, no inverteix gaire en publicitat gràcies a la fidelitat dels consumidors.

Un altre l'estratègia és la ubicació dels seus establiments, l'empresa s'ubica en llocs de proximitat. Aquests llocs estan estudiats prèviament i es caracteritzen per a ser en zones urbanes i de fàcil accés com per exemple als baixos els edificis, com si fossin botigues de barri.

Aposta per la màxima qualitat i la frescor dels seus productes a través de la compra directa, és a dir, no hi ha intermediaris, sinó que compra els productes directament als agricultors i ramaders nacionals.

Pel que fa als proveïdors, es basa en un model propi anomenat el Model de Proveïdor Totaler. Aquest parteix de la responsabilitat compartida i la confiança mútua, gràcies a això, aquests proveïdors poden aprofitar el seu coneixement i especialització per introduir solucions tenint en compte les opinions dels clients. Aquests mantenen una relació a llarg termini amb contracte indefinit i exclusivitat.

Quant a la distribució, Mercadona segueix el model d'un canal curt, adoptant el paper de minorista, ja que compra els productes finals directament al productor i després els venen al consumidor final. A més, utilitza una distribució exclusiva, ja que els seus productes amb marca de distribuïdor només es troben dins dels establiments de Mercadona i són els únics que tenen dret a comercialitzar-la.

La companyia fixa els preus en funció dels seus competidors i del cost del producte, el que es fa és afegir-los un marge per obtenir beneficis. Per tant, Mercadona desenvolupa una estratègia de preus de penetració, ja que fixa inicialment des del llançament uns preus baixos per assolir una gran penetració i acceptació. La qualitat i els preus de les seves marques blanques, ja són prou atractius per mantenir satisfets els clients, les quals l'any 2020 van representar un 42,2% de les vendes (Orús, 2021)⁴.

4.3 Anàlisi d'accions de comunicació realitzades a mitjans

Les eines que s'han mesurat i analitzat per a saber quines accions de comunicació i mitjans han emprat Zara i Mercadona corresponen a la classificació realitzada per l'organisme Infoadex, que distingeix, a grans trets, entre els mitjans de comunicació convencionals i els mitjans de comunicació no convencionals⁵.

4.3.3 Zara

Mitjans convencionals

- **Diaris:** s'han trobat anuncis d'anys enrere quan Zara acostumava a anunciar-se a través de diaris. Actualment, només apareix puntualment en aquest tipus de mitjà quan és el període de rebaixes.
- **Exterior:** quan Zara està en procés d'obertura d'un nou establiment, utilitza tanques publicitàries a la façana de l'edifici que s'instal·larà.
- **Internet:** disposa de vídeos corporatius al seu canal de YouTube on mostren majoritàriament les col·leccions de les diferents temporades.

⁴ Orús, A. (2021). *Porcentaje de venta de las marcas blancas en España 2005-2020*. Statista. Recuperat el 31 de març de 2022 de: <https://es.statista.com/estadisticas/873434/cuota-de-mercado-de-las-marcas-blancas-en-espana/>

⁵ Al document d'annexos es troben exemples visuals de cada mitjà.

- **Revistes:** quan té lloc el període de rebaixes, a part de tenir presència als diaris, Zara també s'ha anunciat en la revista Forbes España per donar a conèixer que està de rebaixes.

Mitjans no convencionals

- **Patrocini:** Inditex ha participat en la passarel·la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, ha sigut un dels patrocinadors del Mutua Madrid Open de tennis amb la marca Pull&Bear, encarregada d'uniformar els aplegapilotes del torneig. També ha estat present a competicions d'hípica amb Massimo Dutti i ha centrat els seus patrocinis a la Real Federació de Gimnàstica a través de la marca Oysho, la qual va proporcionar la roba als components de la Selecció Nacional de Gimnàstica Rítmica durant els Jocs Olímpics del 2016 i del 2020.
- **Mecenatge:** Inditex ha fet aportacions en el camp de la innovació i la investigació científica i tecnològica, col·laborant amb la Fundació Centre Nacional d'Investigacions Cardiovasculars (PRO-CNIC), la Fundació CYD o la Fundació Príncep de Girona. Pel que fa a l'àmbit cultural, l'empresa col·labora amb l'Orquestra Simfònica de Galícia, l'Associació d'Amics de l'Òpera de Coruña, la Fundació Albéniz, l'Associació d'Amics del Centre d'Art Reina Sofia o la Reial Fundació de Toledo.
- **Màrqueting social/RSC:** la Fundació Amancio Ortega dissenya i gestiona projectes en els sectors de l'educació i el benestar social. Per exemple, ha donat material sanitari per combatre la Covid-19, ha construït centres residencials per a gent gran o ha concedit beques a estudiants per a estudiar a Amèrica. També ha col·laborat amb la Federació Espanyola de Bancs d'Aliments i amb Càritas, ha invertit en material i equips tecnològics per a la recerca del càncer, ha donat accés al món laboral a persones discapacitades a través de botigues anomenades For&from, entre d'altres.
- **Guies i directoris:** a la pàgina web Páginas Amarillas, surt la informació de contacte de les diferents botigues de Zara on els usuaris poden contactar amb l'empresa telefònicament o deixant un missatge, poden consultar també els horaris, la direcció, accedir a la seva web, deixar opinions o inclús informar-se dels serveis que ofereix aquella botiga en concret.
- **Fires/exposicions:** Zara Home, l'any 2015 va instal·lar un espai dins de la fira ARCOMadrid per mostrar la seva col·lecció anomenada Garden of Eden. El 2019 Zara va presentar el seu programa d'ocupabilitat i integració al centre UPM (Universitat Politècnica de Madrid) durant l'esdeveniment Talent UPM. Va presentar l'estructura de la companyia, el seu programa de pràctiques i ocupació júnior i els projectes i posicions vacants pel que fa a les tasques de disseny industrial. L'any 2020 l'empresa va organitzar una *workshop* anomenada Zara Tech Challenge 2020, a la Universitat Politècnica de València i a la Universitat de La Coruña orientada a universitaris. L'objectiu era que es divertissin i demostrassin els seus coneixements sobre el desenvolupament *software i data science* practicant amb dades reals de Zara.
- **Merchandising:** tots els cartells, senyalitzacions, rètols, logotips, expositors, pantalles i imatges formen part de l'animació al punt de venda. Aspectes del màrqueting sensorial com la il·luminació, la música, el perfum del local, la manera de col·locar els productes com per exemple la creació de conjunts de roba per estalviar feina al client i augmentar la possibilitat de comprar més peces,

també juguen un paper important. D'altra banda, també s'inclou l'estratègia de distribució que col·loca els productes de temporada al principi de l'establiment, deixa una secció únicament per a productes rebaixats o mostra certs productes a la zona de la caixa.

- **Revistes/memòria:** Zara no disposa d'una revista com a tal, sinó que la seva pàgina web ja fa la funció de catàleg de productes. Pel que fa a les memòries, Inditex en general exposa les seves memòries i resultats anuals a la seva pàgina web.
- **Targetes de fidelització:** Affinity Card és una targeta que serveix com a mitjà de pagament a tots els establiments del Grup Inditex. Mitjançant aquesta els titulars gaudeixen d'avantatges exclusius a través de les compres que efectuen. És una targeta gratuïta, sense quotes, ni despeses de manteniment de forma indefinida. Ofereix diferents formes de pagament; pagament ajornat a tres mesos sense interessos, quotes mensuals fixes, ajornament a sis mesos sense interessos, pagament immediat o pagament total al mes següent d'haver efectuat una compra.

4.3.4 Mercadona

Mitjans convencionals

- **Exterior:** Mercadona fa ús de tanques publicitàries, mupis o marquesines per indicar la ubicació dels supermercats o anunciar les obertures de nous establiments.
- **Internet:** a YouTube es poden trobar vídeos corporatius tant al seu canal com en altres comptes de diferents usuaris. L'únic *spot* que s'ha registrat és un de l'any 1990 quan Mercadona encara apostava per la publicitat.
- **TV:** l'anunci d'Enervit Sport, proveïdor de Mercadona es va llançar el 2017 donant a conèixer els productes d'aquesta marca, al final de l'*spot* apareix el logotip del supermercat perquè els usuaris sàpiguin on poden adquirir el producte.

Mitjans no convencionals

- **Patrocini:** Mercadona col·labora amb el programa Cuines de TV3 proporcionant els seus productes per a fer les diferents receptes.
- **Mecenatge:** El Proyecto Legado fundat el 2012 per Juan Roig i Hortensia Herrero compta amb la Fundació Trinidad Alfonso, fundació que dona suport al mecenatge esportiu. En aquest àmbit destaca el treball realitzat a través dels equips masculí i femení del València Basket Club, l'Alqueria del Basket, esdeveniments com el Día Olímpico, l'Escola de Rugby, el Maratón de Valencia, ajudes a esportistes de la Comunitat Valenciana amb el projecte FER, entre d'altres. D'altra banda, el suport al mecenatge artístic i cultural, s'ha canalitzat a través de la Fundació Hortensia Herrero, la qual el 2021 van iniciar a València les obres de restauració de l'Església dels Santos Juanes, declarada Monument Històric Artístic Nacional.
- **Màrqueting social/RSC:** Mercadona dona a conèixer a la secció de notícies de la seva pàgina web projectes sense ànim de lucre com donacions d'aliments, la creació de menjadors socials o les seves polítiques de benestar animal. A més, l'empresa està adherida des de l'any 2011 al Pacte Mundial de les Nacions

Unides, associació més gran per la defensa dels valors fonamentals en matèria de drets humans, normes laborals, mediambientals i lluita contra la corrupció. Durant tots aquests anys, Mercadona s'ha implicat activament en aquest projecte voluntari.

- **Guies i directoris:** a la pàgina web Páginas Amarillas, surt la informació de contacte dels diferents establiments de Mercadona on els usuaris poden contactar amb l'empresa telefònicament o deixant un missatge, poden consultar també els horaris, la direcció, accedir a la seva web i xarxes socials, deixar opinions o inclús informar-se dels serveis que ofereix aquella botiga en concret.
- **Merchandising:** tots els cartells, bosses, senyalitzacions, rètols, logotips, la distribució dels productes, expositors, pantalles, imatges i *jingles* dels establiments formen part de l'animació al punt de venda. Per exemple, els productes estan exposats de forma atractiva amb una ubicació estratègica per potenciar la compra per impuls, i a més destaquen els productes més venuts. Els espais dins del supermercat estan distribuïts de manera còmoda i accessible per al client, la decoració de les botigues segueix la línia de negoci (llums, pòsters, cartells i rètols) i cada 10 o 15 minuts sona el seu fil musical per informar els clients de les ofertes del moment. També, l'empresa sovint ofereix degustacions dels seus productes de carnisseria i xarcuteria i realitza demostracions de nous productes.
- **Revistes/memòries:** la revista de Mercadona surt cada temporada per a destacar els articles de temporada que ofereixen (Nadal, estiu). També disposen de revistes on mostren les receptes que poden fer els usuaris a partir dels seus productes. Pel que fa a les memòries, Mercadona exposa les seves memòries anuals a la pàgina web.
- **Targetes de fidelització:** actualment ja no disposa de cap classe de targeta de fidelització. El 2019 va eliminar la seva targeta de fidelització implantada el 1986, la qual oferia serveis de pagament de manera gratuïta als seus clients com ajornar els pagaments fins a final de mes sense interessos. No obstant, no oferia ofertes, acumulacions de punts o descomptes.

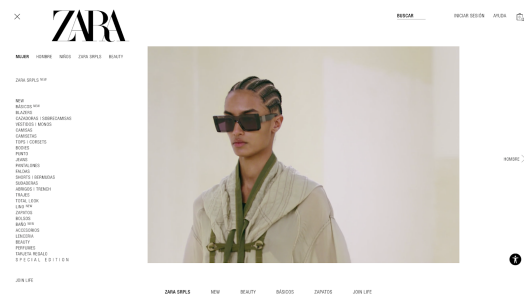
4.4 Anàlisi dels canals de comunicació

4.4.1 Zara

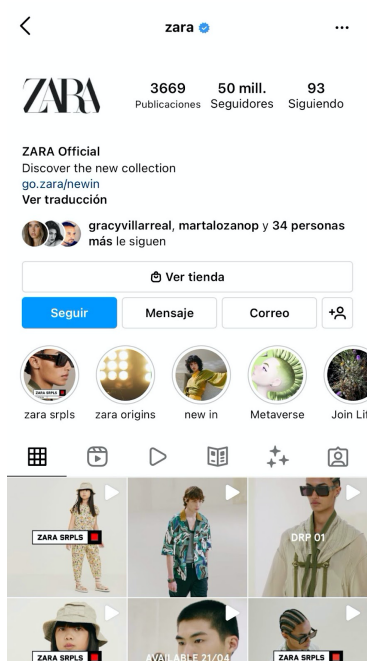
La pàgina web és atractiva, dinàmica i minimalista, l'estètica està molt ben cuidada i és semblant a una revista de moda, les fotografies són d'alta qualitat, la usabilitat és molt bona i el web és *responsive*, adaptant-se bé als diferents dispositius. El seu catàleg compta amb material audiovisual, on es combinen imatges, vídeos, il·lustracions, *gifs* i *lookbooks* amb els quals es pot veure amb més detall com queden els diferents productes o fins i tot agafar idees per crear conjunts. La botiga *online* permet filtrar tots els productes per personalitzar la compra. Es potencien els articles fent que els portin diferents models de la web, així mostren la versatilitat del producte. Es detalla a la perfecció els materials, les cures i l'origen del producte. Es proporciona informació sobre els enviaments, els canvis i les devolucions. Es pot saber si l'article seleccionat està disponible a les diferents botigues de Zara. Quan l'usuari consulta un article, a sota apareixen productes amb els quals combinar-lo i d'altres que podrien interessar-li. Per ajudar i assessorar a l'usuari, la web disposa d'un *chatbox*, un apartat de FAQ i un manual d'ajuda. Els articles mostren una guia de talles per si l'usuari dubta quina ha

d'agafar i aquests també es poden guardar en una *wishlist*. Al *footer* es mostren els canals corporatius pels quals l'usuari pot posar-se en contacte amb la marca. També donen informació de l'empresa, el programa de recollida de roba que disposen i un portal de borsa de treball per la contractació de personal. Són visibles totes les polítiques i condicions i la pàgina web també s'adapta als usuaris que pateixen algun tipus de discapacitat. Hi ha un cercador de botigues perquè tots els clients trobin els establiments més propers. La web ofereix la subscripció a la seva *newsletter* mitjançant la recollida de les dades dels clients. Amb això els clients s'assabenten de totes les novetats, mentre que l'empresa obté informació dels clients i a la vegada els fidelitza.

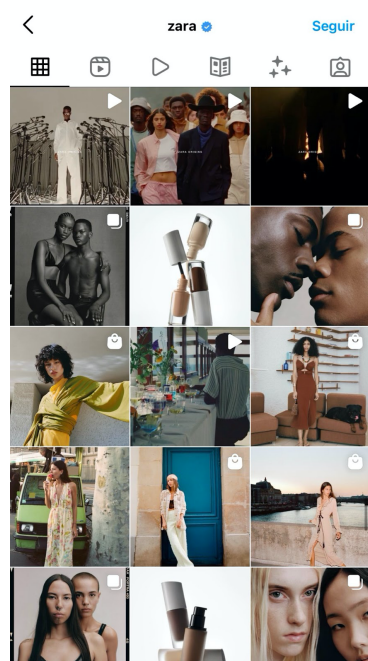
Les xarxes socials oficials que disposa la companyia són Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, TikTok i Pinterest. Instagram és la xarxa més potent pel nombre de seguidors, l'*engagement* que obté i la seva activitat constant. L'empresa contesta als usuaris a través dels comentaris per resoldre dubtes. El contingut està molt ben elaborat, és dinàmic i les fotografies són qualitat, en general el protagonisme no el tenen els productes sinó l'escenografia, la creativitat, la composició de les fotos/vídeos i els models. Disposen de contingut audiovisual de l'estil *fashion films* o videoclip, els quals tot giren entorn de les col·leccions de temporades. També disposen de diferents carpetes destacades. Cal destacar que no fa ús d'*influencers* que ensenyin la roba de la marca.



Il·lustració 1: pàgina web de Zara.



Il·lustració 2: perfil d'Instagram de Zara.



Il·lustració 3: perfil d'Instagram de Zara.

Pel que fa a la resta de xarxes socials, la companyia publica contingut molt semblant a Instagram, però l'engagement és més baix.

L'App que disposa Zara, és una plataforma que ofereix serveis exclusius com per exemple localitzar els articles de la botiga que es visita a través de "modo tienda", també l'usuari rep notificacions de novetats, esdeveniments especials o seguiments de comanda, oferint la possibilitat de tenir els tiquets de les compres. A banda de l'App convencional, la marca disposa d'una altra App, però de realitat augmentada, amb la qual els usuaris poden visualitzar els articles de manera realista a través de models que cobren vida i exhibeixen la roba.

4.4.2 Mercadona

Mercadona disposa de dos tipus de pàgines web, una que fa de funció corporativa i l'altre d'e-commerce. La web corporativa que dona a conèixer els serveis i la informació de l'empresa. Està ben treballada, actualitzada i ofereix informació molt àmplia: identitat corporativa, ofertes d'ocupació, material descarregable, fets i dades, història, notícies, consells distribuïts en entrades de blog segons alimentació, higiene, llar o mascotes i altra informació de valor i interès.



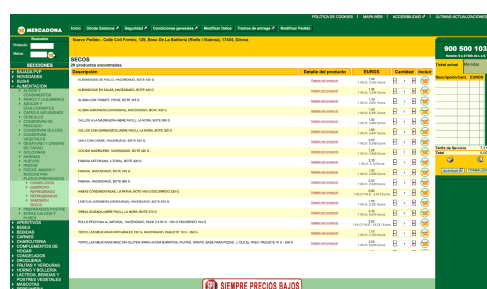
Il·lustració 4: pàgina web de Mercadona.

La barra de menú i el footer estan ben organitzats per orientar fàcilment a l'usuari i afavorir la seva navegació. El disseny segueix els colors corporatius, el web s'adapta a altres dispositius i s'ofereix un localitzador d'establiments. Se li dona èmfasi a l'atenció al client, ja que es destaquen les FAQ per temes concrets, ofereixen un xat directe a través de WhatsApp, el contacte a través de formularis, xarxes socials o el telèfon.



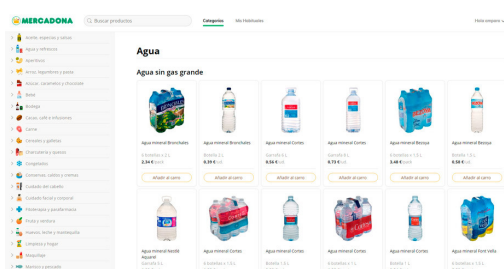
Il·lustració 5: pàgina web de Mercadona.

Els usuaris interessats en comprar en comptes de conèixer l'empresa, disposen del CTA "compra online" per poder accedir a l'e-commerce. Aquest lloc web en comparació amb la web de caràcter corporatiu, disposa d'un disseny obsolet, antiquat i desactualitzat per a la majoria dels usuaris espanyols, en canvi, els de València poden gaudir d'un e-commerce modern.



Il·lustració 6: e-commerce de Mercadona.

En aquest cas, analitzant el web que ofereix a la minoria d'usuaris espanyols, la seva pàgina és estàtica, el contingut està massa comprimit i no afavoreix a una bona llegibilitat. Tampoc disposa de cap mena de fotografia ni contingut audiovisual per a relacionar els productes en qüestió. Els apartats no es diferencien ni s'identifiquen correctament. Per tant, la distribució del contingut i l'estructura organitzativa són els principals punts febles que es detecten. Altres aspectes que poden ser una barrera per a la conversió són les despeses d'enviament de 7,21€, és per això que l'usuari podria preferir comprar al punt de venda directament, factor negatiu, ja que debilitarà l'ús de l'e-commerce. També ha de corregir altres problemes com el fet de no permetre l'accés a la botiga a qui no estigui registrat, un autèntic hàndicap a l'hora de trobar nous clients.



Il·lustració 7: e-commerce de Mercadona a València (pàgina web de Xataka)

En general, el web no és intuïtiu, pot confondre i generar una mala impressió. La usabilitat, l'experiència de l'usuari i els serveis són molt millorables. Tot i que Mercadona sigui un supermercat líder en vendes, el seu e-commerce no està a l'altura.

Les xarxes socials oficials que disposa el supermercat són Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn i YouTube.

LinkedIn és la xarxa social més potent de l'empresa a causa del nombre de seguidors, l'*engagement* que obté i la seva activitat constant. Manté una comunicació molt propera, responent tant a les queixes com a les peticions dels usuaris. Cal destacar que aquesta xarxa social es basa en contingut de caràcter corporatiu, donant a conèixer les notícies de Mercadona i del sector, compromisos, accions de RSC, contractació de personal... A més, aposten pel contingut visual a partir de vídeos curts, la seva qualitat és bona i aporta valor. A diferència d'Instagram i Facebook, el seu contingut se centra més a donar a conèixer els productes a través d'informació rellevant i material atractiu. Twitter per exemple, segueix la mateixa línia que LinkedIn, però no obté tanta interacció per part dels usuaris, i finalment YouTube mostra consells, productes, receptes, tutorials, notícies, fets i projectes a partir de contingut audiovisual. Cal destacar que no fa ús d'*influencers* que ensenyin productes de la marca.

Per últim, com a canal de comunicació intern, Mercadona disposa d'Activo2, App d'ús intern que s'ha consolidat com un dels principals canals de comunicació interna. Gràcies a aquesta plataforma, la plantilla està informada no només de l'evolució de l'empresa, sinó també sobre inauguracions de botigues, blocs logístics o novetats. És una eina col·laborativa que promou la implicació de tots els recursos humans de Mercadona, que poden incorporar els seus *inputs* en línia. Així, afavoreix el diàleg directe i àgil i facilita la cerca conjunta de solucions, la presa de decisions o suggeriments.

4.5 Anàlisi d'*User Generated Content* a través xarxes socials

Els avenços tecnològics en la comunicació així com les xarxes socials, han permès que els consumidors comparteixin a les plataformes virtuals les experiències de productes o serveis que han adquirit, permetent la influència de compra a través d'una comunicació interpersonal. El terme d'*User Generated Content*, es podria definir com el boca-orella *online* a través d'internet que realitzen molts usuaris que són a la vegada consumidors i creadors de contingut. A continuació s'analitzarà el contingut de diferents *prosumers* ⁶ a través d'Instagram, TikTok i YouTube, els quals fan publicitat i donen a conèixer Zara i a Mercadona de manera gratuïta, ja que mostren i parlen sobre els seus productes fent que molts vídeos esdevinguin virals⁷.

4.5.1 Zara

- **Instagram:** els usuaris creen comptes en aquesta plataforma per compartir conjunts i peces de roba de temporada. D'aquesta manera, els consumidors interactuen entre ells, és el que s'anomenaria una estratègia *consumer to consumer* (C2C), és a dir, una comunicació directa entre consumidors per compartir informació sobre la marca. Els *influencers* i celebritats, donen a conèixer de forma voluntària als seus seguidors les seves compres de la marca i els hi faciliten les informacions que els demanen. Altres usuaris inclús pengem vídeos de la botiga mostrant articles i emprovant-se'ls.
- **TikTok:** en el cas de TikTok els usuaris fan breus *hauls* o *try-on hauls* on mostren les peces de roba que han adquirit, alguns també se les emproven, deixen les referències dels articles als comentaris o donen les seves opinions.
- **YouTube:** en aquesta plataforma els usuaris acostumen a fer vídeos més llargs que a TikTok parlant dels productes que han comprat, emprovant-se'ls, mostrant tots els seus detalls, donant recomanacions i idees de com combinar-los...

4.5.2 Mercadona

- **Instagram:** hi ha comptes que tenen la finalitat de compartir productes nous de Mercadona que poden resultar d'interès per als usuaris. Donen a conèixer els preus, les quantitats, ingredients, entre d'altres. Pel que fa als *influencers*, a través de les *Stories* d'Instagram, mencionen la marca dels productes que utilitzen a la seva vida quotidiana, en aquest cas es troben productes cosmètics de Mercadona per exemple.
- **TikTok:** en aquesta xarxa social veiem que molts usuaris, tant al punt de venda com a casa seva, ensenyen productes que els agraden o han descobert de la marca i els recomanen a la resta d'usuaris.
- **YouTube:** en aquesta plataforma els usuaris acostumen a fer *reviews* sobre productes que han comprat, els comparen amb altres marques, els proven i ensenyen en directe, donen la seva opinió, etc.

⁶ Anglicisme format a partir de la unió dels conceptes productor i consumidor que identifica el consumidor que es converteix també productor de contingut. És qui realment fa ús de les plataformes per aportar informació o contingut, ja que el consumidor avui ja no es conforma només amb consumir sinó que opina, ofereix informació d'un producte o servei i produeix contingut sobre la seva experiència.

⁷ Al document d'annexos es troben exemples visuals de les accions que duen a terme els usuaris a les diferents plataformes *online*.

5. ANÀLISIS DE RESULTATS

S'han pogut veure que les activitats principals que es duen a terme darrere dels models de negoci de Zara i Mercadona són l'escolta del client per a detectar les seves necessitats, és a dir, el client gira entorn del negoci. No empren gaires intermediaris en el seu procés logístic, fan que el client rebi el servei al més aviat possible reduint temps de producció, costos, emmagatzematge i transport, apostant a la vegada per la màxima qualitat. Els preus establerts són assequibles gràcies a la implantació d'una bona estratègia de preus. Exerceixen un control molt rigorós sobre la producció i el subministrament per tal de controlar estocs. Tot el negoci es basa en la integració vertical, és a dir, controlar els costos de producció i oferir els productes a un preu reduït, gràcies a les economies d'escala. Per tant, l'empresa ven més barat perquè compra més barat i es pot permetre mantenir els mateixos marges de benefici. Els seus punts de venda són un pilar fonamental per la seva estratègia comunicativa, per això els potencien molt i els mantenen ben cuidats, a part d'estar situats en zones urbanes molt transitades i de fàcil accés. Ofereixen una gran varietat de productes i gaudeixen de les recomanacions dels seus clients.

S'han pogut determinar que els mitjans que acostumen a utilitzar són no convencionals com el patrocini, el mecenatge, les accions de màrqueting social o RSC i el *merchandising*. D'altra banda, en menor mesura i anys enrere s'ha trobat la presència d'aquestes empreses en diaris, publicitat exterior, revistes, fires i exposicions, i l'ús de targetes de fidelització.

Pel que fa als seus canals de comunicació corporatius, són presents i estan actius a les plataformes digitals. Disposen d'*e-commerce*, Instagram, Facebook, Twitter i YouTube. Zara disposa de més xarxes socials com per exemple TikTok i Pinterest. LinkedIn per exemple, només és utilitzat per Mercadona. Cal destacar que Zara té més presència *online* i la seva estratègia digital està més treballada. L'*e-commerce* de Mercadona disposa d'una interfície desactualitzada on la venda s'enfoca principalment al seu punt físic. Ambdues empreses disposen d'una App però la finalitat de cadascuna és diferent, Zara l'utilitza per oferir serveis exclusius als clients i Mercadona la fa servir com a canal de comunicació intern.

Treballen molt bé els continguts, l'atenció i la interacció amb el client. No obstant, algunes diferències que trobem és la comunicació, Mercadona es mostra més propera als seus públics, per contra Zara adopta un to comunicatiu més impersonal.

Un altre tret diferenciador, és que l'estratègia de Mercadona es basa en la comunicació corporativa més que no pas en la comercial. Destaquen els seus processos d'elaboració, les denominacions d'origen dels seus productes o la contribució de l'empresa a la millora del medi ambient, també dona a conèixer projectes de caràcter social. D'altra banda, Zara es basa en un contingut més promocional per donar a conèixer únicament els seus productes.

Quant a la creació de contingut de marca per part dels usuaris, s'ha pogut observar que els mateixos consumidors creen contingut diàriament a través de les xarxes socials per a ensenyar, provar, recomanar i parlar dels productes, donant-se a conèixer massivament a internet de manera gratuïta.

Segons l'entrevista del professional d'Inditex, Ontiveros. N. (Comunicació personal, 2022) les estratègies de les xarxes socials i la pàgina web de Zara són el pilar principal de comunicació de la marca i gràcies a les diferents col·laboracions que ha dut a terme, ha aconseguit a tenir més visibilitat. El producte de Zara és un dels punts forts que el fa ser líder i diferent de la competència, ja que ofereixen al client múltiples opcions de

tendències constantment. Pel que fa als aparadors, la seva estratègia en època de rebaixes és mostrar un cartell de rebaixes en comptes d'articles per crear expectació i animar a l'usuari a entrar a la botiga. El motiu pel qual no li cal l'ús d'*influencers* és pel que s'ha esmentat anteriorment sobre els *prosumers* presents a les xarxes socials, ells ja els hi fan la publicitat. Un dels punts febles que té Zara i en general la resta de marques d'Inditex és que els articles que ofereixen són semblants als de marques d'alta categoria, tot i que pel preu al qual es venen són accessibles per a la majoria de la gent, algunes persones que es poden permetre l'article de la marca cara, prefereixen adquirir-lo allà. A causa d'això, també hi ha clients que veuen amb mals ulls a Zara per copiar-se d'altres marques de luxe, perjudicant la seva imatge de marca.

D'altra banda, el professional de Mercadona Fernández. G. (Comunicació personal, 2022)⁸ afirma que el boca-orella és l'estratègia més poderosa de l'empresa. Els actes parlen per la marca i és el que volen, que els clients facin la publicitat. El client és el centre de tot per això se l'anomena "el cap". Ell sempre va primer i la finalitat és que estigui satisfet i tingui una bona impressió de Mercadona, és per això que procuren que qualsevol procés que tingui a veure amb el supermercat no li generi molèsties. Pel que fa als seus canals de comunicació, el món digital en general és un punt feble de la marca, ja que no es potencia tant com ho fan altres supermercats de la competència. En qüestió a les ofertes, Mercadona no en fa per tal de mostrar al client que el supermercat no es beneficia d'aquesta tècnica, per això sempre ofereixen el preu més baix possible a partir de l'estratègia SPB. Un dels beneficis que els hi genera prescindir de publicitat és invertir en millorar tots els factors relacionats amb l'empresa per tal d'oferir un millor servei al client. Cal destacar que durant els seus inicis, Mercadona organitzava una jornada de portes obertes el primer dia de l'obertura d'un nou supermercat perquè els clients tinguessin un primer contacte amb l'empresa i augmentés la possibilitat de fidelització a través de mostres gratuïtes de productes. La finalitat d'aquest esdeveniment era donar a conèixer i diferenciar Mercadona de la resta de competidors.

⁸ Al document d'annexos es poden consultar les entrevistes completes.

6. CONCLUSIONS

Fent referència a la pregunta inicial d'aquesta investigació, es pot afirmar que no hi ha necessitat d'invertir en tècniques massives de publicitat tradicional per aconseguir l'èxit i el lideratge d'una empresa. Com s'ha vist, les estratègies que han emprat Zara i Mercadona, no han requerit grans pressupostos en mitjans i tècniques de comunicació per obtenir ressò i quota de mercat. Per contra, han dut a terme accions puntuals però molt efectives. La seva activitat parla per si sola, és per això que no necessiten grans campanyes de publicitat.

En relació amb les preguntes secundàries d'investigació, s'han pogut determinar factors comuns en les estratègies del model de negoci de Zara i Mercadona. Ambdues obtenen molta *publicity* a partir de les seves accions, productes i serveis, generen molta conversa entre els usuaris, mitjans i organitzacions. L'estratègia més potent que tenen és que els consumidors exerceixen boca-orella envers les marques.

Els punts claus del seu èxit es basa en generar expectatives, invertir en la qualitat del producte, establir una estratègia de preus determinada, escoltar al client i partir d'una bona estratègia de producció i comunicació. Aquestes estratègies estan enfocades sobretot al punt de venda, el tracte amb el client i les plataformes *online*.

Totes aquestes tècniques anteriorment esmentades fan referència a l'execució d'una bona estratègia de màrqueting. Les vendes no han sigut l'únic indicador de l'èxit, sinó que el protagonisme el rep la notorietat i l'impacte que generen a la societat en general. Zara ha esdevingut el *retailer* de moda *fast fashion* més gran del món que ha sapigut treure partit a la tecnologia, reinventar-se, innovar, diferenciar-se respecte la seva competència i poder competir amb marques de luxe.

D'altra banda Mercadona, és pionera en el mercat nacional gràcies a l'estratègia del boca-orella, la seva relació qualitat-preu, el tracte envers els seus públics i la bona acollida de les seves marques blanques.

Avui dia Zara i Mercadona segueixen creixent i generant ressò, continuen treballant en els seus canals digitals i van cada vegada més enllà, adaptant-se a tots els canvis, buscant generar bones experiències i esdevenint *lovemarks* per a molts usuaris.

7. BIBLIOGRAFIA

- ABC (28 de gener de 2020). *Mercadona suprime la tarjeta de fidelización de clientes que implantó hace 34 años*. Recuperat de: https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-mercadona-suprime-tarjeta-fidelizacion-clientes-implanto-hace-34-anos-202001281413_noticia.html [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].
- Anderson, E. W. (1998). *Customer Satisfaction and Word of Mouth*. Journal of Service Research, 1(1), 5–17
- Arndt, J. (1967). *Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product*. Journal of Marketing Research, 4(3), 291–295.
- Asiain, I. (17 de gener de 2017). *¿Como se consigue ser una marca conocida sin publicidad?*. El Mundo. Recuperat de: <https://www.elmundo.es/economia/2017/01/17/587384e7e5fdea81138b464f.html> [Última data de consulta: 15 de març de 2022].
- Balseiro, P. (2008). *Cómo multiplicar las ventas a través del boca a boca*. Balseiro Marketing.
- Bartolomé, I. (22 de març de 2022). *De Inditex a Iberdrola: las caras visibles del deporte femenino siguen en el Ibex*. Inversion.es. Recuperat de: <https://www.inversion.es/2022/03/22/deporte-femenino-inditex-iberdrola-ibex/> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].
- Brown, J., & Reingen, P. (1987). *Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior*. Journal of Consumer Research. doi:10.1086/209118
- Caldevilla, D. (2007). *Manual de Relaciones públicas*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Capriotti, P. (2007). *De la Media/Canal a los Media/Público: La Relación de las Organizaciones con los medios de comunicación desde la perspectiva de las Relaciones Públicas*. Hologramática, 2(6), 19-32.
- Castellote, A. (30 de juliol de 2018). *La cara oculta de Juan Roig, el presidente de Mercadona*. The Luxonomist. Recuperat de: <https://theluxonomist.es/actualidad/deportes/las-millonarias-inversiones-en-deporte-de-juan-roig-mercadona> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].
- Cenea, L. (23 de març de 2017). *Desmontando a Zara (20 preguntas que siempre te has hecho sobre la marca y sus respuestas)*. Harper's Bazaar. Recuperat de: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a317771/zara-curiosidades-20-preguntas-y-respuestas/> [Última data de consulta: 20 de març de 2022].
- Domínguez, C. (12 de gener de 2021). *La nueva colección de Zara y Everlast que pronto verás a todas las celebrities e influencers*. InStyle. Recuperat de: https://www.instyle.es/moda/compras/zara-y-everlast-nueva-coleccion-capsula-que-veras-street-style_51327 [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Domínguez, C. (4 de juny de 2021). *Zara lanza una nueva colección de camisetas con Seth Phillips, el chico más reivindicativo de Instagram*. Woman Madame Figaro. Recuperat de: <https://woman.elperiodico.com/moda/shopping/zara-lanza-coleccion-camisetas-seth-phillips-instagram> [Última data de consulta: 25 d'abril de 2022].

Emagister Eventos (2019). *Feria: Talent UPM 2019*. Recuperat de: <https://eventos.emagister.com/ferias/talent-upm-2019/25913> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Europa Press (23 d'abril de 2018). *Juan Roig, dueño de Mercadona, invirtió 35 millones en mecenazgo deportivo en 2017*. elEconomista.es. Recuperat de: <https://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/9090720/04/18/Economia-Empresas-Juan-Roig-invirtio-35-millones-de-euros-en-mecenazgo-deportivo-en-2017.html> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Europa Press (5 de març de 2014). *Inditex apuesta por el deporte y patrocina el Mutua Madrid Open de tenis*. FashionNetwork. Recuperat de: <https://es.fashionnetwork.com/news/inditex-apuesta-por-el-deporte-y-patrocina-el-mutua-madrid-open-de-tenis,390631.html> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Facultade de Informática da Coruña (2020) *Noticias: Zara Tech Challenge 2020*. Recuperat de: <https://www.fic.udc.es/es/noticias/zara-tech-challenge-2020> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Fundación Amancio Ortega (2022). *Proyectos*. Recuperat de: <https://www.faortega.org/es/proyectos/> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

García, M. (19 de febrer de 2017). *Marcas sin publicidad ¿Cuáles son sus encantos?*. Bolsamanía. Recuperat de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/marcas-publicidad-mercadona-zara-marketing--2532011.html> [Última data de consulta: 2 d'abril de 2022].

Guernik (2019). *Zara, 5 puntos de su estrategia de marketing y publicidad inusual para el mercado de la ropa*. Recuperat de: <http://www.guernik.com/blog/zara-una-estrategia-de-marketing-y-publicidad-inusual-para-el-mercado-de-la-ropa/> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Heraldo (14 de maig de 2021). *Inditex se lanza al mercado del deporte femenino*. Recuperat de: <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2021/05/14/inditex-se-lanza-al-mercado-del-deporte-femenino-1492052.html> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Inditex (2021). *Cientes*. Recuperat el 8 d'abril de 2022 de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Inditex (2021). *Inversores*. Informes anuales. Recuperat el 8 d'abril de 2022 de: <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Inditex (2021). *Tiendas*. Recuperat el 8 d'abril de 2022 de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/tiendas> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

InStyle (18 de maig de 2021). *Zara y Havaianas lanzan la colaboración que triunfará este verano*. Recuperat de: https://www.instyle.es/news/zara-y-havaianas-lanzan-colaboracion-que-triunfara-este-verano_53086 [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Kozinets, R. V, Valck, K. De, Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). *Networked Narratives : Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities*. American Marketing Association, 74 (March), 71–89.

Lastra, E. (5 d'agost de 2019). *Zara, la marca que mejor hilvana digitalización y experiencia del cliente*. Marketingdirecto. Recuperat de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/zara-la-marca-que-mejor-hilvana-digitalizacion-y-experiencia-del-cliente> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

León, J. (11 d'abril de 2018). *De una vez por todas: Zara sí hace publicidad*. Comicpublicidad. Recuperat de: <https://comicpublicidad.blogspot.com/2018/04/de-una-vez-por-todas-zara-si-hace.html> [Última data de consulta: 5 de febrer de 2022].

López del Castillo, F. W. (2019). *La Psicofisiología como herramienta para la evaluación de la publicity*. Estartegas: Investigación en Comunicación - UDLA, 19-37.

Marketinginteli (2018). *Zara, diseño de experiencias de moda únicas al alcance de las clases medias*. Recuperat de: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

MarketingNews (11 d'abril de 2019). *Zara vuelve a colocarse como la marca más valiosa de España*. Recuperat de: <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1131778031605/zara-vuelve-colocarse-marca-mas-valiosa-de-espana.1.html> [Última data de consulta: 20 de març de 2022].

MarketingNews (27 de febrer de 2019). *Zara la segunda marca de moda más valorada del mundo*. Recuperat de: <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1120763031605/zara-segunda-marca-de-moda-mas-valorada-del-mundo.1.html> [Última data de consulta: 20 de març de 2022].

Martínez, D. (2012). *Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Banshee ePub base r1.2.

Mercadona (2021). *Memoria Anual Mercadona*. València. Recuperat de: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2021.pdf?blobheader=application/pdf> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Mercadona (2021). *Principales datos*. Recuperat de: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Moda.es (2 de març de 2015). *Inditex sigue virando su estrategia de marketing con la unión de Zara Home y el arte de Arco*. Recuperat de: <https://www.modaes.es/backstage/inditex-sigue-virando-su-estrategia-de-marketing-con-la-union-de-zara-home-y-el-arte-de-arco.html> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

MUÑOZ, J. (2004) *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Editorial: Madrid: Libros en red.

Nieves, G. (10 d'agost de 2017). *7 marcas que han prosperado sin un presupuesto de marketing tradicional*. Postedin. Recuperat de: <https://www.postedin.com/blog/marcas-que-han-prosperado-sin-un-presupuesto-de-marketing-tradicional/> [Última data de consulta: 2 d'abril de 2022].

Orús, A. (2021). *Porcentaje de venta de las marcas blancas en España 2005-2020*. Statista. Recuperat el 31 de març de 2022 de: <https://es.statista.com/estadisticas/873434/cuota-de-mercado-de-las-marcas-blancas-en-espana/> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Pastor, E. (24 d'abril de 2017). *Mercadona vuelve a la publicidad en televisión de la mano de su proveedor Enervit*. Valencia Plaza. Recuperat de: <https://valenciaplaza.com/mercadona-vuelve-a-publicidad-de-la-mano-de-su-proveedor-enervit> [Última data de consulta: 23 d'abril de 2022].

Pérez, C. (1 de març del 2022). *¿Quién es la primera influencer española que se ha convertido en imagen de Zara?*. Telva. Recuperat de: <https://www.telva.com/moda/noticias/2022/03/01/621dd9c601a2f169098b465c.html> [Última data de consulta: 18 de març de 2022].

Pintado, T. y Sánchez, J. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.

Raya, C. (5 de setembre de 2021). *Kassl Editions X Zara: tu hogar y tus prendas se reinventan en la colaboración más esperada del otoño*. Harper's Bazaar. Recuperat de: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/tendencias/a37482425/kassl-editions-zara-colaboracion-coleccion-ropa-decoracion-online-comprar/> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Rowles, D. (2018). *Digital branding. Guía completa: estrategias, tácticas, herramientas y medición*. TEELL Editorial.

Samaniego, J. (31 de maig de 2018). *Sin publicidad, pero con realidad aumentada: Así quiere Zara seguir liderando la moda*. Hablemos de empresas. Recuperat de: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/estrategia-de-zara/> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].

Sernovitz, A. (2014). *Mercadotecnia de boca en boca: como hacen las compañías inteligentes para lograr que la gente hable*. México: Grupo Editorial Patria.

Sordo, A. (21 de juliol de 2020). *Marketing tradicional: 12 marcas que crecieron sin utilizarlo*. HubSpot. Recuperat de: <https://blog.hubspot.es/marketing/marcas-en-crecimiento-sin-presupuesto-marketing-tradicional> [Última data de consulta: 2 d'abril de 2022].

Ullate, S. (7 de maig de 2021). *Un viaje a los años 90: así es la colección de Zara y Fruit of the Loom que te va a llenar de nostalgia*. Harper's Bazaar. Recuperat de: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a36364233/zara-coleccion-noventa-fruit-of-the-loom/> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Universitat Politècnica de València (2020). *Titulaciones*. Recuperat de: https://www.upv.es/titulaciones/MUISMFSI/noticia_1097815i.html [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Vogue (3 d'octubre de 2021). *Charlotte Gainsbourg firma con Zara su primera colaboración*. Recuperat de: <https://www.vogue.es/moda/articulos/zara-charlotte-gainsbourg-colaboracion> [Última data de consulta: 29 d'abril de 2022].

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Zara (2022). Zara. Recuperat de: <https://www.zara.com/es/> [Última data de consulta: 22 de març de 2022].