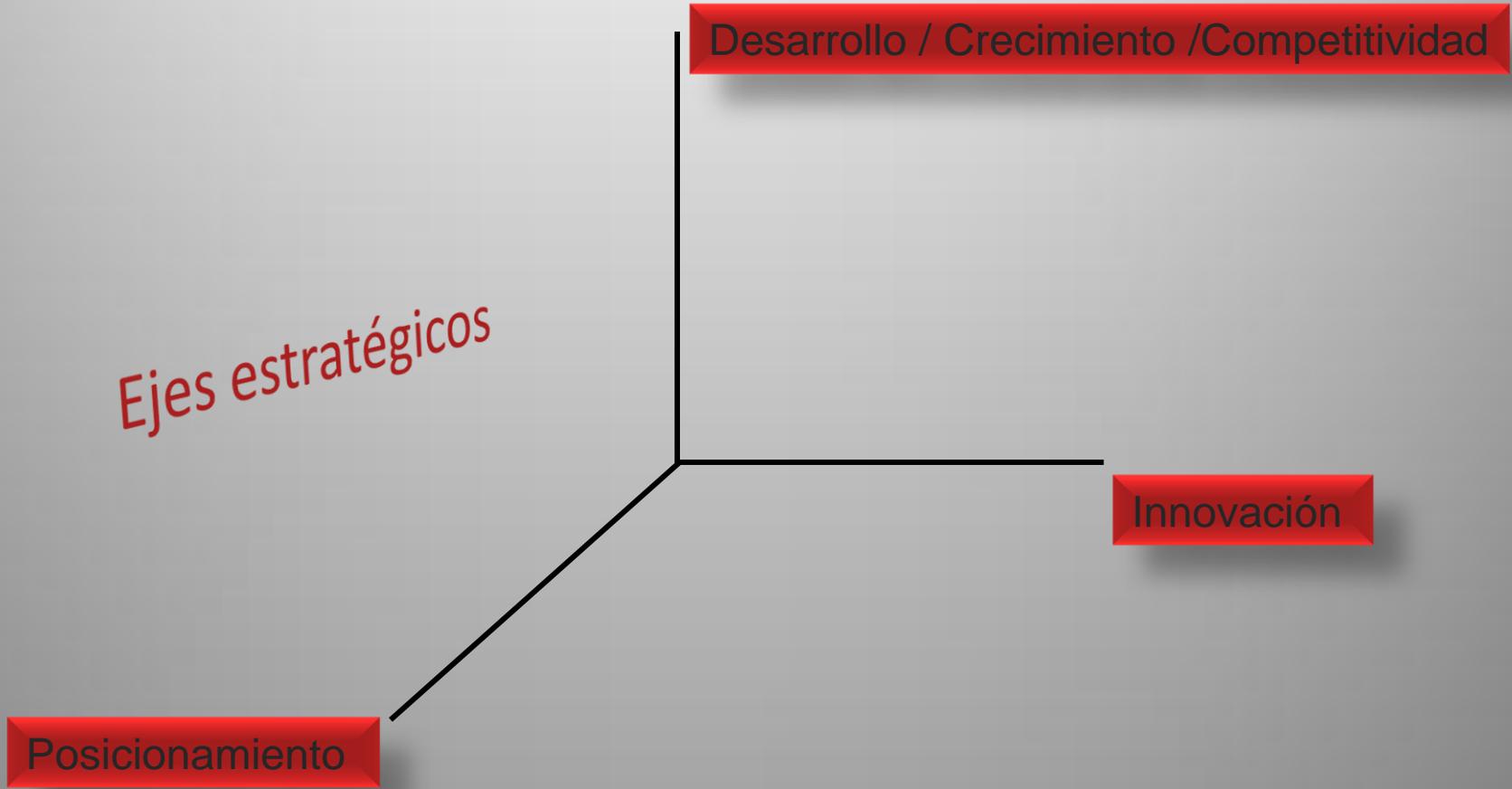




Luis A.
Sanchez Villa

**ESTRATEGIAS E INNOVACION DE
PRODUCTO
CASOS DE EXITO**

ESTRATEGIAS DE CARTERA DE PRODUCTOS





Luis A.
Sanchez Villa

POSICIONAMIENTO

Estrategias de Posicionamiento

Un producto es un conjunto de atributos (Tangibles + Intangibles + **Psicológicos**), satisfactores de necesidades para el usuario.

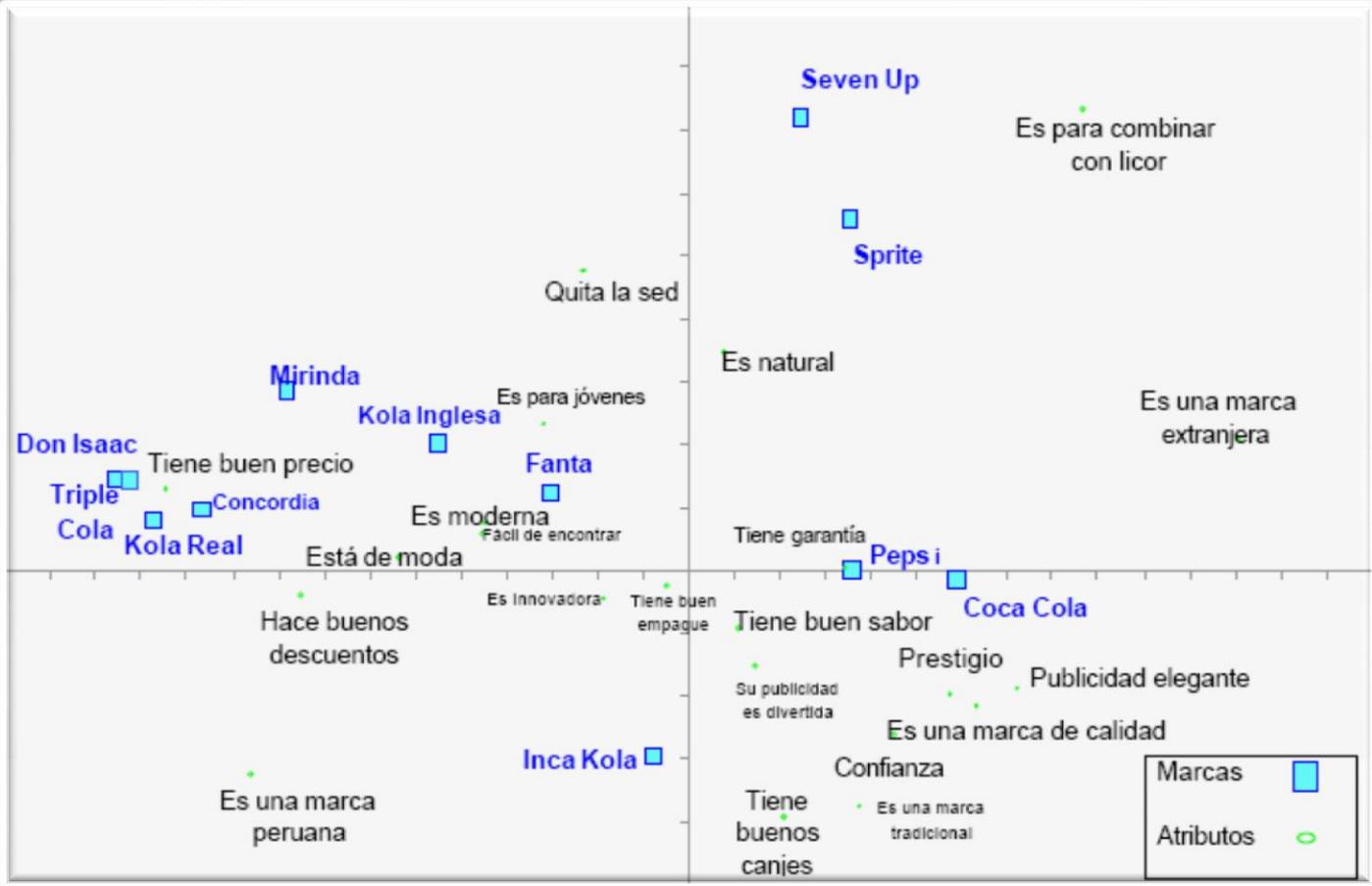
Este los clasifica de acuerdo con la imagen en su mente , relacionándolos con los competidores en base a un conjunto de inputs en una **estructura preferencial**.

En un entorno altamente competitivo, una estrategia esencial para cada producto, consiste en crear, mantener o aumentar su **diferenciación** respecto a otros que compiten en el mismo mercado o segmento

Mapas de Posicionamiento



Mapas de Posicionamiento



Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento, cualquiera que sea el método utilizado, no es un mero ejercicio académico. Sus resultados se utilizan para:

- Reconocer la posición competitiva que ocupa el producto según la **percepción de los consumidores**
- Tomar decisiones para **mejorar** el posicionamiento cuando este no es satisfactorio.

En general, las estrategias de posicionamiento consisten en diferenciar el producto de sus competidores o acercarlo a la posición del producto ideal modificando los atributos correspondientes.

Estrategias de Posicionamiento

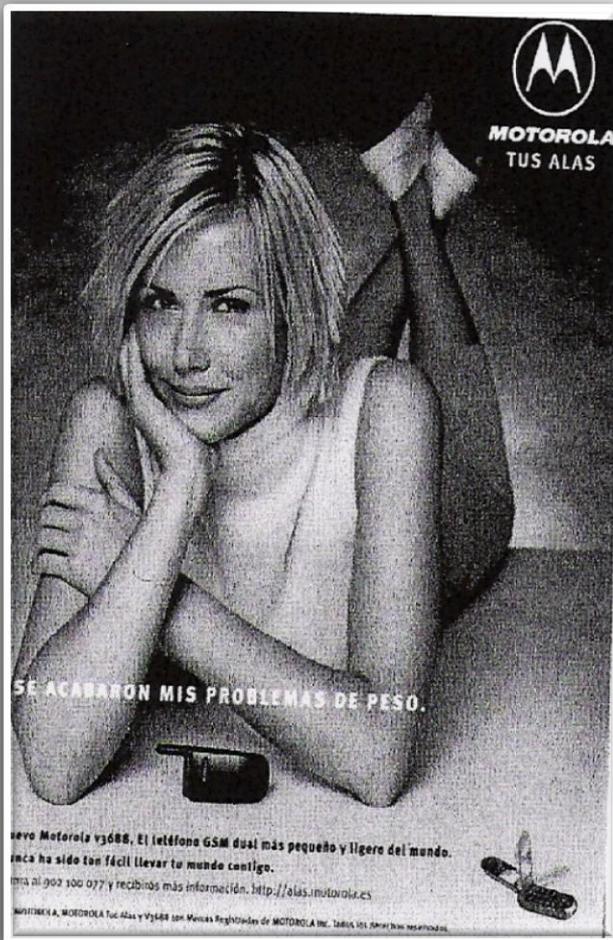
LAS PREGUNTAS DEL ÉXITO EN LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO:

- ¿Sabe donde esta?
- ¿Qué posición le gustaría tener?
- ¿Sabe como ir y está capacitado para desarrollar acciones para ello?
- ¿Tiene recursos para conseguirlo?

Mapas de Posicionamiento



Estrategias de Posicionamiento



POSICIONAMIENTO POR ATRIBUTOS

Fundamentada en alguna característica del producto: Duración, tecnología, elegancia...



Estrategias de Posicionamiento



POSICIONAMIENTO POR LA FORMA, SITUACION O LUGAR DE USO DEL PRODUCTO

Un ejemplo fue la campaña de relanzamiento de La Casera “Pídala en todas partes”



Estrategias de Posicionamiento



POSICIONAMIENTO EN RELACION CON LA COMPETENCIA

Se alude a los competidores ya sea abiertamente o de forma velada



Estrategias de Posicionamiento

POSICIONAMIENTO POR DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

Diferencia respecto a los productos de su clase
resaltando un atributo exclusivo





Luis A.
Sanchez Villa

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

VCD VENTAJA COMPETITIVA DEFENDIBLE
VCDS Ventaja competitiva defendible y sostenible

Caracter unico del producto
percibido por los consumidores

Costes
bajos



OBJETIVO:

- ✓ Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que este mejor situado
- ✓ Decidir crearse una ventaja competitiva en un área especifica
- ✓ Intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Se apoya en la dimensión "productividad" y está generalmente asociada a la curva de experiencia.



El caso Ikea. Un desarrollo de liderazgo en costes

- 
- Fundada en 1943 por Ingvar Kamprad en Suecia
 - Ingvar
 - Kamprad
 - Elmentarid (Pueblo donde nació)
 - Aguunarid (Ciudad donde vive)
 - Originalmente era una pequeña tienda de marcos de foto, relojes y medias para señora
 - En 1955 incorporan “algunos muebles” a su tienda
 - Hoy es el mayor fabricante y retailer Europeo de muebles del hogar + muebles de cocina y baño + complementos
 - 273 tiendas en 36 países (235 establecimientos propios y 38 franquiciados), Europa, Asia, Usa, Australia.
 - 28,6 Billones de Euros de facturación en 2010 con un beneficio del 14%.



EL SECRETO DE SU ÉXITO:

- **Su filosofía de negocio:** “Affordable solutions for a better living” aprovechando la concentración poblacional de la última parte del siglo XX y la llamada “Mass Consumer Culture”
- **La implantación y especialización de sus centros de producción** en países con mano de obra barata (En el 2006 toda una planta en Vietnam, con mas de 1000 trabajadores, estaba dedicada únicamente a producir sillones de mimbre)
- **Su formato de tiendas:**
 - Grandes superficies situadas en el extrarradio con grandes parkings (Habitualmente en parques comerciales)
 - Diseño “One way” sin apenas “short cuts”
 - Gran almacén para la recogida de aquello que se ha listado en la sala de ventas



- **Su comunicación:**

- Mass media
- Catalogo: Gran formato con mas de 400 pgs. a todo color. Distribución gratuita a buzones, en kioskos de prensa y en los propios centros.
- La página web con mas de 12.000 productos, interactiva y con un robot guía (275 millones de visitantes en el 2010)
- Marketing circular para compensar el “efecto Asia”
 - 1,75 millones de Euros al Unicef
 - Ayuda en el Tsunami de Tailandia
 - Ayuda en el terremoto de Pakistan (120.000 mantas)
 - Muebles para 100 escuelas en la India
 - ...

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Consiste en dar al producto cualidades distintivas que sean percibidas por el consumidor y que le diferencien de la competencia.



ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN (O DEL ESPECIALISTA)

Es una estrategia cuyo objetivo es alcanzar un determinado segmento. Consiste en cubrir las necesidades de un segmento de compradores sin pretender dirigirse a la totalidad del mercado. Una estrategia de concentración puede ser de diferenciación, de liderazgo en coste o una mezcla de ambas. La diferencia con las dos anteriores está en que sólo se dirige a un sector.



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

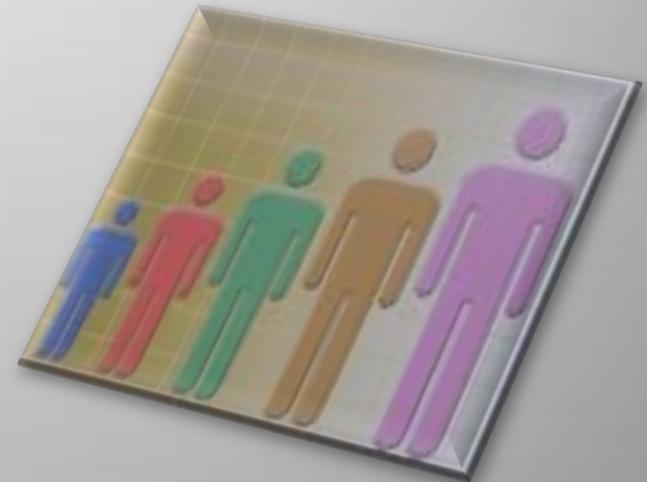
Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales.

Este crecimiento puede adoptar varias formas:

- ✓ Crecimiento de ventas.
- ✓ Aumento de la cuota de mercado.
- ✓ Incremento de los beneficios (rentabilidad).
- ✓ Aumento del tamaño de la organización.

Existen tres niveles diferentes de crecimiento:

1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO.
2. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN.
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN.



La Matriz de Ansoff

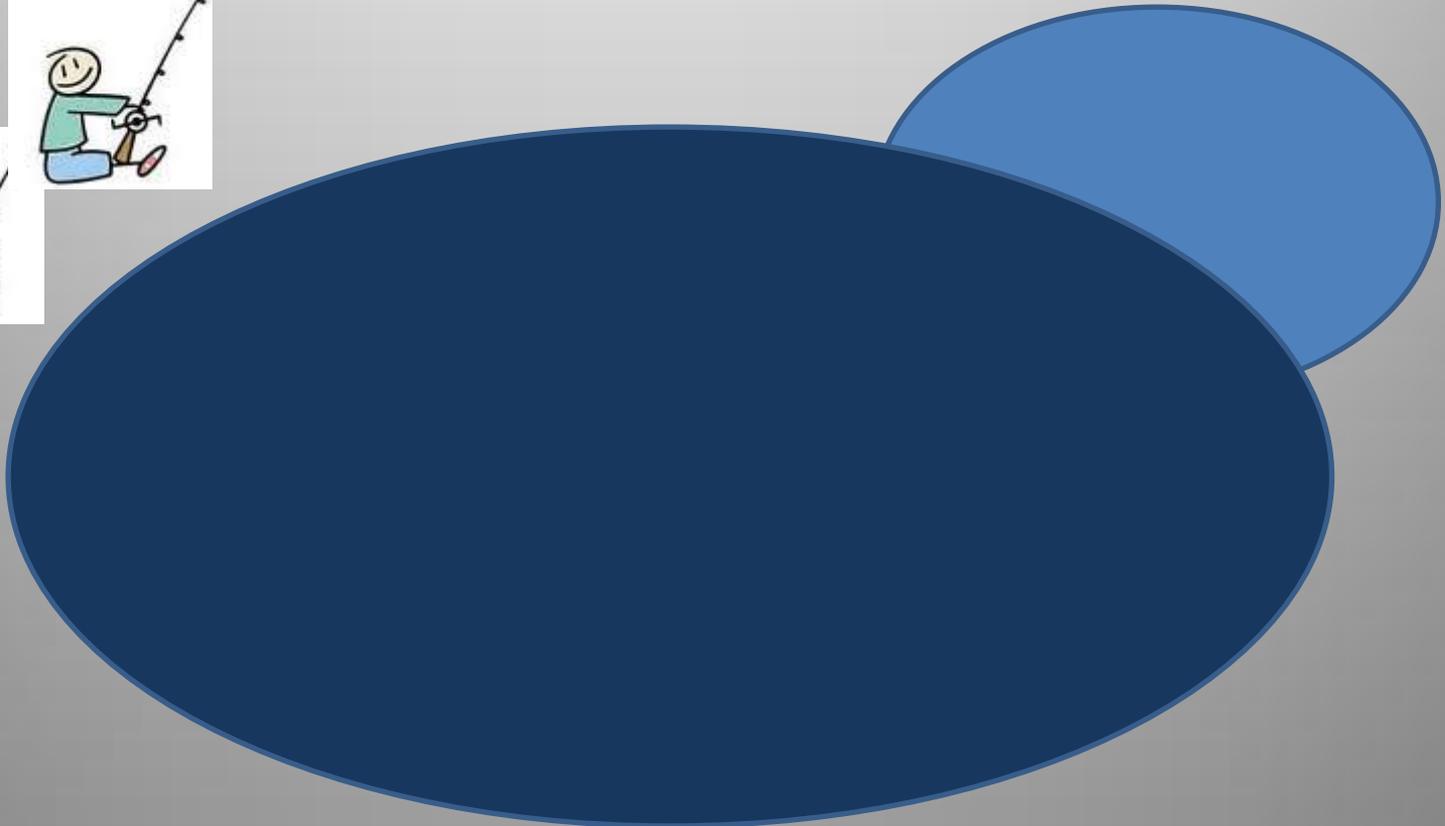
PRODUCTO

MERCADO

	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

**The blue
oceans**

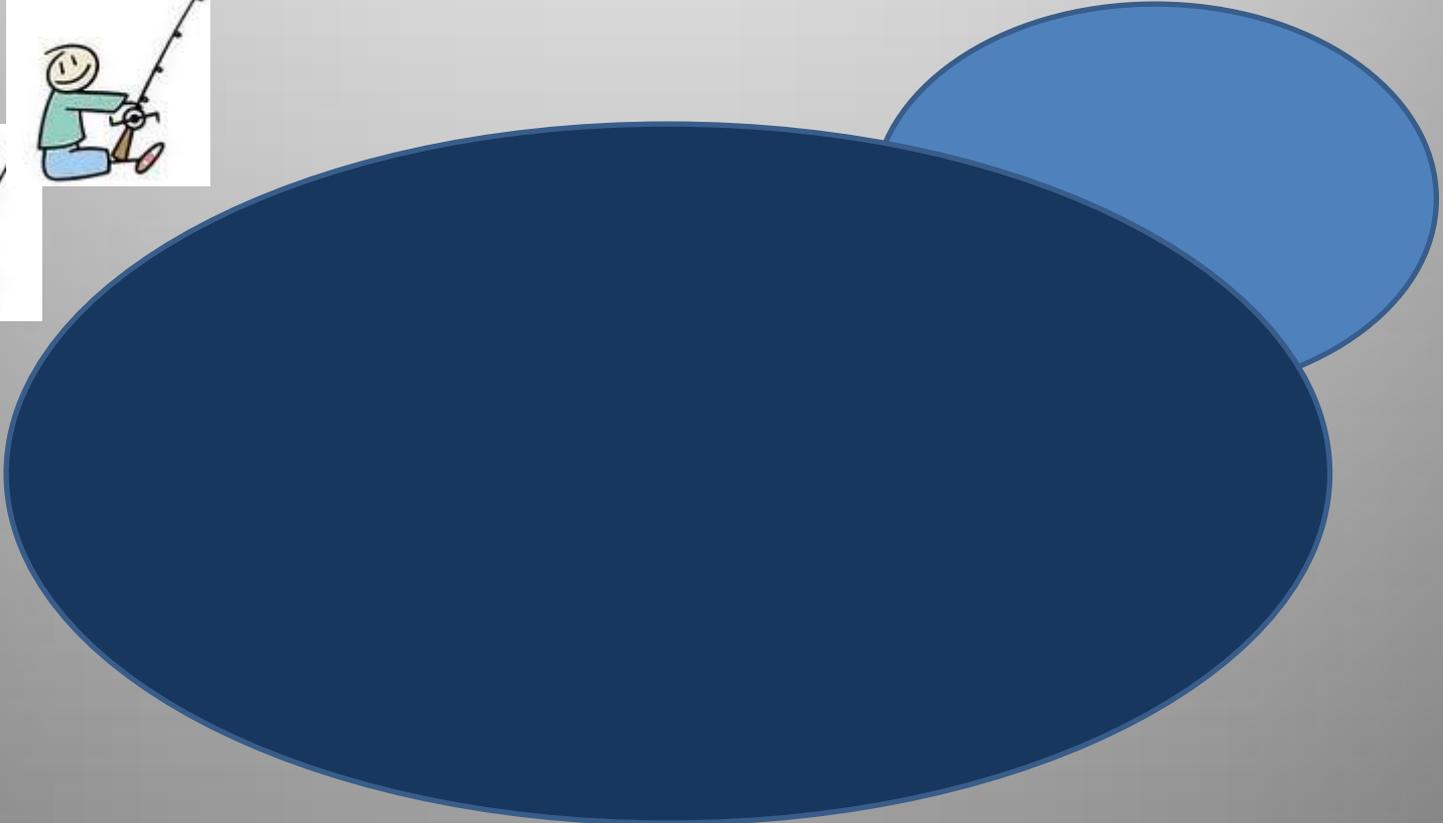
The blue oceans



**The blue
oceans**

NINTENDO

SEGA

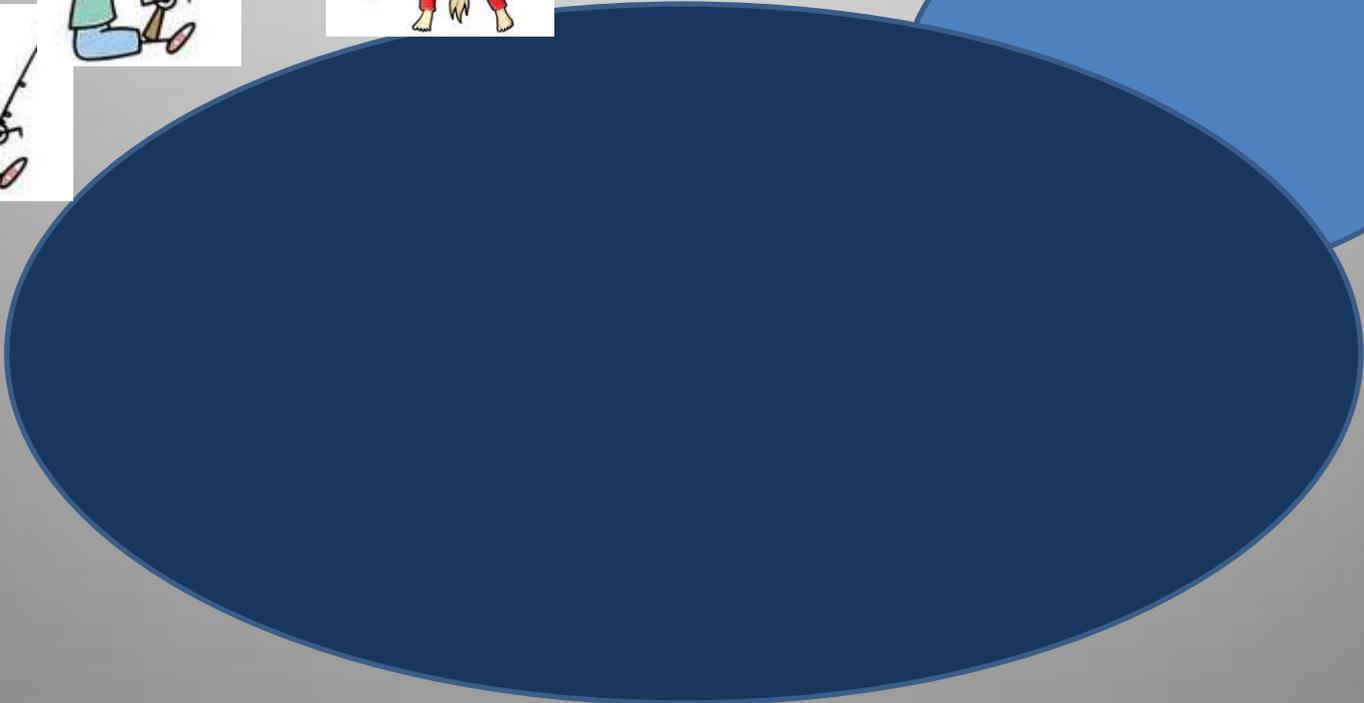


**The blue
oceans**

NINTENDO



SEGA



MICROSOFT

**The blue
oceans**

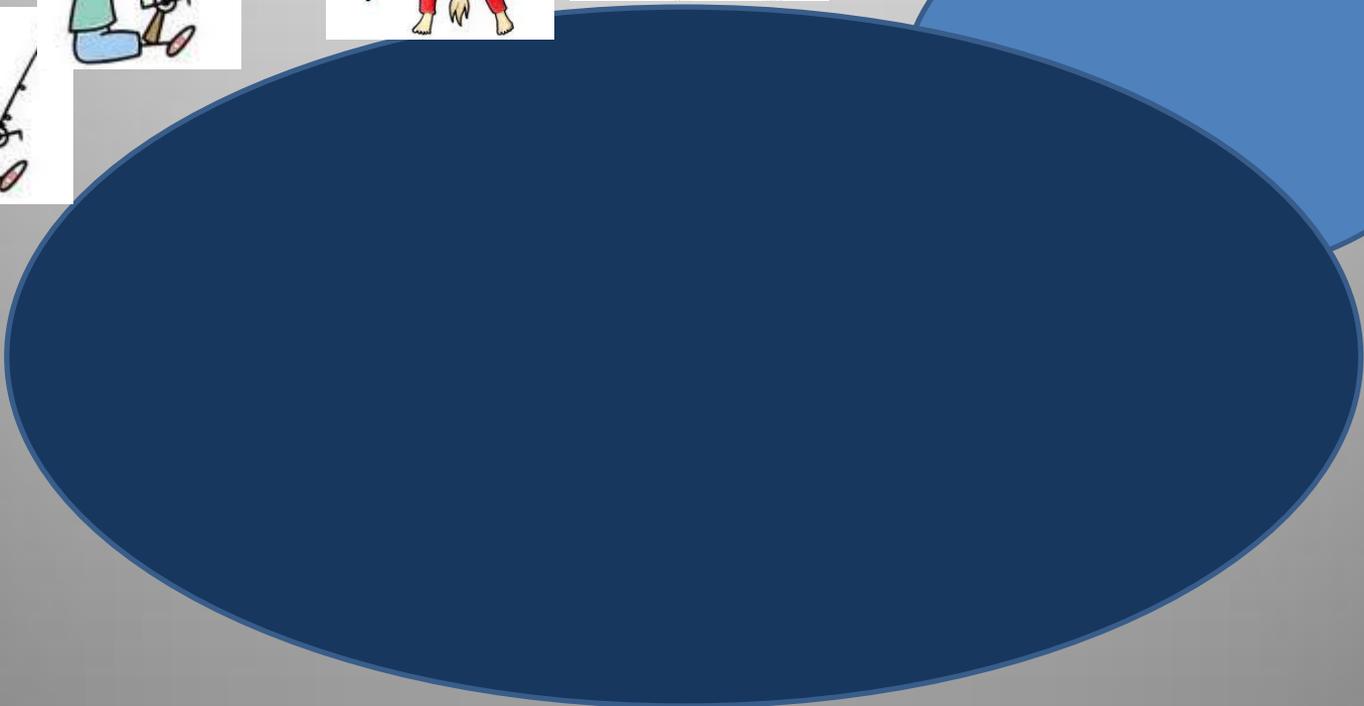
SONY



NINTENDO



SEGA



The blue oceans

MICROSOFT

SONY



SEGA



MICROSOFT

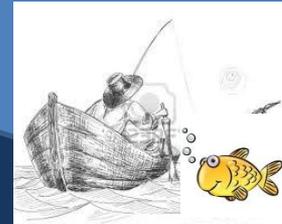
SONY



SEGA



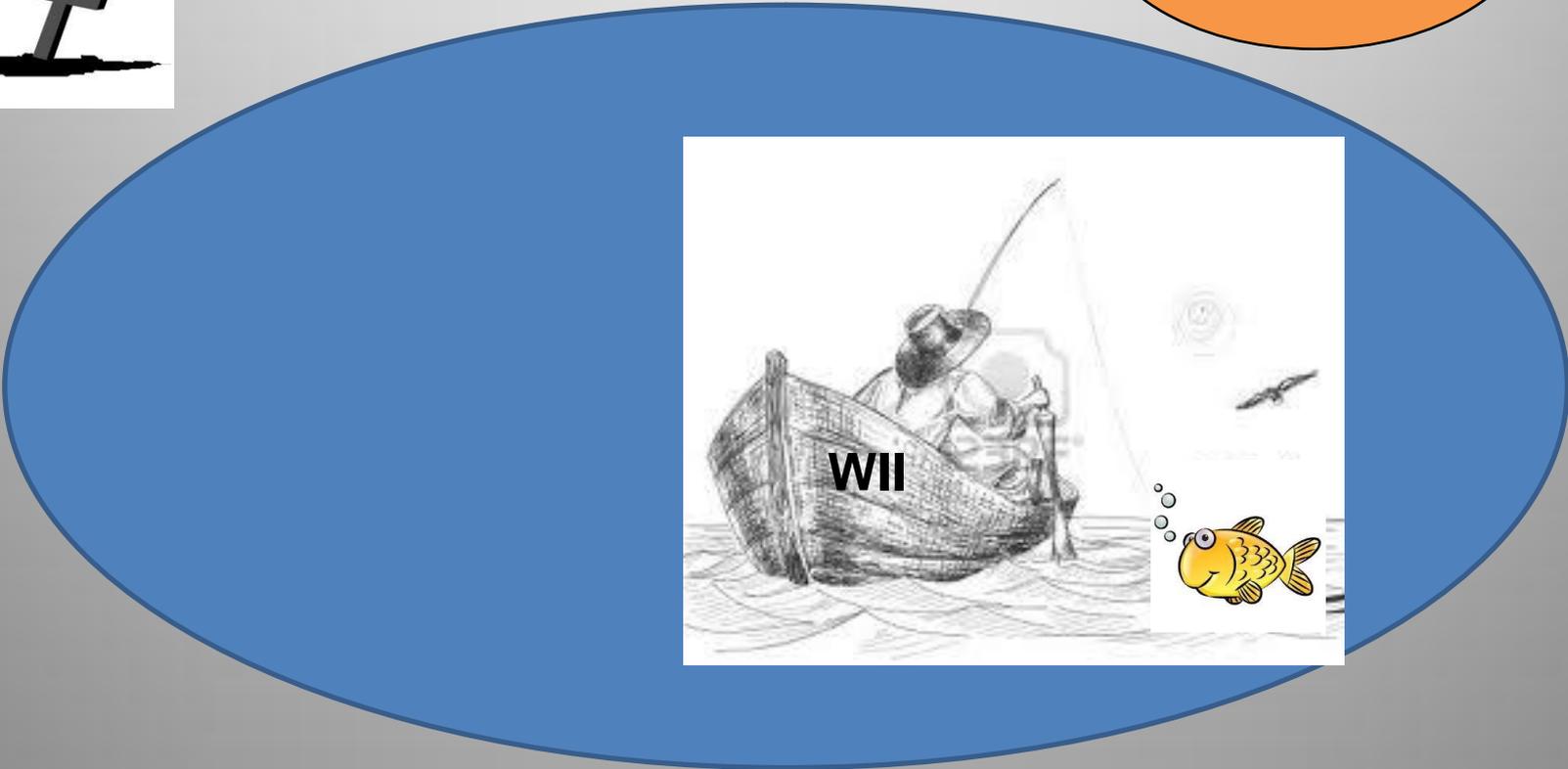
**The blue
oceans**



SEGA



**The blue
oceans**



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Consiste en crecer en el mercado de referencia. Las hay de tres tipos:

1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN:

Consiste en hacer crecer las ventas de productos actuales en los mercados existentes. Se consigue mediante:

- ✓ Un incremento de la cuota de mercado.
- ✓ Desarrollando la demanda global (crecimiento del tamaño del mercado).



Esta estrategia es característica de los líderes de mercado porque requiere de fuertes inversiones en comunicación. Su inconveniente es que un aumento de la demanda global favorece a todo el sector, no sólo a la empresa que lo haya generado.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Consiste en crecer en el mercado de referencia. Las hay de tres tipos:

2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS:

Consiste en hacer crecer las ventas en mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos. Se consigue por:

- ✓ Añadir funciones características.
- ✓ Extender la gama de productos (tamaños, nuevos modelos o versiones, etc.).
- ✓ Desarrollar una nueva generación de productos; crear nuevos productos dirigidos a los mercados actuales



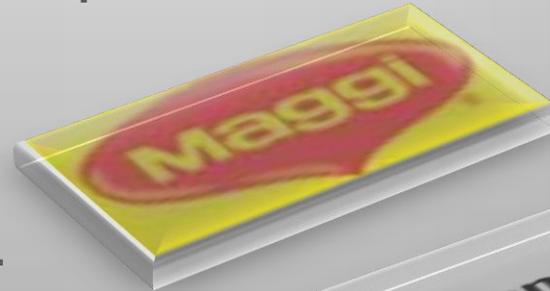
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Consiste en crecer en el mercado de referencia. Las hay de tres tipos:

3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS:

Consiste en hacer crecer las ventas de productos actuales alcanzando mercados nuevos. Se consigue mediante:

- ✓ Expansión geográfica.
- ✓ Nuevos canales de distribución.
- ✓ Nuevos segmentos de compradores.



Un nuevo segmento de mercado: LOS ADULTOS



- Danone se enfrenta hacia 1970 a una progresiva y drástica reducción de las ventas debido al creciente descenso de la natalidad que se está registrando en Europa y que es muy acusado en países como España.
- Se inventa un mercado donde no lo había mediante un reposicionamiento de producto.
- La única variable de marketing utilizada, en un principio, es la comunicación.
- El resultado es la creación de un nuevo mercado y un sinfín de nuevas categorías de producto



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRADO

Consiste en crecer en el seno del sector industrial por una extensión de la actividad base. Se consigue mediante:

1. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA:

Consiste en adquirir o controlar mejor sus fuentes de aprovisionamiento.

2. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ABAJO:

Consiste en adquirir o controlar la red de distribución.

3. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL (O LATERAL):

Consiste en adquirir o controlar algunos competidores por absorción o participación.



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Consiste en crecer en base a oportunidades situadas fuera del sector industrial. Es la estrategia de mayor riesgo empresarial: las curvas de experiencia por UEN no sirven puesto que se crean nuevas. Se consigue mediante:

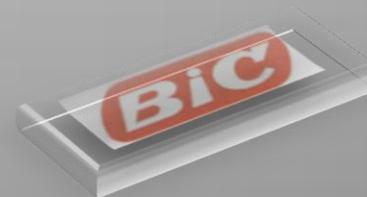
1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA:

Consiste en añadir actividades complementarias en el plan tecnológico y/o de Marketing. En este caso, la empresa puede aprovecharse de su curva global de experiencia.



2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN PURA:

Consiste en desarrollar actividades sin ninguna relación con los productos o mercados existentes.



El Corte Inglés

Un modelo de crecimiento por
integración y diversificación.
Historia de una filosofía de
cliente



El Corte Inglés

- Un taller de sastrería de 1890 se transforma en 1940 en una pequeña tienda textil en el centro de Madrid
- Hoy en día tiene mas de 2.200 establecimientos en toda España (Portugal, Grecia), y trabaja con mas de medio millón de referencias.
- Su facturación en 2010 fue de 18,9 billones de Euros, con 7.210 millones de beneficio.
- Hoy en día es visto como un símbolo de la propia cultura española.

EL SECRETO DEL ÉXITO

- **La integración:**

- Constitución a través de adquisiciones del grupo Induico
- Adquisición de principales competidores (Galerías Preciados y operaciones de Marks & Spencer en España)

- **La diversificación:**

- Interna (Nuevas secciones):

- Textil
- Música
- Electrodomesticos
- Deporte
- Muebles
- Libros

- Externa:

- Viajes
- Informática
- Sfera (Textil jóvenes)
- Bricor (DiY)
- Hipercor (Hipermercados)
- Opencor (Tiendas 24 horas)
- Supercor (supermercados)

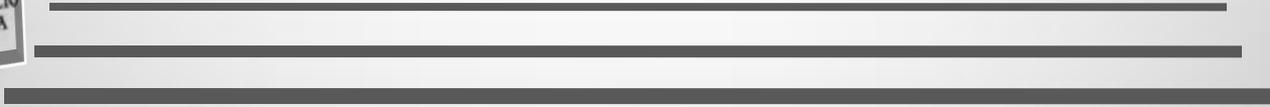
- **La integración hacia arriba por excelencia: Independizar el producto de la marca.**



El Corte Inglés

La integración hacia arriba por excelencia: Independizar el producto de la marca.





Luis A.
Sanchez Villa



DIVISION SUPERMECADOS



HIPERMERCADO
Establecimientos

48



SUPERMERCADO
Establecimientos

74



CONVENIENCIA 24h
Establecimientos

173



SUPERCOR EXPRESS: Una empresa mixta para tiendas en gasolineras (+ de 2000 referencias)



**Una marca blanca con
imagen y precio
superiores a la
mayoría de las
marcas de fabricante**



**Una marca para los
tiempos de crisis**



Y...¿LA
CRISIS?

ESTRATEGIAS PARA TIEMPOS DE CRISIS

CRISIS

ESTRATEGIAS PARA TIEMPOS DE

La Crisis...

¿Nos encontramos ante una situación coyuntural, en la que cuando termine la crisis – por larga que esta sea- las aguas volverán a su cauce?

¿O por el contrario nos encontramos ante cambios estructurales y por tanto del escenario competitivo?



Veamos algunos de los resultados del estudio realizado sobre consumidores españoles, franceses, alemanes y británicos realizado por el Instituto de Investigación IGD y presentados en el ECR Forum & Market Place

- **Casi un 80% de los consumidores europeos** ha cambiado de hábitos de consumo y un 70% de ellos piensa mantenerlos
- **El consumidor español** es el que presenta un mayor viraje hacia las MDD y las tiendas de descuento
- Si bien el estudio concluye que la variable precio se ha posicionado en primer lugar en el árbol de decisión de compra (Ocupaba la 4ª posición en el 2008), insiste en que **los consumidores no atribuyen este cambio solo a la recesión económica.**

- Los consumidores europeos han valorado muy positivamente la **mejora de calidad de las MDD**
- El 55% de los Europeos señala que hubiese cambiado igualmente sus hábitos de consumo con independencia de la situación económica, por lo que **la crisis ha acelerado unos cambios que ya se estaban produciendo**

22/06/2011

Salud | Las marcas españolas de leche...

[cuenta más open](#) para nuevos clientes openbank
contrátalo aquí
 *3,45% interés nominal durante 4 meses.
 Consulta las condiciones en openbank.es

[Hemeroteca](#) | [Clasificados](#) | [Motor](#) | [Viajes](#) | [Yodona](#) | [Metrópoli](#) | [Gentes!](#) | [El Cultural](#)
Madrid 17.9°C 31.1°C

Salud

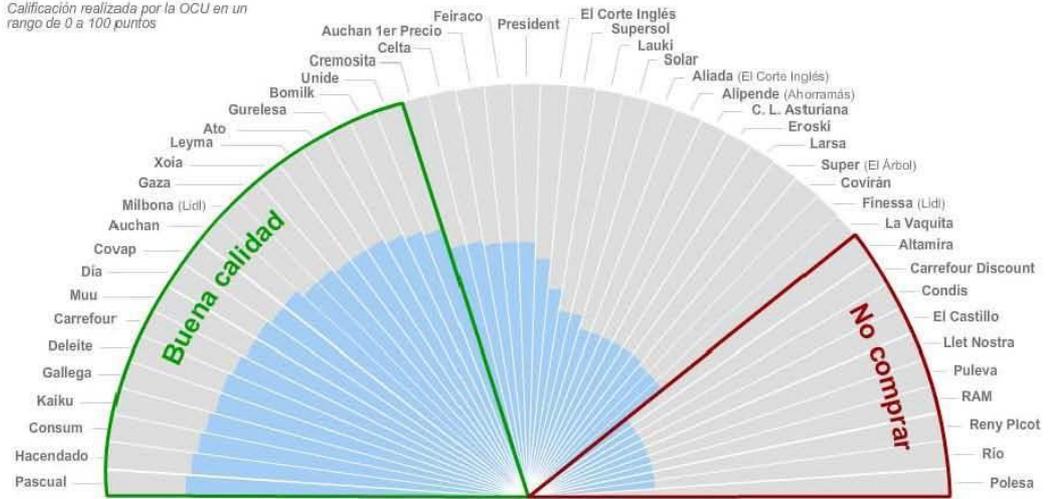
 Líder mundial en español! Salud
 Portada España Mundo Europa Op-Blogs Deportes Economía Vivienda Cultura Toros Ciencia **Salud** Tecnología Medios TV Solidaridad
 Portada Cáncer Sida y hepatitis Neurociencia Mujer Biociencia Corazón Tecnología Nutrición Código salud Piel Psiquiatría infantil elMUNDO.es AMÉRICA

Las marcas españolas de leche entera, a examen

Pinche sobre cada categoría:

- Calificación
- Precio
- Etiquetado
- Extracto seco
- Grasa
- Proteínas
- Calcio
- Estabilizantes
- Tto. térmico
- Envejecida
- Furosina
- Higiene
- Degustación

Calificación realizada por la OCU en un rango de 0 a 100 puntos



Realizado el 21/06/2011

Fuente: OCU | Grafico: Gracia Pablos | e-mail

Algunas conclusiones mas del Foro ECR Europe:

- **Nada volverá a ser como antes;** llega la era de la frugalidad
- **Las relaciones entre fabricantes, distribuidores y consumidores cambiarán absolutamente.** El consumidor será aun mas rey de lo que ya es y fenómenos como las redes sociales, globalización, nuevas tecnologías y, obviamente, la situación económica, marcarán el ritmo de su vida
- **La sostenibilidad, el compromiso con el entorno y la “innovación racional”,** son variables que cobran cada vez mas importancia

Las recetas mágicas para tiempos distintos

distintos

Las recetas mágicas para tiempos

- **La primera, los polvos de talco** (si te escuece el c... recurre primero al remedio básico, luego ya probarás otras cosas):
 - Surtido bien definido e implantado
 - Merchandising claro y comunicador
 - Visibilidad del producto, precio y promoción
- **La “innovación racional”**: Las avalanchas de nuevos productos (en su mayor parte innovaciones de perfil bajo o meros “restiling”) han sido imposibles de digerir ni por consumidores, ni por los procesos, ni por los espacios en los lineales. Lo que el consumidor esta esperando no son productos nuevos, sino conceptos nuevos.
- **La reducción de costes**: Mercadona ha vuelto, en su sección de frutas, a la venta a granel (Dia y Lidl llevan haciéndolo tiempo). La no utilización de bandejas ahorra un 15% en costes que se traslada directamente al precio del producto.

- **Adaptarse a los nuevos modelos de decisión de compra:** El consumidor actual es crítico con la publicidad y confía más en sus propios contactos (sobre todo a través de las redes sociales digitales) que en la información de las compañías
- **La MDD:** El crecimiento de las MDD no son un resultado coyuntural. Ya son líderes en muchas categorías: Verduras congeladas (70%), Papel higiénico (69%), Conservas (50%) y solo en las bebidas carbonadas mantienen cuotas cercanas a 10%. Todo parece indicar que la MDD es una de las grandes armas de la distribución para seguir creciendo.
- **La colaboración fabricante distribuidor:** No solamente en los elementos ya conocidos (EDI, CRP...) sino nuevos conceptos tales como los acuerdos de masa de margen (Carrefour-Heinz) o de plataforma de información compartida (Makro-Nestle), otorgan una consolidada ventaja competitiva en las categorías en las que se aplican.

Recojo al final de este apartado algunas reflexiones sobre las claves estratégicas de la distribución en el futuro inmediato de Lars Olofsson , CEO de Carrefour

- La **oferta debe ser adaptada** no solo para cada país o región, sino para cada uno de los establecimientos
- Debe **optimizarse la información** que se obtiene de cada uno de los puntos de venta y actuar en consecuencia
- En la actual coyuntura las empresas consideran que el precio es la clave, pero hay aspectos que son asimismo críticos, tal como ganarse la confianza del consumidor. Para ello es importante trabajar conceptos tales como la **sostenibilidad** de sus proyectos, desarrollando **comportamientos éticos** que mejoren la experiencia de compra
- **Necesidad absoluta de seleccionar bien los partners** (Fabricantes) y simplificar las relaciones para que sean lo mas eficientes posibles

Y... en todas las guerras hay muertos...

El llamado “Marketing Disruptivo”

El llamado “Marketing Disruptivo”

El llamado “Marketing Disruptivo” es una forma de desarrollar estrategias de Marketing de manera alternativa a las corrientes convencionales

MARKETING CONVENCIONAL

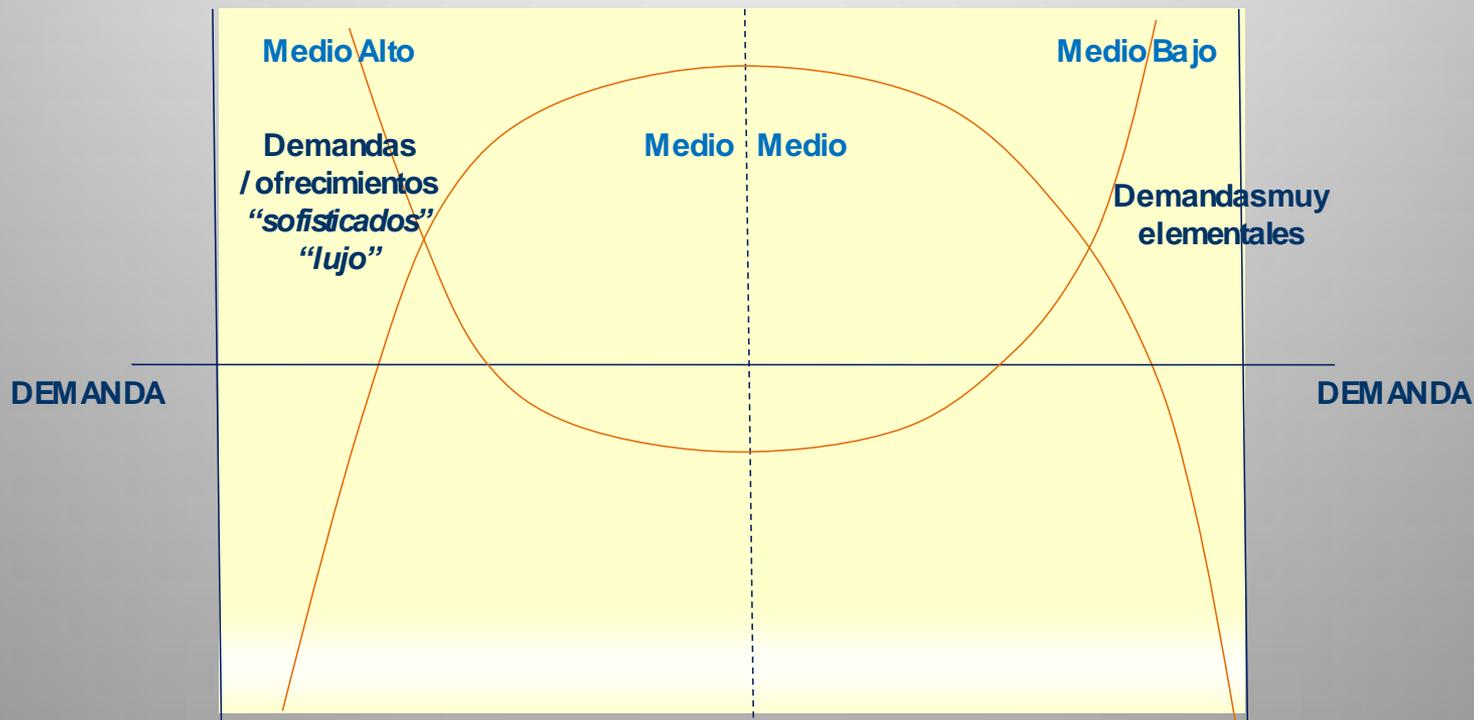
Creación de marcas asociadas a productos/servicios, líderes, innovadores, diferenciados y con alto contenido de valor

MARKETING DISRUPTIVO

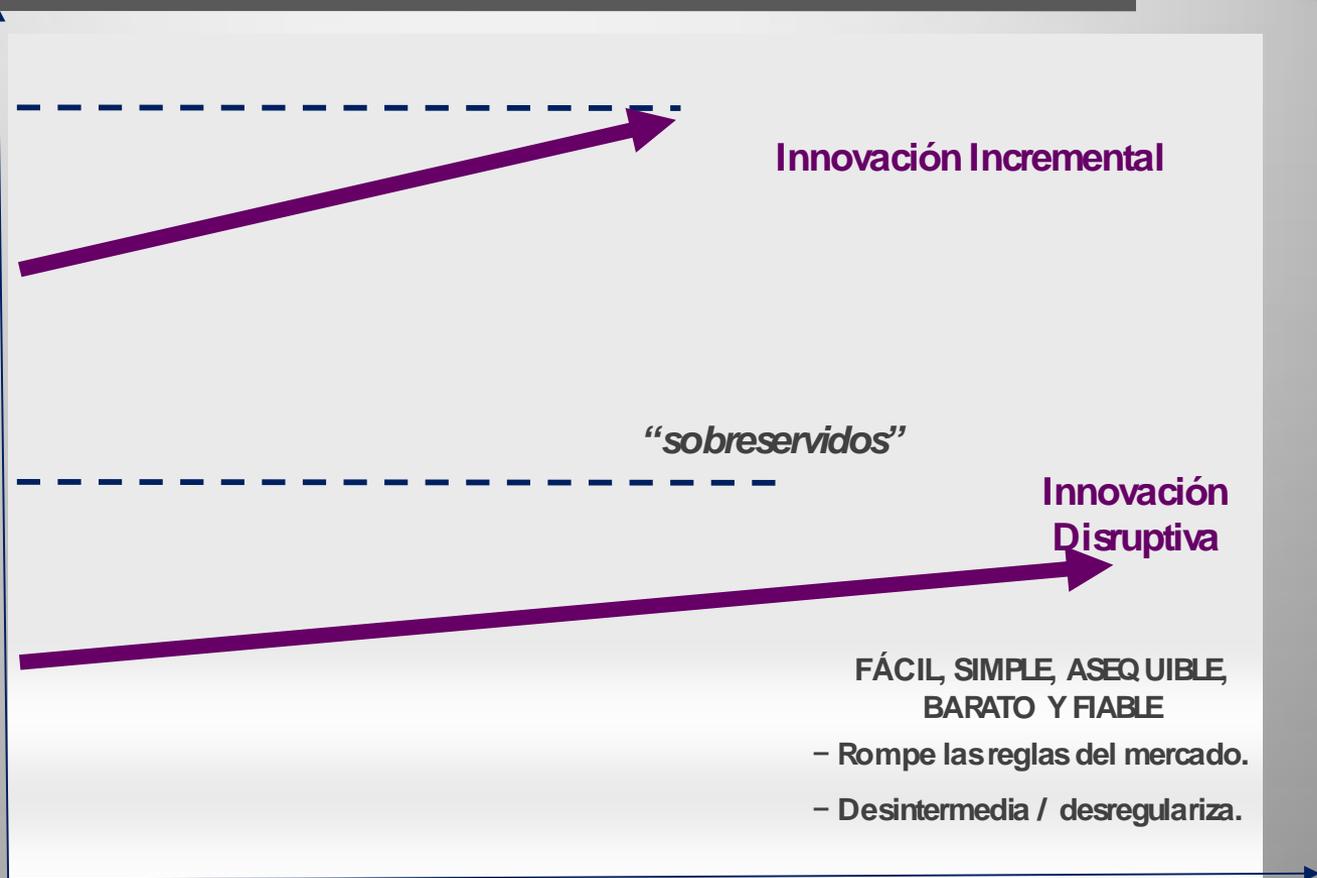
Actuación contraria al marketing convencional: simplificación y funcionalidad de los productos/servicios

El sentido de esta línea estratégica es evidente, ya que existe una enorme masa de consumidores que se consideran “Sobre-servidos” y no necesitan tanto “valor” para satisfacer sus necesidades o requerimientos

MARKETING INCREMENTALE INNOVACIÓN DISRUPTIVA



PRESTACIONES



Innovación Incremental

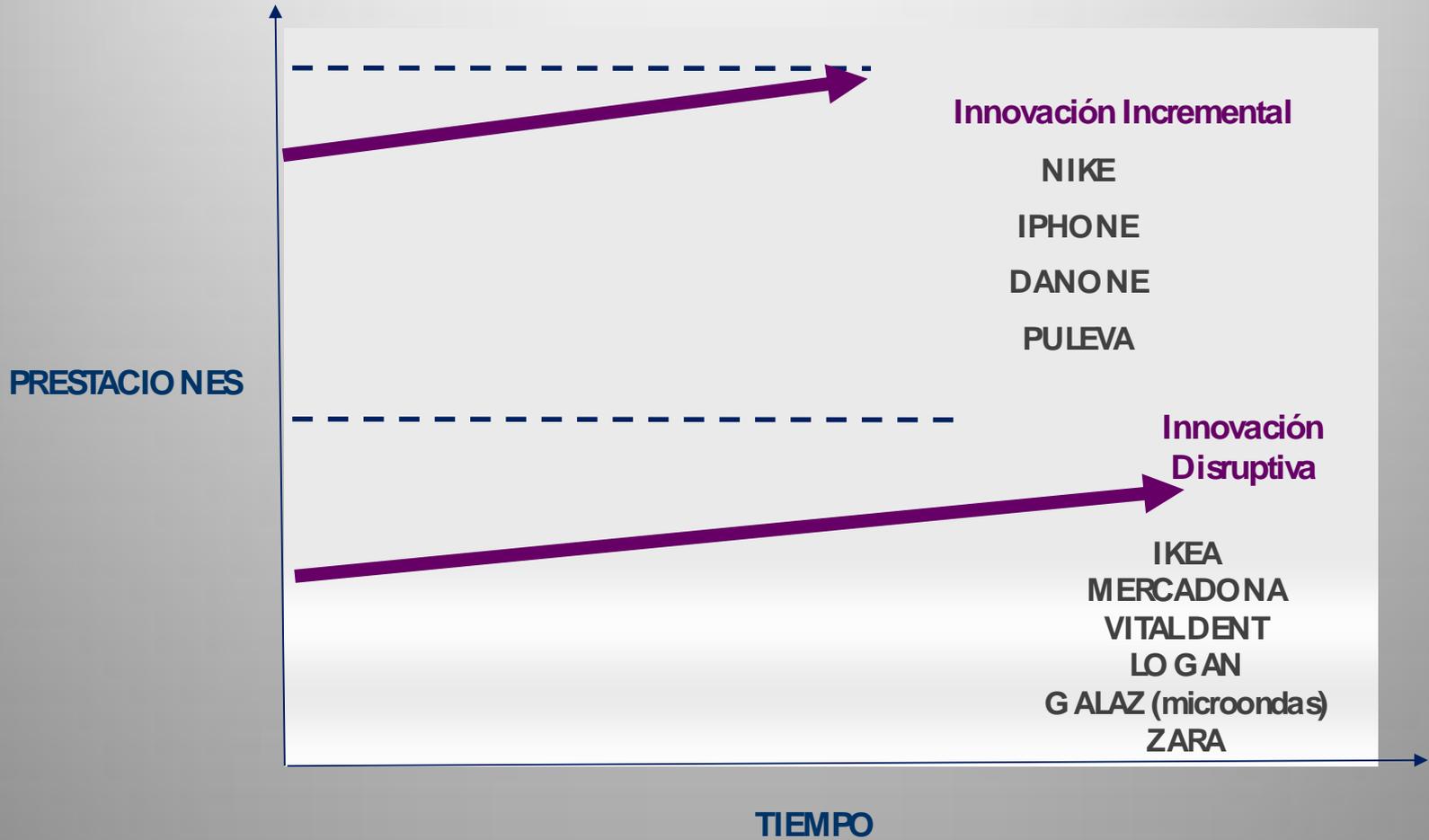
“sobreservidos”

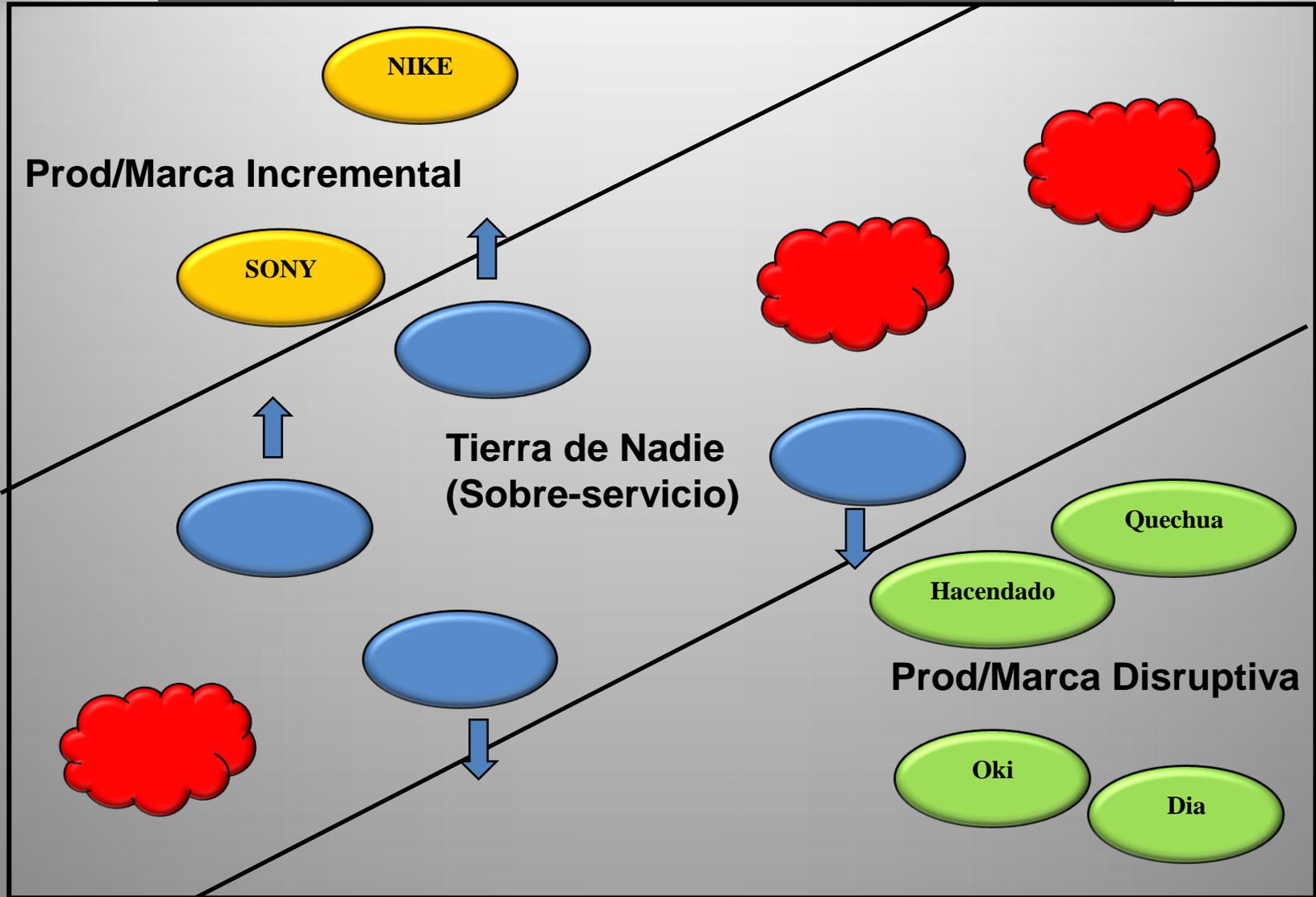
Innovación Disruptiva

FÁCIL, SIMPLE, ASEQ UIBLE,
BARATO Y FIABLE

- Rompe las reglas del mercado.
- Desintermedia / desregulariza.

TIEMPO







Luis A.
Sanchez Villa

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

SOCRATES, cuya mujer era una reconocida arpía, solía decir a sus discípulos:

"Pase lo que pase, ustedes deben casarse. Si la persona es una buena mujer, serán hombres felices... Sino, se convertirán en excelentes filósofos..."



Este consejo se aplica también a los proyectos:

"Pase lo que pase, ustedes deben innovar!"

Pero... El ratio de innovación, tradicionalmente considerado como un indicador de la "salud" de la gama está hoy cuestionado

NUEVOS PRODUCTOS

Novedad para el mercado

Baja

Media

Alta

Novedad para la empresa

Alta

1
Nuevo para
la empresa

2

3
Nuevo para
el mundo

Media

4
Mejora de
productos ya
existentes

5
Extensión de
líneas

6

Baja

7
Modificación
para reducir
costes

8
Nuevo
posicionami-
ento

9
Producido
en otros
países

Razones para el lanzamiento de nuevos productos y servicios

- **Competitividad**
- **Descubrimientos tecnológicos**
- **Rentabilidad**
- **Imagen**
- **Nuevos deseos de los clientes**

La razón básica y fundamental es adecuarse a los cambios que se producen en el entorno para asegurar la supervivencia de la organización

Factores de éxito o fracaso en el desarrollo de nuevos productos

Éxito

- Las propias características del producto o servicio
- Capacidad de aprovechamiento de sinergias
- El propio ambiente de la organización y ...

¡¡¡ACERTAR!!!

Fracaso

- Saturación de los mercados
- No adecuación a deseos de los consumidores
- No se perciben las ventajas del producto
- Falta de experiencia en el sector
- Limitaciones sociales o gubernamentales y ...

¡¡¡FALTA DE RIGOR!!!

EL PROCESO DE INNOVACION DE PRODUCTOS

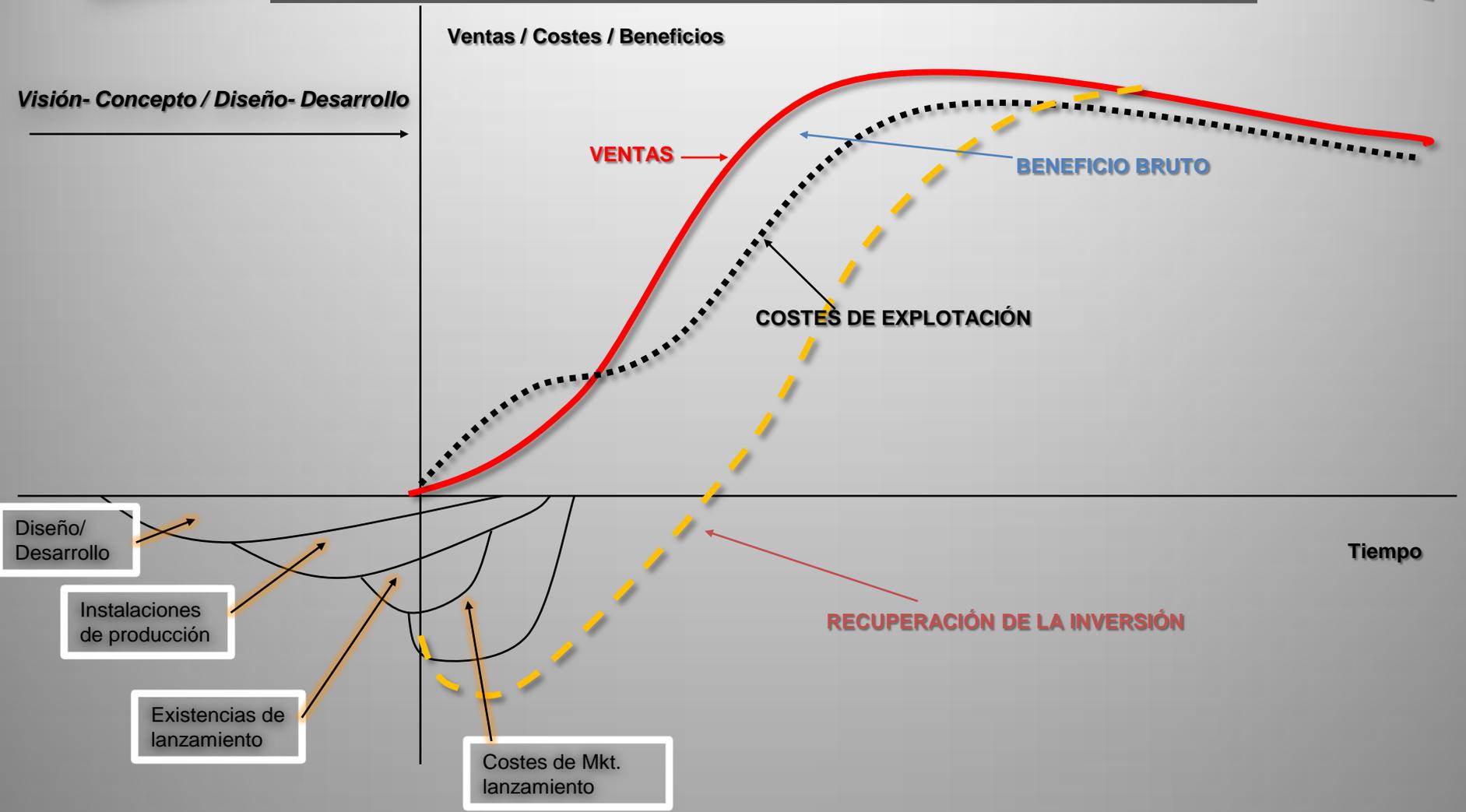
EL INDICE DE FRACASOS EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS VARÍA SEGÚN LAS FUENTES CONSULTADAS, LOS SECTORES Y DIFERENTES MERCADOS.

EN TODO CASO SE SITUA ENTRE EL 58 Y EL 80 % LOS PRODUCTOS CUYA EXISTENCIA NO SUPERA EL AÑO DE VIDA EN EL MERCADO.

Ciclo de vida del producto: Perspectiva financiera



Luis A. Sanchez Villa





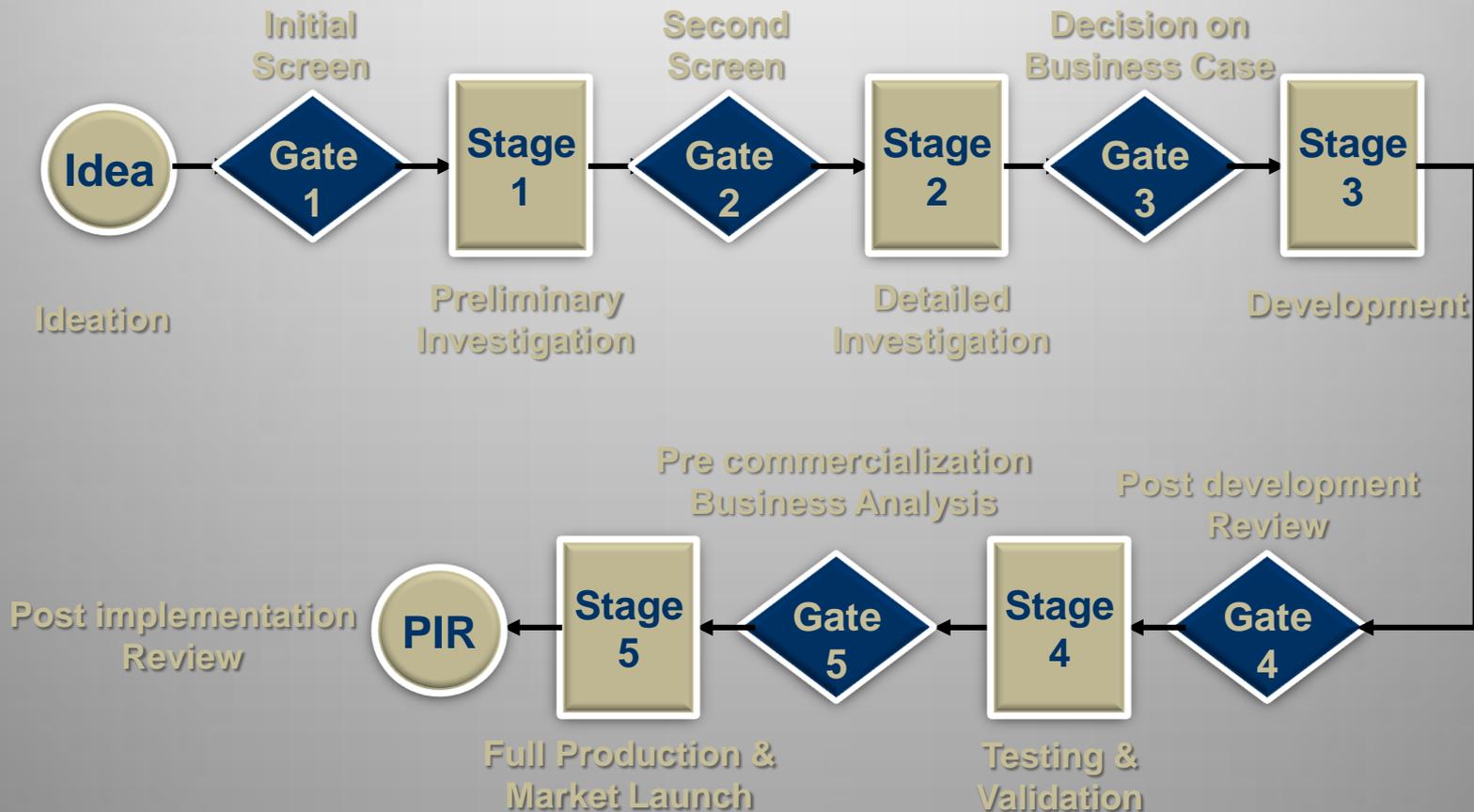
EL PROCESO DE INNOVACION DE PRODUCTOS

EL STAGE GATE PROCESS

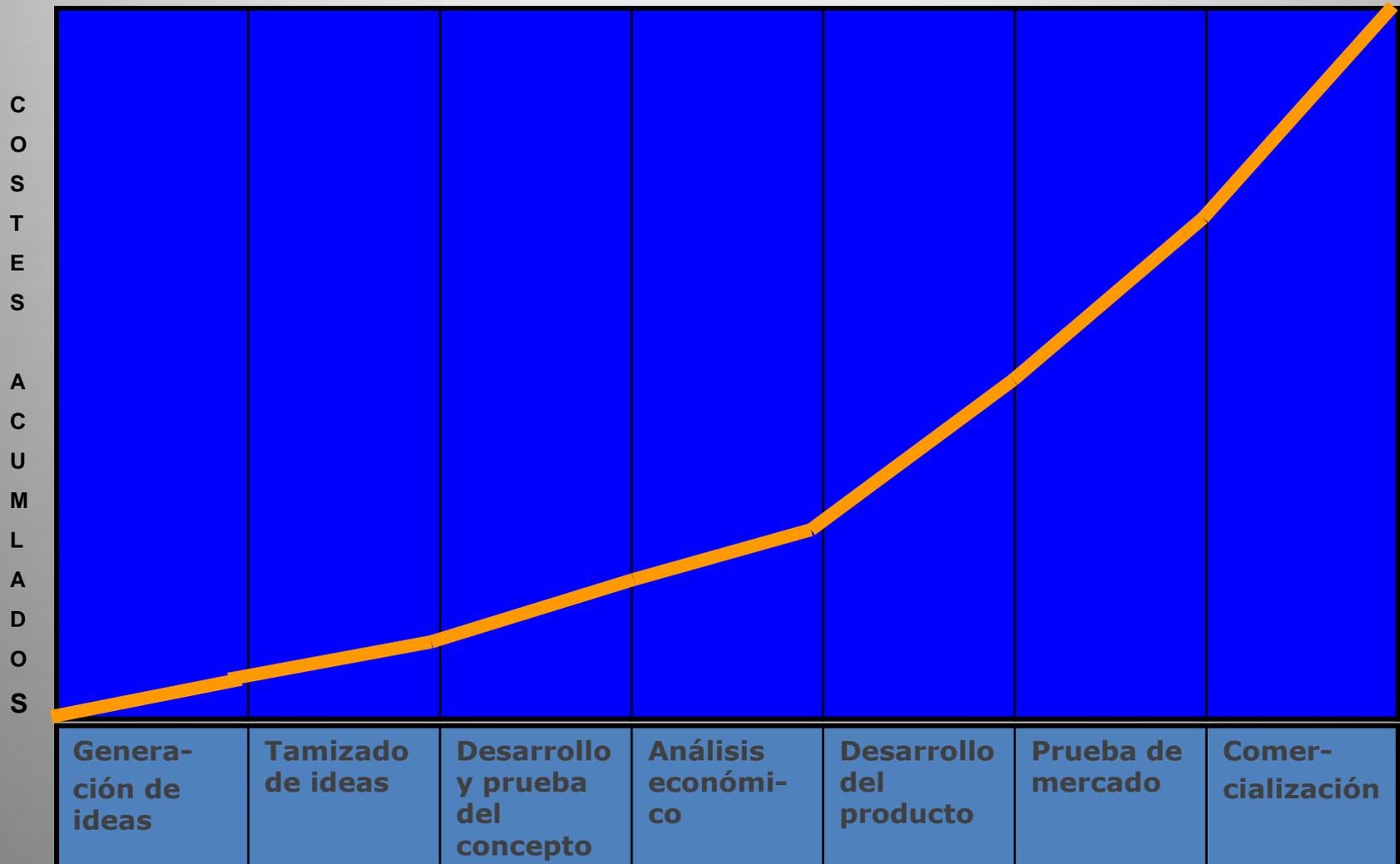
Un proceso para el lanzamiento de nuevos productos

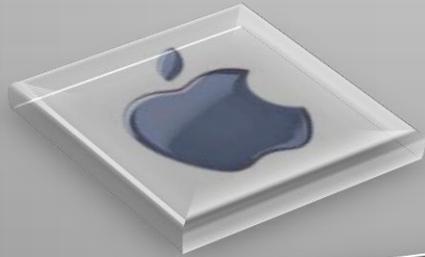
STAGE GATE PROCESS

El plan tiene como objetivo dirigir y acelerar el proceso del lanzamiento de productos, minimizando es riesgo de fracaso o, cuando menos, indicando el abandono del proyecto en fases aun no escesivamente costosas



Costes versus fases del proceso





APPLE: Una vocación innovadora

- **Fundada en 1976**
- **Su facturación en 2010 fue de 65,20 billones de dólares.**
- **Sus beneficios son de 14,6 billones.**
- **Da empleo a mas de 30.000 empleados en todo el mundo**
- **Opera una red de mas de 300 tiendas propias y un canal de venta por internet.**



UNA HISTORIA DE VOCACION POR LA INNOVACION



- En los 80, la lucha con IBM y Microsoft
- 1983 La primera gran innovación: El proyecto McIntosh y el primer ordenador personal con GUI (Graphical User Interface)
- 1989 Lanza el Powerbook, el primer laptop ergonómico
- 1998 Lanza el I Mac
- 2001 El primer I pod
 - Suffle
 - Nano
 - Clasic
 - Touch
 - ...
- 2007 : El Iphone
- 2008 : Mac Book Air
- 2009: El Ipad
- 2010: Iphone 4, Ipad 2...

“ El desarrollo de nuevos productos es uno de los esfuerzos mas importantes de las empresas modernas y una tarea de difícil éxito. Implantar un proceso de creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos es todo un reto. Requiere un fuerte compromiso de la alta dirección y una voluntad absoluta hacia el cambio en la organización.

INDITEX



Un caso de éxito global



Fundada en 1975 por Amancio Ortega, tenía sus talleres en un pequeño pueblo de La Coruña (Galicia) llamado Arteixo y una tienda en la propia capital gallega.

Hoy en día es el segundo grupo textil del mundo después de la norteamericana GAP, con casi 5.000 tiendas en 80 países, dando empleo a mas de 100.000 empleados

Es un modelo único, basado en la innovación y la flexibilidad que ha seguido un proceso en el que han estado presentes prácticamente todas las variables de desarrollo y crecimiento.

El diseño es concebido como un proceso fundido con el cliente. La información de las tiendas se transmite a un equipo de 200 profesionales del diseño que transforman en productos los deseos y necesidades de los clientes

Panorámica general del grupo



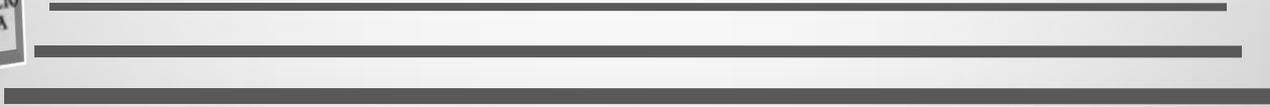
AÑO	2010
Ventas	14.000 millones €
Beneficio	1.600 millones €
Numero de tiendas	4.820
Países	80
Empleados	103.000



- **Zara:** Pone en marcha las ideas tendencias y gustos que la propia sociedad desarrolla. Esta formula es la clave del éxito entre generaciones, gentes y culturas diferentes. **Ropa internacional.**
- **Pull & Bear:** El espíritu de la juventud. Un referente de moda **casual y desenfadada.**
- **Massimo Dutti:** Es el resultado de un diseño universal que supera las fronteras para conectar con el hombre y la mujer de hoy, independientes, urbanos y cosmopolitas. Presenta una completa variedad de líneas, que van desde las más urbanas y sofisticadas a las más deportivas.



- **Bershka:** un nuevo concepto tanto de tienda, como de moda, dirigida al **público más joven**.
- **Stradivarius:** Diseño de vanguardia. Refleja una manera joven de sentir la moda, con una concepción dinámica y original, acercando a sus clientes las **últimas tendencias en diseños, tejidos y complementos**.
- **Oysho:** Ofrece las últimas tendencias de moda en el sector de la **lencería** y la ropa interior femenina.
- **Zara Home:** Especializada en artículos para **vestir y decorar la casa**. Su apuesta por el textil -ropa de cama, de mesa y de baño-, se complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración
- **Ubrique:** La gama alta de la firma



Luis A.
Sanchez Villa

