

Cómo estar en la mente del cliente sin invertir en publicidad convencional

CASO ZARA: LA EMPRESA DONDE TODO COMUNICA



Paloma Díaz Soloaga

Directora del Título Superior en Comunicación y Gestión de la Moda en el Centro Universitario Villanueva (Universidad Complutense de Madrid).

Mercedes Monjo

Responsable de Márketing de la Colección Textil de Hombre Internacional de Carrefour España.

El 17 de octubre de 2006, el grupo español Inditex, con sede en la pequeña localidad gallega de Arteixo, abrió su tienda número 3.000. La compañía, líder mundial en moda rápida desde 2007, por encima de los gigantes GAP.co y H&M, ha logrado alcanzar la cumbre de su éxito en el más estricto silencio comunicativo. ¿Cómo lo ha logrado?

El espacio de la tienda 3.000 de Inditex se encuentra en Valencia, en pleno fragor de una ciudad que crece y crece ante la mirada atónita de las provincias colindantes. Allí precisamente abrió sus puertas el local destinado a Zara Home, para sorpresa de muchos que auguraban el mal funcionamiento de esta fórmula ideada en las cocinas de Amancio Ortega, el fundador y accionista mayoritario del Grupo.

Numerosos periodistas, fotógrafos y empresarios acudieron a la convocatoria de Inditex –infrecuente y, por tanto, sorprendente– para celebrar la botadura de un nuevo local. Su consejero delegado, Pablo Isla, presentó la noticia de la mano de Eva Cárdenas, directora de la cadena Zara Home. En un breve acto se contaron los últimos resultados financieros de la empresa, donde ya se percibían vestigios de la próxima superación de la competencia.

La cobertura del acto durante los días siguientes fue inmejorable. Los grandes diarios nacionales y regionales, así como una gran representación de diarios internacionales, dieron la noticia referida a la apertura de la tienda 3.000 en un lugar preferente, dentro de las páginas de economía y sociedad: los espacios más valorados por las empresas. No hay que perder de vista que en torno a dos tercios de las 25.000 comunicaciones publicadas al año sobre Inditex son internacionales.

Tras una semana de apariciones, la empresa volvió a su natural discreción y en el cierre del año 2009, el grupo gallego contaba con 4.607 tiendas en todo el mundo, de las cuales 1.529 son de Zara y en tan sólo cinco meses después de su creación había abierto 31 locales de su nueva firma de accesorios, Uterqüe.

El modelo comunicativo de Inditex

Dentro del Grupo Inditex se encuentra Zara, la marca que más beneficios le reporta y que encierra algo que llama poderosamente la atención. Su ausencia absoluta de publicidad convencional. ¿Por qué Zara no utiliza esta fórmula comunicativa tan exitosa para otras marcas? ¿Qué la diferencia de otras marcas del grupo, como Massimo Dutti, que sí realiza publicidad? ¿Cómo ha lo-

grado ser una marca tan deseada entre los jóvenes sin incluir logotipos ni elementos que hagan la marca reconocible y buscada? Quizá la respuesta se encuentre en el modelo comunicativo que el Grupo, como tal, desarrolla *ad intra* y proyecta *ad extra* en todas y cada una de sus acciones.

En Inditex, los flujos comunicativos son sencillos y, aunque existen canales adecuados para organizar la comunicación, es posible acudir a la alta dirección o a los mandos intermedios con cierta facilidad. Lógicamente existe una jerarquía, pero el circuito comunicativo es bidireccional y las relaciones entre departamentos son fluidas. El director del departamento de comunicación siempre está, en este modelo, al mismo nivel que los otros directores de área.

Inditex opta por un compromiso gerencial de la dirección. Desde el consejo de administración se asume la esencialidad de la comunicación a todos los niveles. A través de un enfoque *stakeholder*, todos los públicos interesados en la compañía son tenidos en cuenta: comenzando por los accionistas y los empleados, hasta los clientes, pasando por los proveedores, los distribuidores, los medios de comunicación, las entidades de crédito, las comunidades vecinales, las asociaciones o las entidades no lucrativas. En la empresa se entiende que cualquier persona está capacitada para ofrecer información valiosa y su opinión es tenida en cuenta. En parte se debe a que la plantilla de la compañía crece exponencialmente cada año, en parte a una decisión deliberada de no crear un organigrama complejo, con infinidad de cargos que finalmente diluyen responsabilidades y reste agilidad a la compañía. En Inditex cada director de tienda es el responsable de una unidad de negocio, similar a una pyme de unos cien empleados. El objetivo final es, en definitiva, crear una “matriz comunicativa” y, para ello, el equipo

“¿Cómo ha logrado Zara ser una marca tan deseada entre los jóvenes sin incluir logotipos ni elementos que hagan la marca reconocible y buscada?”

de comunicación de Inditex, compuesto por 15 personas, pretende eliminar barreras comunicativas y estar constantemente engrasando la máquina informativa de este gigante textil.

Inditex también busca generar un fuerte sentido de pertenencia entre los más de 70.000 empleados del grupo. Utiliza herramientas tradicionales, como son la revista interna *IN*, que recoge en su nombre al mismo tiempo el concepto de “dentro” y el prefijo del grupo, una *intranet* con noticias y servicios que ofrece el grupo a sus empleados, así como una página web específica para todos sus proveedores

En la sede central de Arteixo, trabajan cerca de 3.000 empleados. El clima suave y el entorno natural de gran belleza hacen posible que personas de 27 nacionalidades puedan trabajar juntos y permanecer allí una media de tres años en un ambiente de enorme vibración creativa. Este clima laboral tan atractivo se logra, sencillamente, con mucho trabajo. Sólo de esta manera se consigue retener a un equipo en una diminuta localidad cercana a una capital de provincia española.

No obstante, la clave está también en el diseño de un completo plan de comunicación interna, a partir de una visión enormemente transversal de la empresa. Se trata de una compañía cuyo director general –Amancio Ortega– no tiene despacho propio, sino que se codea en el día a día con los empleados, comiendo con frecuencia en el mismo lugar en el que lo hacen los diseñadores y los responsables de producto.

Ese compromiso que se consigue generar entre los empleados justifica que el 44% de

los nuevos puestos de trabajo de la empresa se cubra a través de la promoción interna.

La tienda

José Froján, director de Estudio de Arquitectura de Zara, afirma: “Las tiendas son el punto de encuentro de Zara con su cliente y su mejor publicidad. Estamos ante tiendas repartidas por ciudades de todo el mundo que acercan su propuesta de moda a la calle y que son una auténtica seña de identidad de marca, siempre con un rasgo original y diferenciador”.

Por su parte, Jesús Echevarría, director del departamento de comunicación, define perfectamente la importancia que tiene la tienda para Zara y en especial para el área de comunicación de la compañía: “La tienda es el corazón de Zara. Todos los elementos: producción, logística, recursos humanos, etc. se mueve en torno a la tienda y, por tanto, la comunicación (interna y externa) también”.

La coordinación de las tiendas y de todos los aspectos relacionados con ellas se realiza desde la central en Arteixo. El canal fundamental para la comunicación entre la central y las tiendas es el TGT (terminal de gestión de tienda), más popularmente conocido como “el kiosco”. En este terminal se reciben todas las informaciones relativas al producto o a recursos humanos. Dicha información permite ir viendo cómo hay que gestionar la tienda. Esta información es la más útil, aunque no la más valiosa, para el desempeño de las tiendas.

La principal filosofía de las tiendas Zara es “escuchar al cliente”. Esto tiene muchas implicaciones. En primer lugar, la de afrontar el negocio con una gran humildad, ya que en ocasiones se puede proponer algo que no le guste al cliente y eso puede ser difícil de admitir: aún así es preciso rectificar. Para evitar en la medida de lo posible que esto suceda, lo mejor es escuchar lo que dice. El consumidor habla de muchas formas, no sólo con palabras y, quizá, una de las más elocuentes es la propia conducta de compra. Por eso, una sencilla forma de escucharle es prestar atención a lo que adquiere, tener en cuenta los productos que reclama durante varias temporadas y tratar de observar lo que le gusta y lo que no.

En esta línea, como toda la empresa se gestiona a través de tiendas propias, no con

El equipo de comunicación de Inditex pretende eliminar barreras comunicativas y estar constantemente engrasando la máquina informativa de este gigante textil

franquicias, se puede garantizar una adecuada gestión de las relaciones con el cliente, de manera que toda la organización esté orientada hacia él.

El local y su diseño

La selección del local para abrir una tienda Zara supone un complejo proceso. En ocasiones se han abierto tiendas en edificios emblemáticos, como es el caso del Cine Capitolio de Elche o del Convento de San Antonio El Real en Salamanca, —considerada la obra de rehabilitación de mayor envergadura llevada a cabo por Zara—, algo que términos de retorno de la inversión nunca se estimaría rentable y que se decidió acometer para reforzar más aún la imagen de la marca. Estos espacios han sido cuidadosamente rehabilitados al considerarse patrimonio histórico de las ciudades.

En otras ocasiones, se han levantado edificios de nueva creación, como es el caso de la tienda de Motomachi en Yokohama o la de Tenjin en Fukuoka. Este tipo de proyectos se abordan de manera integral y suelen estar afectados por un gran número de condicionantes: unos de tipo legal, asociados a las normativas de cada país y de cada municipio, y otros de tipo estético, por el impacto del local en una calle comercial de referencia para la ciudad.

En 2006 se invirtieron en torno a 900 millones de euros en la apertura de nuevas tiendas. Sin embargo, en contra de las “leyendas urbanas”, tan sólo 200 de las 3.000 tiendas

que posee el Grupo Inditex son propias, el resto se alquilan. La política general es la de alquilar, en la mayor parte de los mercados en los que están presentes la compra de locales comerciales no se concibe. El Grupo Inditex tan sólo tiene propiedad en España y Portugal y algo en Bélgica e Italia, donde se adquirieron locales a finales de los años ochenta y principios de los noventa, aprovechando las buenas condiciones inmobiliarias.

En Zara se piensa en términos de “espacio comercial” y esto explica que existan zonas con tiendas muy próximas las unas a las otras. En estos casos, para evitar la canibalización entre las propias tiendas de una misma marca, se deciden crear conceptos distintos: una tienda más cuidada (tipo *boutique*), otra especializada en ropa de vestir o en ropa casual para público más joven y atrevido.

Entendidas como espacios de encuentro entre la moda y el cliente, las tiendas cambian para atender nuevas necesidades. Al igual que el producto que venden, las tiendas procuran estar permanentemente al día. Por ello, cada cuatro o cinco meses se realizan reformas parciales y cada año y medio se renuevan completamente. Las renovaciones absolutas se hacen de forma gradual en una misma ciudad y país, para que no estén todas las tiendas de una misma región reformándose al mismo tiempo. Las tiendas Zara utilizan el formato del que se habían adueñado las empresas de lujo a través de la localización y la propia tienda.

'Visual merchandising'

Dentro de las tiendas Zara, los escaparates y la colocación interna del producto desempeñan un papel fundamental. Según el departamento de comunicación, los escaparates son el imán para atraer a los clientes. Por ello, tienen un buen equipo de escaparatistas y otro de coordinadores de producto en la central gallega. En cada región o país también hay responsables de escaparates, encargados de coordinar las tiendas de su zona, siguiendo las pautas que reciben desde la central.

Los escaparates se planean con mucha antelación. El equipo de escaparatistas diseña tres imágenes de escaparates a lo largo del año: una por cada temporada y otra más, especial, para Navidad. Posteriormente se implantarán en todas las tiendas Zara del mundo.

Entendidas como espacios de encuentro entre la moda y el cliente, las tiendas cambian para atender nuevas necesidades y, al igual que el producto que venden, procuran estar permanentemente al día

Previamente al comienzo de cada temporada se reúnen los responsables de escaparatismo de cada país para analizar sus ventanas (escaparates). Normalmente se parte de la idea previamente elaborada por el equipo de la central. En ocasiones, en este diseño también colaboran algunos de los responsables internacionales. El resto de los equipos internacionales adaptan la idea final a sus escaparates.

En la sede de Arteixo hay un prototipo de local que reproduce exactamente una tienda Zara, donde el equipo de escaparatistas diseña tanto el interior como las ventanas que habrá en cada una de las tiendas de todo el mundo. Desde aquí se establece la base, es decir, los elementos decorativos (muebles, decoraciones, maniqués...) que cada responsable utilizará para vestir sus escaparates teniendo en cuenta su localización y su clientela. Por eso el escaparate de Londres respira aire londinense y el de New York otro tanto. Un cliente que viajara de un país a otro no percibiría a simple vista las sutiles diferencias entre ambos.

Los escaparates se renuevan de forma parcial cada semana, en consonancia con los productos recibidos: se cambian algunas prendas, manteniendo la esencia a través del decorado, el mobiliario y los maniqués. De forma absoluta se modifican cada temporada, creando un nuevo escenario.

Encargadas de tienda

“La figura de la encargada tiene un peso enorme en la organización; son como nuestros directivos. La mayoría de nuestro personal directivo es responsable de los puntos de venta. Muchas de las tiendas tienen en plantilla un centenar de personas y generan ingresos del nivel de una pyme, por lo que su responsabilidad es muy alta. Al fin y al cabo, es la responsable de que funcione una de las herramientas de negocio más importantes del grupo: el flujo de información sobre el mercado, que va de las tiendas a los equipos de diseño. Y si eso no funciona, no funciona el negocio. Al mismo tiempo gestionan los recursos humanos que representan el 80% de la compañía, que es el personal en tienda”, apunta Raúl Estraderas, del Departamento de Comunicación de Inditex. Insiste en la importancia que tienen en la organización las en-

cargadas de tienda, así como en la gran responsabilidad de su trabajo.

Cada tienda recibe pedidos dos veces por semana. Una parte de los productos que llegan son seleccionados desde la central y se envían a todas las tiendas por igual, ya que forman parte de la colección de cada temporada. La otra parte es la que se ha pedido desde cada tienda, en función de los gustos de sus clientes. Es aquí donde la encargada desempeña un rol importante: debe conocer el perfil de sus clientes, estar al corriente de lo que

estos demandan, así como de las tendencias del mercado. No reciben ningún tipo de pauta, es la experiencia y la lógica lo que les ayuda a realizar el pedido. Sin embargo, ésta no es su única función, ya que otra de sus misiones fundamentales es la de transmitir información sobre el mercado a la central. Debe cribar el contenido procedente de los clientes para ver qué es relevante y qué es anecdótico antes de pasar la información a los comerciales. Éstos, a su vez, utilizan dicha información para la actualización de las colecciones, de ahí su papel clave.

Por debajo de la subencargada están los encargados de sección: son los responsables de coordinación de esas paredes, de responder las preguntas de los clientes y de mantener los probadores ordenados.

Por último, están las dependientas, encargadas de ordenar la tienda o sección que les haya sido asignada. Su función es también crucial, ya que observan de cerca el comportamiento de compra del consumidor y, por tanto, son su interlocutor habitual y, en último término, la imagen de Zara.

En el departamento de recursos humanos se insiste frecuentemente en la importancia de la formación de todas estas personas para lograr la homogeneidad de todas las tiendas, así como garantizar su objetivo: la orientación al cliente. Por ello cada cargo tiene su

“Una sencilla forma de escuchar al cliente es prestar atención a lo que adquiere, tener en cuenta los productos que reclama y tratar de observar lo que le gusta y lo que no”

plan de formación, en el que se insiste mucho sobre el concepto de tienda. Además, se recurre constantemente a la promoción interna y la mayor parte de las encargadas proceden de dicha promoción.

PLV

Como se ha visto hasta ahora, Zara otorga una enorme importancia al punto de venta. Uno de los elementos fundamentales en el local es, por supuesto, la publicidad en el punto de venta, que, en su caso, es el conjunto de imágenes que dentro y fuera de la tienda ilustran a través de modelos la idea de la marca. Zara conoce bien el sector donde se mueve: la moda tendencia. Por ese motivo elige bien las modelos que utiliza, entre las mejores *top* del momento. Siempre realiza una elección elegante, de perfil discreto, pero de la mejor calidad: para una persona experta en moda es fácil reconocer una estrategia más para identificar la marca con la moda y el *glamour* de las últimas tendencias que se encuentran en la pasarela. No es casualidad que a lo largo del tiempo hayan trabajado con Gisele Bündchen, Amber Valetta, Stella Tennant, Kate Moss, Daria Werbowy, etc. y tampoco es casualidad que estas modelos estuvieran al mismo tiempo siendo la imagen de campañas publicitarias de marcas de moda y cosmética de lujo como Louis Vuitton, Dior, Chanel y Estee Lauder, entre otras.

La consecuencia es que el interior de las tiendas de Zara resulta fuertemente poderoso en cuanto a imagen. El uso de grandes carteles y banderolas distribuidos a lo largo de to-

Todos los diseñadores, directores de tienda y demás personal son auténticos cazadores de tendencias, ya que por su trabajo viajan con frecuencia y están constantemente sometidos a impactos de moda

da la planta concede un impacto visual singular para el cliente de moda y tendencia.

El producto

Junto con los escaparates, la coordinación interna del producto constituye otro de los aspectos fundamentales para la imagen de la tienda. La colocación del producto es responsabilidad del equipo de coordinación y se realiza en la tienda piloto de la central de Arteixo, se fotografía y envía a las tiendas a través de la TGT o por fax. Dicho equipo está constantemente analizando la colocación de los productos: se envían actualizaciones cada semana y en cada cambio de temporada se hace una renovación total.

Los coordinadores de producto buscan crear una tienda elegante, donde comprar sea una experiencia lo más agradable posible. También buscan mostrar el *look* completo o posibles combinaciones de una o varias prendas de una determinada subcolección, facilitando una vez más, la compra al cliente. En términos generales se exhibe poco producto, por imagen y para poder mostrar la mayor variedad posible.

El resultado de esa “economía” en la colocación de los productos en el interior de la tienda es una imagen cuidada, especial, elegante y diáfana. El producto nunca está “acumulado” en grandes pilas y habitualmente es posible “ver” la tienda completa al acceder al recinto, sin que la mirada se vea interrumpida por columnas, expositores y paredes repletas de producto. Las mesas que decoran la tienda y sirven de exposición de la ropa son bajas, para no impedir que la mirada del consumidor recorra la tienda con facilidad y limpieza visual.

El producto es el núcleo de las tiendas Zara y todo gira en torno a él: los escaparates, su coordinación en tienda y la renovación constante del producto para adelantarse a los gustos del cliente. Durante 2005 se diseñaron más de 25.000 referencias y se distribuyeron más de 400 millones de unidades –frente a los 140 millones distribuidos en 2000–.

El proceso de creación de producto es el siguiente: se trabaja con dos temporadas, otoño-invierno y primavera-verano. Cada temporada arranca con una colección, una apuesta previa que los diseñadores plantean un año y

medio antes en términos de colores, tejidos, estampados que conforman la colección básica. Posteriormente se van a crear otras colecciones más pequeñas “sobre la marcha”. Para esto los diseñadores trabajan en tres frentes:

1. Un equipo que trabaja sobre una colección futura (con un año y medio de antelación) siguiendo las líneas básicas de lo que será tendencia.
2. Otro equipo que, a medida que se acerca la temporada, trabaja para ajustarse a lo que es moda, fundamentalmente marcado por las pasarelas internacionales.
3. Por último, un tercer equipo que trabaja sobre la reconversión de la colección que está en tienda en ese momento. Este equipo selecciona ideas de todas partes: desde prendas desechadas al planificar la colección básica de esa misma temporada hasta modas pasajeras marcadas por sucesos de la calle, en otras ciudades u otros países.

En contra de lo que se piensa y a pesar de que también en ocasiones contrata los servicios de empresas de *trend forecasting*, en Inditex no existe un equipo de *coolhunters*. En general, todos los diseñadores, directores de tienda y demás personal son auténticos cazadores de tendencias, ya que por su trabajo viajan con frecuencia y están constantemente sometidos a impactos de moda. No desconectan nunca de su trabajo de captación de ideas y eso les convierte en frenéticos creativos. Estas ideas posteriormente se depuran y se descartan las que no son factibles.

En el proceso de compra de textiles para las colecciones básicas, también se compran tejidos en crudo que permiten estampados en el último minuto, adaptándose así a lo que reclaman las tiendas.

Punto de venta y diseño trabajan conjuntamente y el envío de prendas se realiza dos veces por semana. Inditex dispone de varias fábricas en Arteixo que cubren todos los procesos de la fabricación de las prendas y que, gracias a la proximidad, facilitan la rapidez de este proceso.

El objetivo es tener la tienda siempre al día, renovando el producto cada dos semanas y generando así en el cliente la sensación de permanente actualidad. Para conseguirlo se juega con colecciones cortas (se produce poca cantidad de cada registro de producto), que permiten renovar constantemente la tienda y

crear la sensación de escasez, obligando a los consumidores a volver con frecuencia al punto de venta.

Todo esto es posible gracias a un modelo de producción muy flexible. Al contrario de los modelos tradicionales que parten del diseño y terminan en el cliente, en Inditex se comienza en el cliente y se termina en la fabricación (véase el cuadro 1).

En Inditex, lo primero que se plantea es la reacción que tiene el cliente ante la tienda Zara y, a partir de ahí, se estudia la oferta para que sea variada y guste.

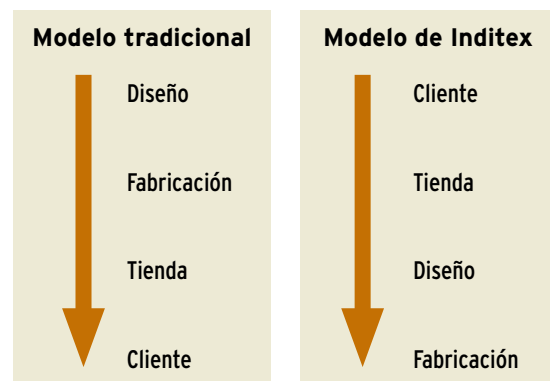
En este caso, el concepto de temporada varía; ya no se preparan dos temporadas con antelación, sino que día a día se pone en marcha la interacción con el cliente. Eso requiere una estructura lo suficientemente ágil para que esa reacción sea eficaz.

El modelo se da la vuelta y la tienda se convierte en el corazón, que recoge toda la información recibida de los clientes y que, a su vez, se comunica a la central. Esta información pasa a los equipos comerciales que hablan entre

“ El producto es el núcleo de las tiendas Zara y todo gira en torno a él: los escaparates, su coordinación en tienda y su renovación constante para adelantarse a los gustos del cliente ”

CUADRO 1

Diferencias del modelo de Inditex frente al modelo tradicional



Fuente: elaboración propia.

ellos para determinar lo que puede gustar y lo que no. Se diseñan nuevos modelos y se envían a fábrica y así una y otra vez: ellos son los que determinan los gustos de cada país o región, si el cliente prefiere vestidos a modelos de dos piezas, si se escogen más faldas que pantalones, si buscan más tendencia rabiosa o elegancia, etc. Las tiendas realizan un análisis diario de lo que el cliente está eligiendo y de esta forma hay una permanente modificación de la colección en función de la demanda.

Ahora bien, esto no sería posible sin el apoyo de una logística muy eficiente, que permita la distribución *on-time* a todas las tiendas Zara del mundo dos veces por semana y atender los pedidos individuales de cada una de ellas. En Inditex no existe almacenaje y el 90%-95% de lo que se está fabricando pasa directamente por logística para su distribución.

La comunicación de la salida a bolsa

Inditex decidió introducirse en el mercado financiero de la bolsa el 7 de mayo de 2001. Esta decisión supuso un paso importante para una empresa familiar en su proceso de internacionalización. Por aquel entonces, el grupo tenía alrededor de 1.000 tiendas en 33 países.

Una entrada a bolsa siempre significa un importante esfuerzo comunicativo, al tiempo que puede significar una magnífica oportunidad de dar visibilidad mediática a la marca. En el caso de Inditex, la salida a bolsa se gestionó en colaboración con la agencia de publicidad Tiempo BBDO. Se planificó una campaña de publicidad intensiva en medios nacionales e internacionales, con presencia en prensa escrita de información general y en diarios económicos.

Inditex entiende la publicidad convencional como una herramienta más, sólo necesaria a la hora de crear imagen de marca

También se realizó una campaña en televisión, que se emitió en horarios *prime time*. Como resultado no sólo se logró reunir todos los accionistas esperados y una larga lista de espera, sino que además se demostró a la sociedad en general el potencial financiero de la empresa. La campaña, dirigida fundamentalmente a inversores, transmitía una imagen de solvencia y seriedad a un sector de mercado poco acostumbrado a la moda.

Esta acción, a pesar de no responder a un plan premeditado y deliberadamente perseguido, consiguió reforzar la idea de que los empresarios y el papel salmón son los principales públicos en términos comunicativos del grupo. En realidad, Inditex entiende la publicidad convencional como una herramienta más, sólo necesaria a la hora de crear imagen de marca. No la utiliza en el caso de Zara por considerar que la marca no necesita posicionarse en un territorio de marca diferente de la competencia. Esto no significa que el grupo desprecie esta fórmula comunicativa que, de hecho, utiliza en otras marcas del grupo, como Massimo Dutti, sino que no la considera útil para el desarrollo de Zara.

Al mismo tiempo, Inditex considera imprescindible la gestión de las relaciones con los accionistas a través de las relaciones públicas financieras. Un nuevo accionista del grupo recibirá diferentes comunicaciones, como, por ejemplo, una carta de bienvenida, una memoria anual de la empresa —que reúne tres volúmenes con la actividad financiera del grupo—, un reporte de actividad y una comunicación que le convoca a la junta ordinaria de accionistas, entre otras. También se celebran encuentros con determinados analistas, en las que se transmite la evolución de la compañía en los mercados internacionales y sus posibilidades futuras de crecimiento. □

«Caso Zara: la empresa donde todo comunica». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3706.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21692 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial