

A photograph of a ZARA store facade, showing the building's architecture with large windows and the ZARA logo prominently displayed on the corner. The image is slightly faded to serve as a background for the text.

ZARA

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

**TRABAJO FINAL DE CARRERA. LICENCIATURA
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
MARIA DOLORES ARNAU TARAZONA**

ÍNDICE

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

1. Introducción.	5
1.1 Resumen.	5
1.2 Objeto del TFC.	6
1.3 Relación de las asignaturas cursadas y su justificación.	7
1.4 Objetivos.	11
2. Antecedentes.	11
2.1 La historia y evolución del nacimiento de un gran Imperio.	11
2.1.1 Los comienzos.	11
2.1.2 Cronología.	12
2.1.3 El grupo Inditex.	15
2.2 El proceso de internacionalización de Zara alrededor del mundo.	27
3. Desarrollo del concepto del proceso de internacionalización de Zara y la base de su crecimiento.	31
3.1 Las decisiones del proceso de internacionalización: por qué fueron tomadas, cómo fueron implantadas y con qué resultado.	31
3.2 Las formas de entrada en los mercados internacionales de la empresa manufacturera.	41
3.2.1 Modelo Uppsala.	44
3.3 El mecanismo de diseño, aprovisionamiento, producción y logístico de Zara dentro y fuera de nuestras fronteras.	47
3.3.1 Logística.	50
3.3.2 Diseño.	58
3.3.3 Fabricación.	59
3.3.4 Tiendas.	62
3.4 Análisis estratégico y competitivo.	71
3.4.1 Análisis estratégico.	71
3.4.2 Análisis competitivo.	80
4. Propuesta de actuación y conclusiones.	101
4.1 Las claves del éxito del modelo de negocio de Zara.	101
4.2 Visión de futuro: las bazas que garantizan su afianzamiento a largo plazo.	107
Bibliografía	110
Anexos	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Evolución bursátil del grupo Inditex en los últimos 5 años.....	17
Ilustración 2: logos corporativos de Inditex y sus 8 modelos comerciales.	20
Ilustración 3: Número de tiendas del grupo Inditex en España a fecha 31 de Julio de 2014.....	21
Fuente: www.inditex.com	21
Ilustración 4: Presencia del grupo Inditex en el mundo.....	22
Ilustración 5: Amancio Ortega, fundador del grupo Inditex.	24
Ilustración 6: Rosalía Mera, co-fundadora del grupo Inditex.	25
Ilustración 7: Pablo Isla, presidente del grupo Inditex.	26
Ilustración 8: Cronología de los países conquistados por Inditex.	29
Ilustración 9: Evolución de las ventas internacionales entre 2006 y 2013.	34
Ilustración 10: Distribución geográfica de las ventas 2013.	35
Ilustración 11: Proceso de internacionalización de Zara según modelo Uppsala.	36
Ilustración 12: Principales indicadores de Zara al cierre del ejercicio 2013.	40
Ilustración 13: Presencia mundial del grupo Inditex.	40
Ilustración 14: Evolución en la forma de entrada para una empresa manufacturera...	41
Ilustración 15: Cadena de valor del grupo Inditex.Cadena de valor del grupo Inditex.	49
Ilustración 16: La cadena de suministro del grupo Inditex.	50
Ilustración 17: Claves del modelo de logística de Inditex.....	52
Ilustración 18: Centros logísticos Inditex.	53
Ilustración 19: Logística sostenible del modelo de negocio de Inditex.....	57
Ilustración 20: Claves de la fase de diseño del modelo de negocio Inditex.	58
Ilustración 21: Claves del modelo de fabricación del grupo Inditex.....	59
Ilustración 22: Modelo de producción del grupo Inditex.	60
Ilustración 23: Claves del modelo de negocio de las tiendas Inditex.	62
Ilustración 24: Política de productos éticos.	64
Ilustración 25: Datos Affinity Card 2013.	66

Ilustración 26: Evolución del número de empleados de Inditex periodo 2009-2013. ...	67
Ilustración 27: Distribución de la plantilla por sexo 2013.....	67
Ilustración 28: Distribución geográfica de la plantilla de Inditex 2013.....	68
Ilustración 29: Distribución de la plantilla por área de actividad 2013.....	68
Ilustración 30: Distribución de la plantilla por sexo por formato comercial 2013.....	70
Ilustración 31: Principales competidores de Zara.....	91
Ilustración 32: DAFO del grupo Inditex.....	100
Ilustración 33: Modelo de negocio del grupo Inditex.	102
Ilustración 34: Integración vertical del modelo Inditex.....	104
Ilustración 35: Tiempos del sistema logístico de Zara.....	105
Ilustración 36: Flexibilidad del modelo empresarial de Inditex.	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de los principales indicadores del grupo Inditex 2012 y 2013.	16
Tabla 2: Número de tiendas por cadena.	21
Tabla 3: Formas de entrada por continente.	39
Tabla 4.: Distribución geográfica de los formatos de tienda.....	43
Tabla 5: Gastos de personal 2013.	71
Tabla 6: Ciclo de vida de un producto.....	78
Tabla 7:Ciclo de vida de un producto en la industria de la moda	79

1. Introducción.

1.1 Resumen.

Si bien la sociedad Inditex no se constituye hasta el año 1985, su origen está vinculado al inicio de la actividad empresarial de su presidente, Amancio Ortega Gaona, en la década de los sesenta.

Inicialmente, esta actividad estuvo centrada en la fabricación de prendas de moda, hasta que, en 1975, abrió sus puertas al público la primera tienda de la cadena Zara en A Coruña.

En sus primeros años de vida, Zara llevó a cabo una expansión inicial dentro del mercado nacional. Así, tras la apertura de tiendas en diferentes ciudades gallegas (A Coruña, Vigo, Lugo, Santiago, Ourense...) entre 1975 y 1980, en los primeros años ochenta sus establecimientos fueron llegando progresivamente a las principales ciudades españolas: Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga.

En 1988 se produjo la primera apertura internacional, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando Zara había superado ya el número de 60 tiendas en España. A ésta siguen, en 1989 y 1990 respectivamente, las aperturas en Nueva York y París, lo que supuso una inflexión significativa en su proceso de expansión, al dar los primeros pasos en dos importantes mercados internacionales; y en términos de imagen, al situar a Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.

A lo largo de la década de los noventa, Zara fue implantándose progresivamente en un número creciente de países, hasta alcanzar ochenta y seis en la actualidad con una red de más de 1.770 establecimientos.

Su modelo de negocio está caracterizado por la flexibilidad y capacidad de adaptación, lo que le ha permitido responder siempre del modo más rápido a las necesidades del mercado. Además, en lugar de realizar dos colecciones al año, va renovando constantemente los diseños en función de las exigencias del público.

Zara es la principal cadena de Inditex por número de tiendas, el motor del grupo y su experiencia acumulada en cuanto a expansión hace que se constituya como la punta de lanza para la entrada en nuevos mercados.

Así pues, el trabajo final de carrera consistirá en un estudio minucioso del modelo de internacionalización de Zara, haciéndolo extensivo a los orígenes, evolución, modelo de negocio y la forma en la que fue abarcando poco a poco nuevas fronteras. También, se explicará detalladamente la estrategia de internacionalización que llevó a cabo, formas de entrada en el resto de países,

ventajas competitivas con las que cuenta y el entramado tan eficiente entre sus sistemas de diseño, producción y logística que tanto caracterizan a la empresa en cuestión.

1.2 Objeto del TFC.

Este trabajo final de carrera tiene como objeto desarrollar cual ha sido el proceso de internacionalización que ha seguido la cadena de tiendas Zara, que pertenece al grupo Inditex, y cuya historia es referencia como modelo empresarial.

Para entrar en detalle del objeto del TFC primero es necesario explicar como nació el grupo Inditex, gracias a quién y cuál ha sido la evolución desde sus inicios hasta ahora.

Zara, germen del emporio textil de Inditex, abrió en diciembre de 1988 su primera tienda fuera de España, en Oporto (Portugal), y más de 25 años después tiene presencia física en 86 países de los cinco continentes y una veintena de tiendas online. Así pues, en este trabajo se abordará el estudio de la estrategia que Zara ha seguido para conseguir llegar desde su primera tienda en A Coruña al imperio que es hoy en día.

1.3 Relación de las asignaturas cursadas y su justificación.

Capítulo del TFC	1. INTRODUCCIÓN
Asignaturas relacionadas	Ninguna.
Breve justificación	<p>La primera parte consta de una introducción al tema que más tarde se desarrollará: el proceso de internacionalización de la empresa Zara.</p> <p>Comienza con un resumen de los temas a tratar y explicando cual es el objeto principal en la realización del trabajo. Del mismo modo, se establece una conexión con las asignaturas cursadas a lo largo de la etapa universitaria y el proyecto final.</p> <p>Y por último, se hablará de los objetivos a lograr en la realización del mismo. En este primer punto, al tratarse de una introducción, no se relacionan conceptos de las asignaturas.</p>

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR
Breve justificación	<p>Esta segunda parte del trabajo se divide en dos puntos: historia de la empresa y sus inicios de internacionalización a gran escala.</p> <p>Consistirá en un barrido a lo largo de su historia: cómo nació la idea de Zara, su evolución a lo largo del tiempo y cuáles fueron las decisiones que se tomaron para traspasar la frontera española e ir adentrándose en territorio internacional. Los conocimientos adquiridos en esta asignatura, ayudarán a desarrollar el tema tratado.</p>

<p>Capítulo del TFC</p>	<p>3. DESARROLLO DEL CONCEPTO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA Y LA BASE DE SU CRECIMIENTO</p>
<p>Asignaturas relacionadas</p>	<p>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE LA EMPRESA</p> <p>GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR</p> <p>DIRECCION DE PRODUCCION Y LOGÍSTICA</p>
<p>Breve justificación</p>	<p>En el tercer capítulo del trabajo se hablará acerca de la configuración estratégica de su mecanismo de internacionalización junto con los resultados que se han obtenido y que han posibilitado lograr ventajas frente a sus competidores.</p> <p>Además, se explicarán en profundidad las formas de entrada que han empleado para abrirse hueco en mercados internacionales, así como un detallado análisis estratégico y competitivo de Zara.</p> <p>Por otra parte, se hablará de la relación entre su sistema de diseño, aprovisionamiento, producción y logístico.</p> <p>La asignatura <i>Dirección estratégica y política de la empresa</i> nos ayuda a lograr comprender las decisiones que definen la estrategia de una empresa, los objetivos a largo plazo que se marcan y los medios para alcanzarlos.</p> <p><i>Gestión del comercio exterior</i> nos proporciona conocimientos acerca de las distintas formas en las que las empresas exportadoras se enfrentan a los mercados internacionales y los elementos más comunes protagonistas de las operaciones de comercio exterior.</p> <p>Y por último, <i>Dirección de producción y logística</i> contribuye a la comprensión y dimensionamiento de la gestión de la producción y control logístico, lo cual es fundamental para la planificación de la empresa.</p>

Capítulo del TFC	4. PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE LA EMPRESA
Breve justificación	<p>En el cuarto y último capítulo, se explicarán las claves del modelo de Zara y cómo ha logrado afianzar su éxito a largo plazo.</p> <p>La asignatura <i>Dirección estratégica y política de la empresa</i> nos ayuda al estudio de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa y el modo de garantizarse un enorme hueco en el mercado durante años.</p>

1.4 Objetivos.

En los siguientes apartados trataremos de explicar profundamente el modelo de internacionalización de Zara, para ello en primer lugar, la historia de la creación de Zara y el resto de tiendas del grupo Inditex nos servirá de introducción para conocer los antecedentes de este gran Imperio, a continuación se desarrollará como se llevó a cabo la internacionalización de Zara y cuál fue la base para que ese crecimiento fuera tan rápido y tan exitoso, así como la forma de actuar de la compañía en los diferentes continentes y las estrategias que hacen que día a día siga creciendo alrededor del mundo, y en último lugar se expondrá cuál es la visión de futuro que tiene la compañía para continuar su éxito a largo plazo.

2. Antecedentes.

2.1 La historia y evolución del nacimiento de un gran Imperio.

2.1.1 Los comienzos.

Amancio Ortega Gaona, un hombre sencillo, amante de los caballos y de su familia, lleva revolucionando en los últimos tiempos el mundo de la moda. Un hombre que es un misterio, al que muy pocos han visto, pero es conocido por ser el propietario de una de las compañías textiles más importantes del mundo: Zara.

Todo comenzó en la Maja, una pequeña tienda donde Amancio, con 17 años, empezó a trabajar, habiendo estado trabajando anteriormente en el que fue su primer trabajo en la camisería Gala.

Más tarde, junto con su tío José Antonio Caramelo, decidió empezar a coser cucos de boatiné para bebés. Un tiempo después, continuaron con las batas del mismo tejido. Las batas comenzaron a tener éxito en la ciudad, ya que el precio era competitivo, y el negocio comenzó a crecer. Así pues, decidieron subirse al Shangai (tren que unía La Coruña y Barcelona), para buscar nuevos proveedores en Barcelona. La dificultad que encontraron era que tenían que convencer a los proveedores de tres cosas: que las mejores batas se fabricaban en Coruña, que el precio era muy competitivo y que, por supuesto, se trataban de las suyas.

La primera empresa con el sello de Ortega fue GOA, acrónimo que salió de mezclar los nombres de Amancio y Antonio Ortega Gaona. Ésta surgió a principios de los años 60. Aquí fue dónde comenzó el imperio de Amancio Ortega.

La empresa textil comenzó a crecer. Pero no sólo querían ser fabricantes y distribuidores, sino que se propusieron también ser vendedores. Es de aquí de donde sale la idea de la primera tienda Zara.

El 15 de mayo de 1975, Amancio inauguró la primera tienda Zara en La Coruña. Quiso llamar a la tienda Zorba, pero ya estaba registrado ese nombre, así que jugó con letras hasta que le salió Zara.

Aquí empezó a venderse tanto confección para caballero y mujer como para niño, además de la ropa para estudiantes que empezó a crear moda. La calidad, como reconocen los que por aquel entonces conocieron el inicio del negocio, no era del todo buena, ya que el precio era muy bajo y no se podían encontrar proveedores de telas buenas y baratas.

En 1976 GOASAM se constituye como propietaria de las tiendas Zara y se continúa con la apertura de las primeras tiendas en el resto de España.

En 1985, se crea Inditex como base del grupo de empresas.

Y fue en 1988 cuando se abrió la primera tienda Zara fuera de España, en Oporto (Portugal). Seguidamente, el Grupo inició su actividad en los mercados de Estados Unidos y Francia.

A principios de los 90, dentro del grupo Inditex, nació la cadena Pull&Bear y se compró el Grupo Massimo Dutti. Zara empezó también a llegar a nuevos mercados como México, Grecia, Bélgica, Suecia, Malta y Chipre. Al final, comenzaron a ser muchos los países que formaban la gran lista de Inditex: Argentina, Japón, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait, Turquía, Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile, Uruguay y un largo etcétera. A lo largo de todo este proceso, nacieron también las cadenas Bershka, Oysho y Stradivarius, entre otras, dirigidas a un público femenino más joven.

2.1.2 Cronología.

1963-1974: Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir. El negocio crece progresivamente en esta década hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países europeos.

1975: Zara comienza su andadura con la apertura de su primera tienda en una céntrica calle de A Coruña.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

1976-1984:El concepto de moda de Zara experimenta una buena acogida social que permite extender su red de tiendas a las principales ciudades españolas.

1985:Creación de *Inditex* como cabecera del grupo de empresas.

1986-1987:Las sociedades de fabricación del grupo dirigen la totalidad de su producción a la cadena Zara y se sientan las bases de un sistema logístico adecuado al fuerte ritmo de crecimiento previsto.

1988:La primera apertura de una tienda Zara fuera del territorio español se produce en diciembre de 1988 en Oporto, Portugal.

1989-1990:El grupo inicia su actividad en Estados Unidos y Francia con la apertura de establecimientos en Nueva York y París, en 1989 y 1990 respectivamente.

1991:Nacimiento de la cadena Pull&Bear y compra del 65% del Grupo Massimo Dutti.

1992-1994:Inditex prosigue la apertura de nuevos mercados internacionales: México en 1992, Grecia en 1993 y Bélgica y Suecia en 1994.

1995-1996:Inditex adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti. En ese año se produce la primera apertura del Grupo en Malta y al año siguiente en Chipre.

1997:Noruega e Israel se unen a la lista de países en los que está presente Inditex.

1998: Inicia su andadura la cadena Bershka, dirigida al público femenino más joven, en un ejercicio en el que se producen aperturas en nuevos países: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait y Líbano.

2000:Inditex instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en Arteixo (A Coruña). Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.

2001:Lanzamiento de la cadena de lencería Oysho. El 23 de mayo de 2001 comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil. Durante este año el Grupo se introduce en Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.

2002:Comienzan las obras de construcción del nuevo y segundo centro logístico de Zara en Zaragoza. Se le llamó *Plataforma Europea* y empezó a distribuir a las tiendas Zara del continente europeo, complementando así la actividad del centro de distribución de Arteixo. Además, el grupo abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.

2003:Apertura de las primeras tiendas de Zara Home, la séptima cadena del Grupo. Se producen las primeras aperturas de tiendas del Grupo Inditex en Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia.

2004:El grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong y alcanza presencia en 56 países de Europa, América, Asia y África. En este año abren además, las primeras tienda en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumania, Hungría, Lituania y Panamá.

2005:Inditex abre sus primeras tiendas en Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Costa Rica.

2006:Serbia, China Continental y Túnez se unen a la lista de mercados donde Inditex tiene presencia.

2007:Zara Home pone en marcha la primera tienda online de Inditex. Dos nuevas plataformas logísticas ubicadas en Meco y en Onzonilla, Madrid y León respectivamente, comienzan su actividad.

Zara inaugura en Florencia, Italia, su tienda número 1.000 y Bershka y Pull&Bear superan las 500 tiendas.

Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán.

2008:Lanzamiento de Uterqüe, cadena especializada en la venta de accesorios y complementos de moda.

Inditex abre su tienda número 4.000 en Tokio y alcanza presencia en 73 países tras la entrada en Corea, Ucrania, Montenegro, Honduras y Egipto.

2009: Inditex cierra un acuerdo con el Grupo Tata para abrir tiendas en India a partir de 2010. El Grupo abre sus primeras tiendas en Siria y cadenas como Stradivarius, Bershka y Pull&Bear inician su andadura en China.

Se pone en marcha un nuevo centro de distribución en Palafolls, Barcelona, cercano a las instalaciones logísticas que el Grupo tiene en Tordera, situado también en Barcelona.

2011:Se abrieron las primeras tiendas en Taiwán, Azerbaiyán, Australia, Sudáfrica y Perú, con lo que la presencia comercial del Grupo Inditex se amplió a los cinco continentes. De este modo, Inditex superó las 5.500 tiendas en 82 mercados.

Reforzando la estrategia multicanal, se lanzó la venta por Internet de todas las cadenas del Grupo y se inauguraron las tiendas online de Zara en Estados Unidos y Japón.

En la Junta General de Accionistas, Pablo Isla asumió la presidencia de Inditex.

2012: Zara renueva su imagen de tienda. La renovada imagen está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el

espacio prima la sencillez, en una búsqueda del contacto directo del cliente con la moda.

Inditex abre sus primeras tiendas en Armenia, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Georgia y Antigua República Yugoslava de Macedonia y alcanza los 6.000 establecimientos.

2013: Inditex implanta la nueva imagen de sus marcas en tiendas más grandes. Destacan aperturas significativas en ciudades como París (Massimo Dutti, en Rue de la Paix, y Zara, en los Campos Elíseos), Shanghai (Oysho y Zara Home), San Petersburgo (Pull&Bear) o Bruselas (Bershka), entre otras. Destaca la inauguración de tiendas online de las cadenas del Grupo en nuevos mercados como Canadá o Rusia.

2.1.3 El grupo Inditex.

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Üterque. Cuentan con 6.460 establecimientos en 88 mercados.

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

Su forma de entender la moda se basa en la creatividad, diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado. Sus bases han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en los cinco continentes.

A continuación se presentan la evolución de los principales indicadores del grupo Inditex de los años 2012 y 2013:

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Volumen de negocio (en millones de euros)	2013	2012
Ventas	16.724	15.946

Resultados (en millones de euros)	2013	2012
Beneficio operativo (EBITDA)	3.926	3.913
Beneficio de explotación (EBIT)	3.071	3.117
Beneficio neto	2.382	2.367
Beneficio neto atribuido a la dominante	2.377	2.361

Ratios financieros y de gestión	2013	2012
Retorno sobre fondos propios (ROE)	27%	30%
Retorno sobre capital empleado (ROCE)	35%	39%

Otra información relevante	2013	2012
Número de tiendas	6.340	6.009
Aperturas netas	331	482
Número de mercados con presencia comercial	87	86
Número de mercados con tienda online	25	22
Número de empleados	128.313	120.314
Porcentaje mujeres	78,1%	78,7%
hombres	21,9%	21,3%
Consumo energético global (en terajulios)	3.895	4.010
Número de proveedores	1.592	1.490
Inversión en programas sociales (en millones de euros)	23	21

Tabla 1: Evolución de los principales indicadores del grupo Inditex 2012 y 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Tal y como podemos comprobar en la tabla de arriba, el grupo ha sufrido un crecimiento positivo en los dos últimos años, en todos sus niveles, lo cual refleja el buen funcionamiento a nivel económico de Inditex.

Las acciones de Inditex experimentaron una revalorización del 7,3% durante el ejercicio 2013, cerrando a 110,7 euros por acción el 31 de enero de 2014, lo que compara con el 11,5% de subida del Euro Stoxx 50 o el 18,6% de subida del índice de referencia español Ibex 35 en el mismo periodo. El volumen medio negociado ha sido de aproximadamente 1,9 millones de acciones diarias.

La capitalización bursátil de Inditex se ha situado en 69,002 millones de euros al cierre del ejercicio, un 653% superior al de su inicio de cotización el 23 de mayo de 2001, frente a una subida del 3% del Ibex 35 en el mismo periodo

En los meses de mayo y noviembre de 2013 se abonó el dividendo correspondiente al ejercicio 2012 hasta totalizar un importe de 2,20 euros por acción.

Inditex vs Índices

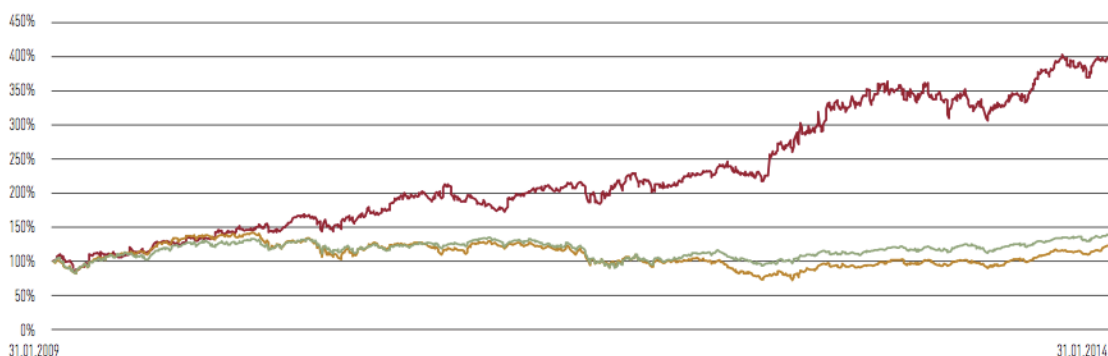


Ilustración 1: Evolución bursátil del grupo Inditex en los últimos 5 años.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

2.1.3.1 Cadenas del grupo Inditex.

1. ZARA.

Presente en 86 países con una red de 1.770 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Esta presencia internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir.

En Zara, el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. La incesante información que llega desde las tiendas a un equipo de

creación de más de 200 profesionales traslada las inquietudes y demandas del cliente.

Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

2. PULL & BEAR.

El espíritu de la juventud es su fuente de inspiración. Desde su creación en 1991, Pull&Bear ha sabido adaptarse a las necesidades de los jóvenes para ser hoy en día un claro referente de moda casual y desenfadada.

Visten al mundo con un único producto y hablan un mismo idioma, formando parte de una cultura joven y universal. En Pull&Bear no sólo crean ropa y complementos, sino que también diseñan espacios para comunicar el mensaje y el sentimiento de los productos que venden. Espacios acogedores con estilo propio donde el mobiliario nuevo se funde con objetos reciclados para recrear las casas donde a los jóvenes les gustaría vivir.

Actualmente, Pull&Bear está presente con 825 tiendas en las principales calles y centros comerciales de 60 países.

3. MASSIMO DUTTI.

Hay 634 tiendas ubicadas en 61 países y 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.

Massimo Dutti combina estilos básicos y actuales realizados con tejidos de última generación, pero siempre prácticos, agradables y de calidad; texturas discretas, tejidos naturales al cien por cien y mezclas innovadoras que ofrecen como resultado una imagen impecable con el máximo confort.

Las tiendas Massimo Dutti, localizadas en los mejores emplazamientos comerciales, son un espacio pensado para la comodidad de los clientes, donde el asesoramiento personalizado se entiende como eje prioritario de la atención comercial.

4. BERSHKA.

Nació en abril de 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda, dirigida al público más joven y cuenta con 910 tiendas abiertas en 64 países.

Las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle. Se pueden ver vídeos, escuchar CD`s o leer revistas, en una tienda donde la experiencia de ir de compras se convierte en una inmersión sociocultural en la estética joven del siglo XXI.

5. STRADIVARIUS.

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.

Stradivarius apuesta por la moda internacional con diseños de vanguardia. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades para las jóvenes con un estilo informal e imaginativo.

Sus 816 tiendas en 53 países aúnan color, luz, grandes espacios y música joven.

6. OYSHO.

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

En Oysho se puede encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales, ropa para estar en casa cómoda e informal y originales accesorios y complementos.

Creada en 2001, tiene 533 tiendas en 37 países.

7. ZARA HOME.

Está 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.

Las tiendas Zara Home proponen diferentes ambientes de decoración: Contemporáneo, Clásico, Étnico y Blanco. Con una renovación continua de su oferta, introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar.

Creada en 2003, Zara Home cuenta con 394 tiendas en 45 países.

8. UTERQÜE.

Es el nuevo formato comercial del Grupo Inditex dedicado a accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad. La colección, diseñada íntegramente por el equipo de creación de Uterqüe, combina la estética de las últimas tendencias de moda con la exclusividad de su producto.

Uterqüe abrió sus primeras tiendas en 2008. La estética de las tiendas, un total de 87 en 18 países, es elegante y sofisticada, y el diseño de los espacios se ha concebido para hacerlas funcionales con el máximo confort para los clientes.



Ilustración 2: logos corporativos de Inditex y sus 8 modelos comerciales.

Fuente: elaboración propia.

En el Anexo I se puede ver un resumen de los principales indicadores, con fecha 31 de enero de 2014 de cada uno de los formatos comerciales de la cadena Inditex.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

NÚMERO DE TIENDAS POR CADENA

	EUROPA		ASIA Y RESTO DEL MUNDO		AMÉRICA		TOTALES	
	mercados	tiendas	mercados	tiendas	mercados	tiendas	mercados	tiendas
Zara	43	1.307	26	450	18	234	87	1.991
Pull&Bear	35	638	18	153	10	62	63	853
Massimo Dutti	34	495	19	123	10	47	63	665
Bershka	36	706	20	165	10	83	66	954
Stradivarius	30	669	17	158	9	31	56	858
Oysho	21	414	12	89	6	46	39	549
Zara Home	18	309	16	50	11	35	45	394
Uterqüe	6	51	8	15	1	10	15	76

Tabla 2: Número de tiendas por cadena.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Tiendas en ESPAÑA

Zara	453
Pull & Bear	259
Massimo Dutti	229
Bershka	251
Stradivarius	291
Oysho	183
Zara Home	143
Uterque	30
Total	1.839

Ilustración 3: Número de tiendas del grupo Inditex en España a fecha 31 de Julio de 2014.

Fuente: www.inditex.com

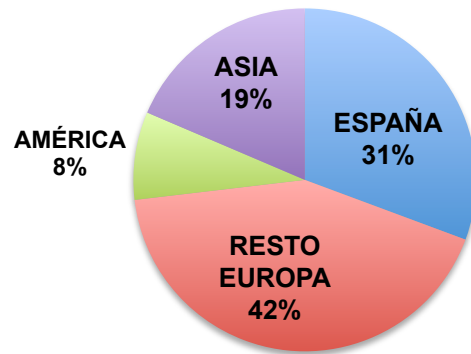


Ilustración 4: Presencia del grupo Inditex en el mundo.

Fuente: elaboración propia.

El Grupo Inditex está integrado por más de 125.000 profesionales en todo el mundo. Cuenta con una plantilla de mayoría femenina, un 78%, y joven, con una edad media de 32 años.

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de sus clientes.

Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna y una formación continua.

2.1.3.2 Los miembros del consejo del grupo Inditex.

Al comenzar a hablar del Grupo Inditex, es obligatorio empezar haciéndolo por quien es el máximo accionista del grupo, Amancio Ortega Gaona; de quién fue su mujer, Rosalía Mera, hoy fallecida, y del actual presidente de la compañía textil, Pablo Isla.

AMANCIO ORTEGA GAONA

Es fundador, junto con su ex esposa Rosalía Mera, y ex-presidente del grupo empresarial textil Inditex, cargo en el que le sucedió Pablo Isla. Según la revista *Forbes*, a fecha de marzo del 2014, Ortega es el tercer hombre más rico

del mundo con un patrimonio de 64.000 millones de dólares (46.377 millones de euros) y sigue ocupando el primer puesto en España y Europa.

Respecto a su *vida personal*, Amancio nació en León en el año 1936. pero se trasladó a Tolosa, Guipúzcoa, con tres meses, porque su padre fue designado jefe de la estación ya que trabajaba de ferroviario. Vivió en la villa guipuzcoana hasta los 12 años.

Estudiaba con Antonio, su hermano mayor, en el colegio de ‘los franceses’, el Sagrado Corazón. La familia Ortega dejó Tolosa rumbo a Galicia, nuevo destino del padre, y allí empezaría a tejerse el imperio Zara.

Tuvo dos hijos con su primera esposa Rosalía Mera, Sandra nacida en 1968 y Marcos, nacido en 1971. Se casó en 2001 con Flora Pérez Marcote, madre de su otra hija, Marta, nacida en 1984. Tiene tres nietos, hijos de Sandra: Martiño, Antía y Uxía.

Respecto a su carrera profesional, siempre se le ha considerado una persona con cierto grado de egoísmo empresarial, muy observador y perfeccionista, características que muchos señalan como claves de su éxito y motivo por el que ha conseguido tener el primer grupo textil del mundo.

Además del negocio textil, Ortega ha diversificado su iniciativa empresarial hacia otros sectores industriales como el inmobiliario, el financiero, los concesionarios de automóviles o la gestión de fondos de inversión.

En enero de 2011 Amancio anunció a sus trabajadores a través de una carta que abandonaba la presidencia del grupo Inditex.

Respecto a su inmenso patrimonio, actualmente, es el máximo accionista de Inditex con casi el 60%.

A través de la sociedad Pontegadea aglutina todo su patrimonio basado en la inversión inmobiliaria. Este patrimonio se concentra en Madrid, Cuenca, Barcelona y muy recientemente también en Valencia, situado en el eje de las principales calles de negocios de estas ciudades. Posee más de una veintena de inmuebles distribuidos por el Paseo de la Castellana, Serrano, Recoletos, Ortega y Gasset (Madrid) y en el Paseo de Gracia o Vía Laietana (Barcelona). Internacionalmente, también posee inmuebles en otras cinco grandes capitales europeas, como son París, Berlín, Roma, Lisboa y Londres.

Sus últimas adquisiciones han sido en Barcelona donde ha comprado la sede del BBVA en plaza Cataluña y en Valencia, donde hace muy poco adquirió un edificio situado en la calle Colón, principal vía de negocios de la ciudad y en el que está situada la famosa tienda *Apple*.

Y respecto a *otras actividades personales*, Marcos, el único hijo varón de Ortega, nació con una grave discapacidad y el empresario promovió la creación de la Fundación Paideia: Institución de apoyo a menores con deficiencias, que dirigía su ex mujer Rosalía Mera.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

En 2001 se crea la *Fundación Amancio Ortega*, institución privada sin ánimo de lucro que pretende promover todo tipo de actividades en el campo de la investigación, la educación y la ciencia. A través de esta fundación en octubre de 2012 donó 20 millones de euros a *Cáritas*, cantidad que corresponde aproximadamente a un 0,05% de su patrimonio privado.

Entre sus aficiones conocidas destacan la hípica, los automóviles y la pintura.



Ilustración 5: Amancio Ortega, fundador del grupo Inditex.

Fuente: Dossier de prensa Inditex 2013.

ROSALÍA MERA GOYENCHEA

Empresaria española, considerada por la revista Forbes durante sus últimos años la mujer más rica de España y la tercera mayor fortuna del país, valorada en 4.700 millones de euros. Además, ocupó el puesto 66 entre las mujeres más poderosas del mundo, según la misma publicación.

Nació en A Coruña el 28 de Enero de 1944 y falleció el 15 de Agosto de 2013, en esta misma ciudad, a sus 69 años de edad a causa de un derrame cerebral.

Hija de una familia muy humilde del barrio coruñés de Monte Alto, a los 11 años dejó los estudios para hacerse costurera.

Comenzó diseñando ropa de trabajo en casa junto a su entonces marido, Amancio Ortega Gaona. La pareja convirtió su pequeño negocio en la

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

multinacional Inditex, la corporación más importante de España con una cifra de negocios multimillonaria.

Fue también presidenta de la Fundación Paideia Galiza, organización sin ánimo de lucro dedicada a favorecer la integración social de las personas discapacitadas.

Utilizó su patrimonio personal para financiar la investigación de las llamadas Enfermedades Raras, invirtiendo en investigación de biomedicina molecular en Noscira, una filial de Zeltia de la que poseía el 5%. Gracias a este tipo de "mecenazgo" han salido a la luz investigaciones sobre la enfermedad del Alzheimer, entre otras, y medicamentos novedosos en torno a este tipo de enfermedades.

Según la lista de la revista Forbes de marzo de 2013, poseía la 195ª mayor fortuna del mundo.

Respecto a su *vida personal*, estaba divorciada de Amancio Ortega desde 1986.

Y por último, respecto a su *patrimonio*, su principal activo era la participación del 6,99% en Inditex, valorado en 2.400 millones de euros.



Ilustración 6: Rosalía Mera, co-fundadora del grupo Inditex.

Fuente: www.pasarela360.com

PABLO ISLA

Pablo Isla Álvarez de Tejera, Presidente de Inditex, nació en Madrid en 1964. Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y abogado del Estado. Su incorporación a Inditex se produjo en junio de 2005. Hasta ese momento era Presidente del Consejo de Administración de Altadis y copresidente de este grupo, desde julio de 2000.

Entre 1992 y 1996 fue director de los Servicios Jurídicos del Banco Popular. Posteriormente fue nombrado director general de Patrimonio del Estado en el Ministerio de Economía y Hacienda.

En 1998 se reincorporó al Banco Popular como secretario general, hasta su nombramiento en el grupo Altadis.



Ilustración 7: Pablo Isla, presidente del grupo Inditex.

Fuente: Dossier de prensa Inditex 2013.

Miembros del Consejo del Grupo INDITEX.

- Presidente: Pablo Isla Álvarez de Tejera.
- Vicepresidente: José Arnau Sierra.

- Consejeros:

Amancio Ortega Gaona.

Gartler S.L, representada por Dña. Flora Pérez Marcote.

Carlos Espinosa de los Monteros.

Irene Miller.

Nils Smedegaard.

Emilio Saracho Rodríguez de Torres.

Juan Manuel Urgoiti López de Ocaña.

- Secretario General y del Consejo (no miembro) Antonio Abril Abadín.

2.2 El proceso de internacionalización de Zara alrededor del mundo.

Cada modelo empresarial, cada compañía individual, tiene su propio patrón de crecimiento, el que mejor se adapta a sus características propias y a las condiciones concretas del mercado en el que desarrollan su actividad. Inditex forjó su carácter desde su origen en el constante crecimiento de su actividad comercial y, de forma muy principal, a través de la internacionalización.

Este esquema se ha desarrollado a partir de una piedra angular: la consideración de cada uno de los puntos de venta como un centro neurálgico de su actividad. Así pues, cada una de las tiendas, individualmente, es considerada como el punto sobre el que pivota la toma de decisiones. Y eso es así porque la tienda es lugar de encuentro con el cliente, una fuente de información constante para toda la organización y el principal instrumento en el que se apoya un modelo marcado por la flexibilidad y la capacidad de adaptación rápida y continua a las demandas de mercado.

Desde estos cimientos el grupo Inditex se ha proyectado como un distribuidor de moda de carácter global, que aprovecha las oportunidades de crecimiento en los cinco continentes y que se aproxima a sus clientes a través de ocho formatos comerciales. En los últimos años, además, el lanzamiento y progresiva extensión de las ventas a través de internet le han dado el carácter multicanal.

Hoy Inditex está presente con más de 6.300 establecimientos físicos de sus diferentes cadenas en 87 mercados, y cuenta con un equipo profesional que supera las 128.000 personas en todo el mundo. Zara, en concreto, es la marca

más internacional del grupo con 1.991 tiendas en esos 87 países y está presente en 22 mercados a través de la plataforma de venta por Internet.

Podemos afirmar que, desde su origen, Inditex es una organización concebida para crecer y extender su actividad y que la internacionalización es una estrategia que forma parte de su esencia como negocio. El recorrido por la historia de esta organización, desde los primeros pasos en el mundo empresarial de su fundador, Amancio Ortega, en la década de los años 60, nos muestra un camino marcado por la innovación, la tenacidad y la capacidad de iniciativa, siempre con el cliente como juez de cualquiera de sus actuaciones.

Ya desde su origen, Zara llevaba grabado en su ADN el gen de la expansión. Primero, dentro del mercado nacional ya que, tras la apertura de una docena de tiendas en diferentes ciudades gallegas entre 1975 y 1980, sus establecimientos fueron llegando progresivamente a puntos más alejados, primero del área noroccidental de la península y más tarde del resto. Entre 1981 y 1988 se abrieron las primeras tiendas de la cadena en las principales ciudades españolas.

Poco después, en el ámbito internacional. En diciembre de 1988, como ya hemos contado anteriormente, se produjo la primera apertura fuera de nuestras fronteras, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto. A ésta le siguen las aperturas de Nueva York y París y que suponen una inflexión muy significativa en el proceso de expansión. En ambos casos se trata de dar los primeros pasos en dos mercados internacionales muy importantes, y de obtener también un retorno en términos de imagen por el hecho de situar a Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.

A lo largo de la década de los 90 Zara va implantándose progresivamente en un número creciente de países, con un ritmo de aperturas cada vez mayor y más llamativo. Además, se incorporan nuevas cadenas al grupo, con el objetivo de perfeccionar el acercamiento a clientes en segmentos concretos del mercado, cada una de ellas con sus propios planes de internacionalización.

En la mayoría de los casos Zara ha sido la primera cadena en llegar a los nuevos países, acumulando experiencia que ha facilitado la posterior implantación del resto de concepto del grupo Inditex. Esta experiencia acumulada ha permitido también que la expansión internacional se haya acelerado en las cadenas cuya creación es más reciente y gracias a este carácter, en los últimos diez años Inditex ha experimentado un crecimiento abrumador que impacta a cualquiera, dejando unas cifras de crecimiento exponencial envidiadas por cualquier empresario.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”



Ilustración 8: Cronología de los países conquistados por Inditex.

Fuente: Dossier de prensa Inditex 2013.

En este crecimiento existen diversos aspectos concretos que pueden ser considerados de carácter estratégico entre los que cabe destacar singularmente tres elementos clave: el producto, la logística y el componente humano.

Producto: lo que más puede preocupar es como afecta este crecimiento de la compañía a la calidad y al proceso de producción de los artículos que la cadena Inditex distribuye. De hecho, se hablan de cifras nada insignificantes ya que se ha pasado de 600 referencias o modelos de prendas que se fabricaban a principio de los años 80 a producir en la actualidad más de 5.000 modelos diferentes. Estamos hablando de un volumen aproximado de no más de un millón de prendas anuales en aquel entonces a los casi 1.000 millones de unidades que se fabrican en la actualidad.

Esta progresión de la producción ha permitido mejorar en la misma proporción la calidad, gracias a diversos factores. Entre ellos, cabe destacar las mejores oportunidades de compra con las que cuenta en la actualidad el grupo y que permiten tener acceso a los mejores y más profesionales proveedores del mundo, la mejora de los estándares de calidad, que se han ido superando año a año, y una cada vez mayor exigencia del consumidor respecto al producto.

Logística: el crecimiento de la actividad comercial ha llevado aparejada la necesidad de incrementar de manera constante la capacidad logística del grupo, que asegura que nuestros clientes encuentren en las tiendas el producto deseado en el momento adecuado. El envío de nuevos productos a las tiendas dos veces por semana, implantado ya en la primera tienda Zara desde su apertura, obliga a contar con una estructura logística que en la actualidad cuenta con nueve grandes plataformas ubicadas en diferentes puntos de España, una de ellas inaugurada recientemente, y que emplean a más de 5.000 personas. Una estructura que crece siempre un paso por delante de la actividad comercial.

Equipo humano: es el elemento sin duda alguna más relevante que forma parte de esta experiencia empresarial única. A pesar de la progresión en las cifras en ningún momento se ha perdido el espíritu con el que nació este proyecto, y que se concreta en una constante adaptación y una permanente flexibilidad para resolver y solucionar los retos que día a día inevitablemente se plantean en una compañía con un ritmo de crecimiento tan rápido.

Una constante en la política de recursos humanos del grupo desde sus primeros pasos es el gran peso que la promoción interna tiene en la organización, apoyada por una fuerte inversión en formación. Una parte muy relevante de los nuevos puestos, en todas las áreas de la organización, se cubre con los propios empleados, con lo que ello implica en términos de motivación y desarrollo profesional.

En este sentido cabe destacar igualmente el alto grado de multiculturalidad de la organización, en la que conviven y colaboran personas de más de 120 nacionalidades que convierten su diversidad en valor y en una fortaleza.

Toda esta dimensión internacional está acompañada por el hecho de que España se ha constituido en la base sólida desde donde asentar todo el crecimiento. La Sede Central y las plataformas logísticas se convierten de esta forma en un factor de llamada tanto de equipos humanos de alto valor añadido como de investigación y desarrollo de tecnología avanzada y pionera, sin olvidar el hecho del impulso que permite este ciclo virtuoso a los más de 5.000 proveedores que acompañan al Grupo en España.

Con estas bases Inditex mantiene su filosofía de crecimiento y busca aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan en todo el mundo. Precisamente es ésta una de las señas de identidad más destacadas de la compañía, ya que esta aspiración global le ha permitido conseguir su presencia en los cinco continentes, abriendo cada nueva tienda como si se tratara de la primera, con la misma ilusión y mismo espíritu de servicio. Porque, como el propio presidente dice *“si algo caracteriza al crecimiento de Inditex más allá de las cifras es sin lugar a dudas el corazón, el empeño y la iniciativa de cada una de las personas que forman parte de este grupo, que han logrado mantener intacta desde el origen su vocación por el crecimiento”*(Pablo Islas, presidente del grupo Inditex, en el anuario 2012 de la Internacionalización de la Empresa Española).

3. Desarrollo del concepto del proceso de internacionalización de Zara y la base de su crecimiento.

3.1 Las decisiones del proceso de internacionalización: por qué fueron tomadas, cómo fueron implantadas y con qué resultado.

Zara lleva a cabo su expansión internacional a un ritmo muy rápido, lo que hace preguntarse a sus competidores cuáles son las formas de internacionalización que está empleando el grupo para acceder a los mercados

exteriores y cuáles han sido los resultados tras varios años conquistando el mundo. Para estudiar la forma en la que Zara ha salido a mercados internacionales nos vamos a basar en el modelo Uppsala, que será desarrollado más adelante en el siguiente punto del trabajo, en el que se abordan las diferentes formas de entrada en los mercados internacionales.

El objetivo principal del modelo sobre el que nos basamos es explicar que el proceso de internacionalización de las empresas tiene lugar a partir de un incremento gradual de su participación internacional. Teniendo como base esta premisa se explica cuál ha sido la estrategia de penetración en los diferentes mercados internacionales que Zara ha desarrollado desde que puso su primer pie fuera de España.

El primer paso internacional de *Zara* tuvo lugar en el año 1988 con la apertura de una tienda en la ciudad de Oporto, en el norte de Portugal, donde las semejanzas culturales incluyen la lengua gallega de origen común. Parecía que la empresa comenzaría concentrando su estrategia de marketing internacional en mercados más cercanos físicos y culturalmente. Sin embargo su siguiente apertura internacional, tan solo un años después, sería a más de 5.000 km y con el océano Atlántico de por medio, en Nueva York. En 1990 París fue la ciudad elegida para abrir su tercera tienda fuera de nuestras fronteras.

Hasta 1992 no se volvió a abrir ninguna tienda en nuevos mercados, aunque desde entonces hasta 1997 la marca entró prácticamente en un país por año, a una distancia media de casi 3.000 km de España, dejando ver que lo que en un principio parecía una estrategia de concentración alrededor del lugar de nacimiento de *Zara* era realmente una gran diversificación de mercados a lo ancho y largo del mapa mundial.

A partir de entonces, *Zara* comenzó a expandir sus tiendas por el mundo más rápidamente: fueron más de dieciséis países (a una distancia media de 5.000 km de España) entre los años 1998 y 1999, y de ocho países (a una distancia media de menos de 2.000 km) entre los años 2000 y 2001. Más tarde la expansión se centra en la Europa Oriental, comenzando por Polonia, y en la región de Asia-Pacífico, después de haberse iniciado en Hong Kong y Singapur.

En 2004, Inditex entró en China y en 2011 en Oceanía, abriendo sus primeras tiendas en Australia. Más recientemente *Zara* ha conseguido establecerse en Armenia, Bosnia, Ecuador, Georgia y Macedonia durante 2012. Argelia ha sido el único mercado nuevo en el que ha entrado *Zara* durante 2013.

La rápida expansión de la principal marca del Grupo Inditex le llevó a crecer en el mercado internacional más que las otras grandes cadenas de ropa.

Zara, para la expansión de su marca, escoge países que tengan un mercado semejante al español y un nivel mínimo de desarrollo económico, lo que facilita su entrada y asegura su éxito. Para estudiar una oportunidad de entrada específica, un equipo comercial de la sede realiza un análisis macro y micro.

- El análisis macro incide sobre las variables macroeconómicas locales y su posible evolución futura, sobre todo en términos de cómo dichas variables afectarían a las perspectivas de las tiendas (por ejemplo, tarifas, impuestos, desembolsos legales, salarios, precios y bienes).
- El análisis micro, llevado a cabo en el ámbito local, se centra en el sector de información específica sobre demanda local, canales, locales disponibles para tiendas y competidores. Zara, a diferencia de sus competidores, se centra más en los precios de mercado que en el desembolso necesario para implantarse, a la espera de sus precios en un determinado mercado. Estas previsiones son, por lo tanto, realizadas sobre estimaciones de costes, consideraciones de distancia, tarifas e impuestos, etcétera, para ver si es posible poder llegar a un mercado potencial con rentabilidad y con un rendimiento lo suficientemente rápido, que ellos consideran que son uno o dos años después de la apertura de la primera tienda en un nuevo mercado.

La aplicación concreta del modelo Uppsala para el análisis del mercado varía bastante según el país. Si la evaluación de un determinado mercado realizada por el equipo comercial fuera positiva, el paso siguiente debe ser evaluar la forma de incluir el nuevo mercado en el grupo.

A diferencia de España, donde todas las tiendas de marca son adquiridas y gestionadas por la propia empresa, Inditex, internacionalmente contempla tres formas diferentes de entrada en el mercado:

1. Filiales propias.
2. Joint ventures.
3. Franchising.

La marca emplea habitualmente sólo uno de estos modos de participación en el mercado de un país determinado, aunque a veces ha cambiado de un modo a otro.

Zara se expande internacionalmente a través de tiendas propias en países con buenas perspectivas de crecimiento y con un bajo riesgo empresarial. Las filiales propias, sin embargo, implican un compromiso de más recursos, incluida la gestión del tiempo.

Los contratos de *franchising* suelen tener una duración de cinco años, y los franquiciados generalmente son fuertes financieramente y son socios en negocios complementarios. Las *franchisings* son exclusivas de un sólo franquiciado por país. Se cobra una tasa de entre un 5% y un 10% de las ventas al franquiciado, y se le ofrece pleno acceso a los servicios corporativos, tales como recursos humanos, formación y logística, sin coste adicional.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Para demostrar la importancia del conocimiento de mercado, por ejemplo, Zara necesitó de un período de una década desde el inicio del proceso de internacionalización hasta la entrada en los mercados árabes (Emiratos Árabes Unidos y Kuwait en el año 1998 y Arabia Saudita en el año 1999).

Zara utiliza *joint ventures* en los mayores y más importantes mercados donde hay barreras a la entrada directa que, en la mayor parte de los casos, están relacionadas con la dificultad para obtener un espacio en los centros comerciales más importantes (flagships). A finales del año 2001, 20 tiendas de Zara en Alemania y Japón fueron gestionadas a través de *joint ventures*, con el estándar de un 50% para Inditex y del otro 50% para sus socios locales.

La primera tienda de *Zara* abre en cada mercado a menudo como una tienda modelo en una gran ciudad con la misión de desempeñar un papel especialmente crítico en refinar el marketing mix a nivel local que ofrezca una visión detallada de la demanda. El marketing mix que surge en esta tienda se aplica a otros establecimientos de la marca en el país.

Los precios más elevados fuera de España implican un posicionamiento un poco distinto de Zara en el resto de mundo, sobre todo en los mercados emergentes. Es el caso del mercado brasileño, con una posición muy superior a la de los competidores externos.

En España, alrededor del 80% de los españoles pueden pagar los productos de Zara. En México, por razones culturales y económicas, la clientela de la marca es más restrictiva, y sólo la clase alta y la clase media poseen condiciones financieras para comprar en Zara. También sucede lo mismo con una gran parte de los países de América del Sur.

Diferencias aparte, Zara continúa con éxito su expansión internacional: en el año 2006 las ventas internacionales representaron el 73% del total y en el año 2013, el 80% del total.

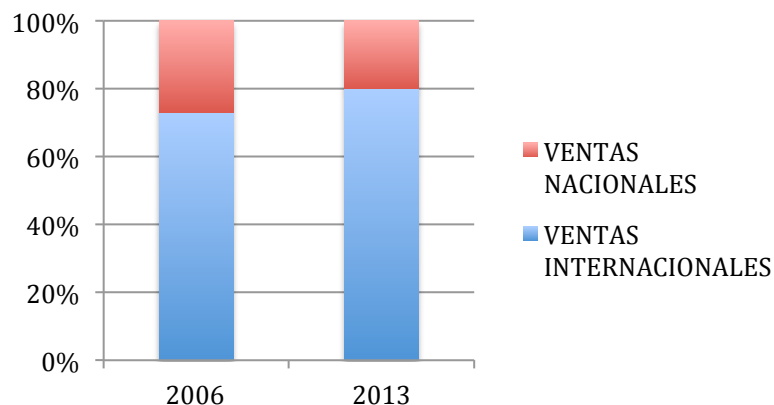


Ilustración 9: Evolución de las ventas internacionales entre 2006 y 2013.

Fuente: Elaboración propia.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

La marca tiene previsto continuar su internacionalización con la apertura de más tiendas en todo el mundo y con la adquisición de nuevos mercados en países en los que aún no se introdujo, como en el mercado indio, donde a partir del año 2010 inició la apertura de las primeras tiendas de *Zara* con una *joint venture* –con la *Trend Limited*, del Grupo Tata–.

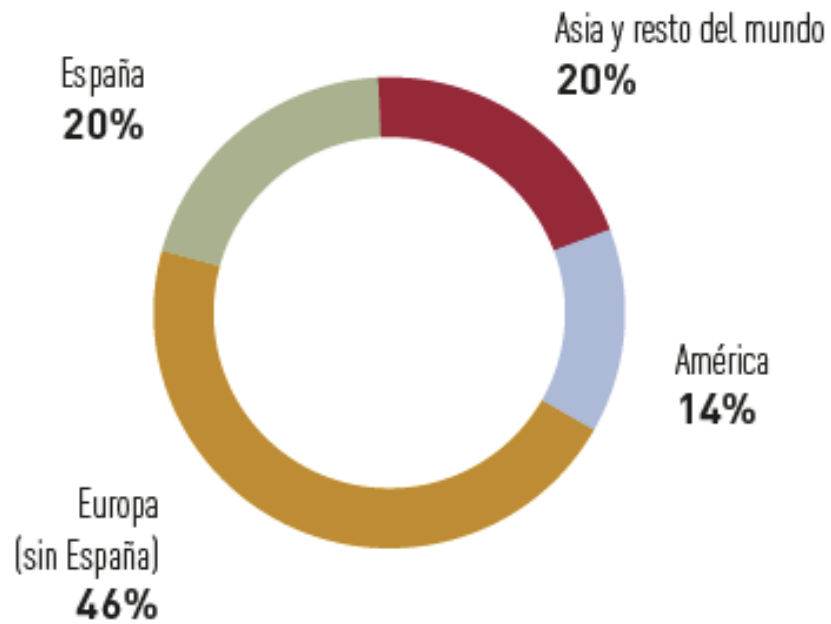
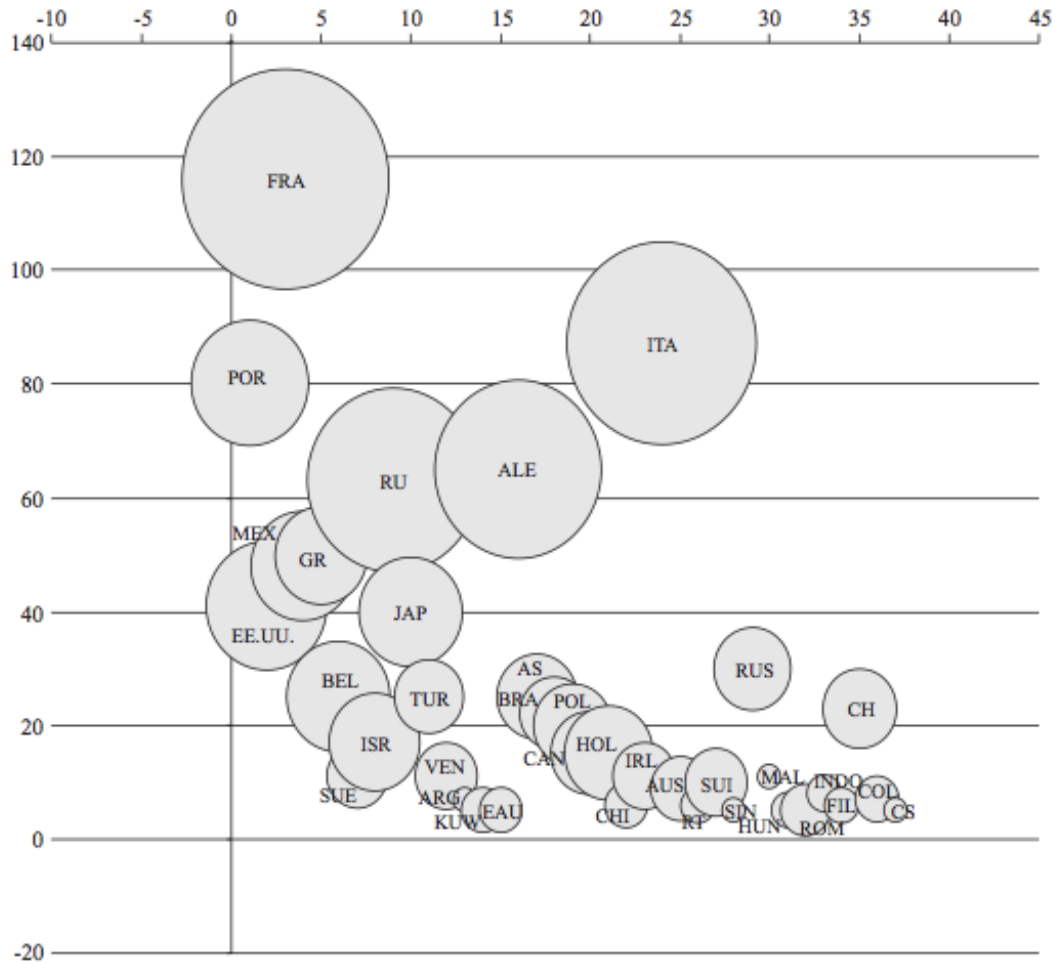


Ilustración 10: Distribución geográfica de las ventas 2013.

Fuente: Dossier prensa 2013.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”



FRA: Francia; POR: Portugal; RU: Reino Unido; ALE: Alemania; ITA: Italia; GRE: Grecia; MEX: México; EE.UU.: Estados Unidos; BEL: Bélgica; JAP: Japón; ISR: Israel; SUE: Suecia; TUR: Turquía; VEN: Venezuela; ARG: Argentina; KUW: Kuwait; EAU: Emiratos Árabes Unidos; AS: Arabia Saudita; BRA: Brasil; POL: Polonia; CAN: Canadá; HOL: Holanda; CHI: Chile; IRL: Irlanda; AUS: Austria; RUS: Rusia; CH: China; RT: Rep. Checa; SUI: Suiza; SIN: Singapur; HUN: Hungría; MAL: Malasia; IND: Indonesia; COL: Colombia; FIL: Filipinas; ROM: Rumanía; CS: Corea del Sur.

Ilustración 11: Proceso de internacionalización de Zara según modelo Uppsala.

Fuente: Artículo “Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara”.

El gráfico anterior nos muestra la evolución temporal del proceso de internacionalización de Zara con los siguientes datos a tener en cuenta:

- Número de tiendas se refleja en el eje vertical.
- El año de inicio de la internacionalización en el eje horizontal, tomando como año cero 1988, fecha en la que se abrió la primera tienda fuera de España.
- Número de ciudades de un mismo país que cuentan con establecimiento de Zara represente el tamaño de la burbuja.
- Se han seleccionado solo países con más de 4 tiendas físicas.

- En el gráfico está excluida España.
- Los datos que se han utilizado son a fecha 20 de enero de 2009.

El primer país en tener una filial local fue Portugal y más concretamente la ciudad de Oporto, que se encuentra unida geográficamente a Galicia más allá de los aspectos de la lengua gallega y portuguesa. Esa primera experiencia está totalmente de acuerdo con el modelo de Uppsala. Los pasos siguientes, es decir, la entrada en el mercado norteamericano, en Francia, México y Grecia no siguen exactamente el modelo de Uppsala, pero siguen uno de sus preceptos: un mayor conocimiento del mercado y un mayor compromiso.

El gráfico muestra la importancia y la evolución del proceso de internacionalización. En este gráfico cuanto más a la izquierda en el eje horizontal, como es el caso de Portugal, más antigua es la entrada en el país receptor y, por lo tanto, mayor es el tiempo de permanencia en ese mercado. En el eje vertical se representa el número de tiendas en cada mercado, por lo tanto, cuanto más superior sea la posición, mayor será el número de tiendas, Francia e Italia en este caso. El tamaño de cada burbuja representa el número de ciudades atendidas por *Zara* en cada país anfitrión, de forma idéntica a los casos de Francia e Italia, que son los países con mayores número de ciudades conquistadas por *Zara*.

De este análisis pueden destacarse los siguientes aspectos:

Los países pioneros en ese proceso de internacionalización como Portugal, Estados Unidos y Francia representan mercados importantes en la estrategia internacional de *Zara*; sin embargo, los mercados relativamente más jóvenes como Reino Unido y Alemania también tienen una gran importancia estratégica.

Países de entrada más reciente, como Japón, Brasil y más recientemente Holanda, tienen una importancia menor pero con distintos posicionamientos según el caso; por ejemplo, en Japón, un mercado sofisticado y altamente competitivo, y en Brasil *Zara* presenta un posicionamiento diferenciado en relación con los principales mercados europeos.

Los datos de la investigación indican que se cumple el modelo de Uppsala, siguiendo un modelo de internacionalización gradual en los pasos iniciales y siguiendo la lógica de la cadena de establecimiento con los mercados a través de la utilización de diversas formas de entrada, que se analizarán a continuación.

La lógica de la réplica del modelo de *Zara* en todos los mercados es un elemento que facilita el proceso de internacionalización. La alternancia de las formas de actuación (inversión del tipo *greenfield*¹, *joint venture* o *franchising*) y las alianzas locales en los mercados más complejos y con socios locales es otro factor que contribuye a la lógica de la internacionalización de *Zara*.

¹ Greenfield: El concepto *greenfield* (tierra verde, terreno virgen) se refiere a realizar un proyecto desde cero o cambiar completamente uno existente. Una oportunidad greenfield en ventas refiere a un mercado que está totalmente sin aprovechar.

A pesar de las estrategias de entrada en nuevos mercados, *Zara* aún posee la gran mayoría de sus tiendas en el mercado español (453 tiendas en España de las 2.026 que tiene en todo el mundo, a fecha 31 de julio de 2014)

La inversión en la apertura de tiendas en los mercados internacionales se ha realizado de tres formas distintas:

1) *Filiales propias*: aquí la estrategia se lleva a cabo mediante la inversión directa, que es la forma más cara de entrada y que implica los más altos niveles de riesgo y de control. *Zara* ha adoptado esta estrategia para la mayoría de los países europeos y de América del Sur que habían presentado un alto potencial de crecimiento y un bajo riesgo en la empresa.

2) *Joint ventures*: esta es una estrategia cooperativa en la que se combinan el know how y las instalaciones de la empresa local con la experiencia de la empresa en el mercado exterior, especialmente en los grandes y competitivos mercados en los que es difícil adquirir propiedades *flagship*² (tienda insignia), que están en manos de sus socios locales, o cuando hay otros tipos de obstáculos que exigen la cooperación con una empresa local.

En Alemania *Zara* realiza en el año 1999 una *joint venture* con la empresa alemana *Otto Versand* (inicialmente una *joint venture* del tipo 50-50 denominada *Zara Deutschland GmbH*), beneficiándose de la experiencia de esa empresa en el sector de la distribución, así como del conocimiento de uno de los mayores y más sofisticados mercados de Europa. La participación posterior de *Zara* aumentó hasta el 78%.

En Italia, las barreras administrativas (en este país los comerciantes locales deciden si una marca internacional puede operar en una determinada ciudad) junto con la importante cantidad de recursos necesarios para la transferencia de control, llevaron a *Zara* a unirse en el año 2001 al *Gruppo Percassi*, una empresa con éxito en el sector inmobiliario. La participación aumentó desde el 51% inicial hasta el 80%.

En Japón, la experiencia del *Grupo Bigi* (*joint venture* del tipo 50-50 denominada *Zara Japan Corporation*) en el sector de la confección, junto con su conocimiento del mercado inmobiliario, animó a *Zara* a firmar un acuerdo con *Bigi* en el año 1997, abriendo su primera tienda en Japón en el año 1998.

La participación de *Zara* es hoy del 100% de control en todos esos mercados, lo que caracteriza a muchas de sus empresas iniciadas como *joint ventures*. La

²*Tiendas insignia o flagship store*: son espacios concebidos para la creación y gestión de una experiencia única y exclusiva; con el objetivo de identificar y cualificar a un consumidor que demanda experiencias de compra en el punto de venta más proactivas, entretenidas, auténticas y únicas. Una “concept store” o “flagship” o tienda insignia no es un espacio o punto de venta más que se dedica a vender productos de la marca en una ubicación en primera línea comercial, sino que debe ser un espacio innovador con un diseño expositivo muy estudiado, experiencial, creativo, y que además, aporte una verdadera experiencia de marca diferente; muy bien definida y concebida a través de una serie de servicios adicionales que no encontramos en un punto de venta normal.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

joint venture prevista con el *Grupo Tata* (de India) sigue la relación del 51% para Inditex y del 49% para dicho grupo.

3) *Franchising*: esta estrategia se escoge cuando hay un alto riesgo en países culturalmente distantes o que tienen mercados pequeños o con una baja previsión de ventas, como Arabia Saudita, Kuwait, Andorra o Malasia. Los franquiciados de *Zara* siguen el mismo modelo de negocio que con las filiales propias en relación con los productos, la localización, el *design* de la tienda, la logística y los recursos humanos, pero siendo responsables de las inversiones en activos fijos y de la contratación del personal. Los franquiciados de *Zara* pueden devolver mercancías y tienen la exclusividad en su área geográfica, aunque *Zara* tiene el derecho de abrir sus propias tiendas en el mismo lugar.

Otra característica de *Zara*, después de seleccionar una estrategia de entrada para un determinado país, es que sigue un patrón de expansión en la adquisición de puntos grandes y específicos (*flagship*), con la finalidad de obtener información sobre el mercado y adquirir nuevos conocimientos.

La siguiente tabla presenta una muestra de 72 países en la que los continentes con mayor distancia psíquica, como África y Oriente Medio, han utilizado el *franchising* como forma de entrada. En la región Asia-Pacífico, con un gran potencial para el crecimiento y la internacionalización más reciente, el *franchising* es la forma preferida. En América, en aquellos países con un menor potencial de crecimiento se utiliza el *franchising*, y en los países con un mayor potencial se utilizan las tiendas propias. En Europa sigue la misma forma de entrada: para mercados más complejos utiliza las *joint ventures* y para mercados más pequeños utiliza el *franchising*.

FORMA DE ENTRADA	ÁFRICA	AMÉRICA	ASIA-PACÍFICO	EUROPA	ORIENTE MEDIO	TOTAL GENERAL
<i>Franchising</i>	2	7	6	19	9	43
<i>Joint venture</i>			1	2		3
Sub. propia		8	2	16		26
Total general	2	15	9	37	9	72

Tabla 3: Formas de entrada por continente.

Fuente: Artículo “Internacionalización en la industria de la moda: el caso *Zara*”.

La principal cadena del Grupo Inditex ha continuado en 2013 con su apuesta por la estrategia multicanal. Así, junto a las nuevas aperturas (como las de Argel o Estambul) y la renovación de tiendas emblemáticas (Manchester, Nueva York), el pasado ejercicio lanzó su plataforma de venta online en dos nuevos mercados: Canadá y Rusia.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
10.804	1.991	66	87	1	22

Ilustración 12: Principales indicadores de Zara al cierre del ejercicio 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Zara dio el salto al exterior hace ya 26 años y hoy en día continúa un crecimiento sin precedes cuyos límites todavía desconocemos, aunque por las cifras y las expectativas de la compañía parece que todavía nos queda mucho por ver.

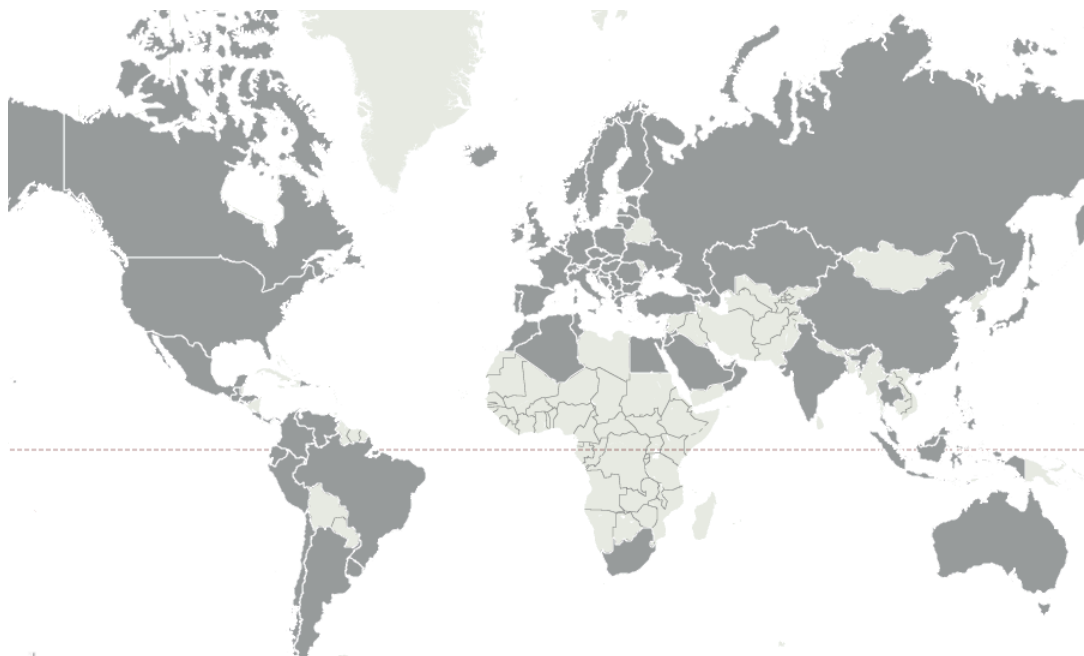


Ilustración 13: Presencia mundial del grupo Inditex.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

El grupo Inditex ha tratado de exportar en todo momento los conceptos comerciales que desarrollaba en España, aunque adaptándolo a las características de cada mercado. Su estrategia de internacionalización empezó siendo multinacional aunque por su rápida evolución parece bastante obvio que se ha convertido ya en una estrategia global. Los resultados lo demuestran, un mapamundi prácticamente conquistado.

3.2 Las formas de entrada en los mercados internacionales de la empresa manufacturera.

Cuando una empresa tiene previsto llegar a ser internacional debe crear una estrategia de entrada, que se compone de muchas decisiones individuales, entre las que se encuentran:

1. La elección de productos y mercados de destino.
2. Los objetivos y metas en el mercado de destino.
3. La elección de la forma de entrada.
4. El plan de marketing para penetrar en el mercado de destino.
5. El sistema de control para monitorear el desempeño en el mercado de destino.

La estrategia de entrada en otros países se ajusta lo mejor posible, por lo tanto, a los recursos de la empresa, a las metas y a la situación del mercado para obtener un desempeño satisfactorio.

De alguna manera es posible prever cómo las empresas variarán sus formas de entrada a lo largo del tiempo en la medida en que sus preferencias se encaminen hacia los métodos que les permitan un mayor control de las operaciones. Así, las empresas se irán involucrando en operaciones que requieren un mayor control y un mayor riesgo a medida que el conocimiento de los mercados y el compromiso vaya aumentando.

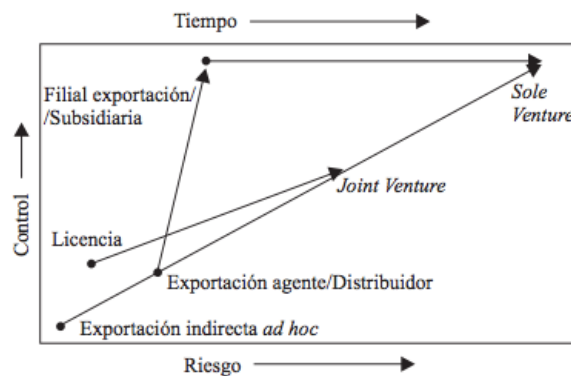


Ilustración 14: Evolución en la forma de entrada para una empresa manufacturera.

Fuente: Artículo “Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara”.

En relación con las **formas de entrada** en los mercados internacionales, hay tres formas distintas:

1. La entrada por exportación, con la importación y exportación de bienes físicos entre un país y otro.
2. Las formas de entrada contractuales, normalmente a largo plazo y que implican alianzas entre la empresa que busca su internacionalización y la otra empresa del país anfitrión.
3. La inversión directa por la adquisición de la propiedad de una empresa localizada en el país de destino o por la inversión directa.

La internacionalización también se puede basar en el ciclo de vida de los productos, estableciendo cinco etapas, la cual cada una de ellas supone una innovación para la empresa respecto a la etapa anterior:

Etapa 1 –mercado doméstico: la empresa no exporta.

Etapa 2 –pre-exportación: la empresa recopila información y evalúa las posibilidades de exportación; sin embargo, carece de información básica sobre la exportación (costes, riesgos, etc.)

Etapa 3 – participación experimental: la empresa exporta con una participación marginal reducida e intermitente, siendo reducidas las distancias culturales y físicas de los mercados, es decir, para países de baja distancia psíquica.

Etapa 4 –participación alta: hay un esfuerzo sistemático para incrementar las exportaciones para diversos mercados, incluso con exportaciones directas. La estructura organizacional esta adaptada a la nueva realidad.

Etapa 5 –participación comprometida: la empresa es muy dependiente del exterior, como un exportador activo, y sus gestores se enfrentan al dilema de asignar los recursos escasos en el mercado interno o en el externo. Muchas empresas tienen inversiones directas o contratos de franquicias.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

El **franchising** es una forma de licencia en la que una empresa autoriza su sistema de negocios a otra empresa independiente o, incluso, a una persona. El acuerdo autoriza al franquiciado a hacer negocios con el nombre del franquiciador, a usar su sistema de marketing y sus marcas. La idea de la cadena del franchising es que todos utilicen el modelo de la misma manera.

Cuando el franchising es elegido como forma de entrada presenta las siguientes ventajas e inconvenientes:

Ventajas del franchising:

- La rápida expansión en un mercado extranjero con bajo riesgo financiero y político.
- La estandarización del marketing y que los franquiciados estén motivados.

Desventajas del franchising:

- La pérdida del control total sobre las operaciones del franquiciado
- Las limitaciones en el beneficio del franquiciado.
- Las restricciones impuestas por los Gobiernos en términos de acuerdos de franchising.

La internacionalización mediante el franchising puede ser considerada una buena opción si la empresa desea expandirse pero no quiere invertir en el país, ni sus productos pueden ser exportados, ni el sistema de negocios puede ser transferido fácilmente.

A 31 de enero de 2014 la distribución geográfica de tiendas propias y franquicias era la siguiente:

Número de tiendas	Propias	Franquicias	Total
España	1.820	38	1.858
Resto Europa	2.607	137	2.744
América	424	124	548
Resto Mundo	657	533	1.190
Totales	5.508	832	6.340

Tabla 4.: Distribución geográfica de los formatos de tienda.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Las **joint ventures** son un tipo especial de propiedad compartida que está compuesta por la inversión de dos o más empresas. La joint venture es una forma común de participación en empresas que salen de la etapa de exportación hacia una mayor participación en las operaciones en el exterior. Estas pueden clasificarse como mayoritaria, minoritaria o mitad y mitad. Las joint ventures se utilizan a menudo en los países donde se prohíbe o no se estimula la inversión directa. Sin embargo, en esta forma de entrada tanto las inversiones como el riesgo son compartidos, y los puntos fuertes de cada uno pueden ayudar al buen desempeño del negocio. Una decisión fundamental es la elección del socio local, por ese motivo este tipo de acuerdos con frecuencia suele ser comparado con un matrimonio.

La inversión directa con la apertura de filiales propias tiene su importancia en los procesos de internacionalización, destacando un resumen de sus ventajas y desventajas. Así, la inversión directa reduce los riesgos de transacción al proporcionar a la empresa ventajas de la localización en el mercado de destino resultantes de los costes competitivos y del acceso a recursos críticos, permitiendo el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que fortalecen su competitividad internacional y el fortalecimiento del conocimiento/aprendizaje de la organización en distintos mercados.

Esta forma de entrada exige un mayor empeño de la organización, pues es un proceso menos flexible (incluyendo las inversiones) y está más sujeto al riesgo económico y político. Esta forma de entrada en sus primeras fases presenta desventajas asociadas a su origen externo, ya que este inversor tiene más costes que un inversor local, pero en fases más avanzadas, cuando el número de filiales en el exterior aumenta, la experiencia internacional se fortalece, de acuerdo con lo apuntado por el modelo de Uppsala.

Sin embargo, en etapas avanzadas los costes de transacción y coordinación de la organización aumentan, pudiendo reducirse los beneficios. La misma lógica se aplica si la internacionalización se llevó a cabo en muchos mercados diferentes, dados los costes de gestión de distintas unidades en diferentes localizaciones y de gestión de las diferencias políticas y culturales.

3.2.1 Modelo Uppsala.

Hay varios estudios sobre negocios internacionales que indican que el proceso de internacionalización de las empresas tiene lugar a partir de un incremento gradual de su participación internacional. Estos estudios tienen lugar a partir de los años setenta con la publicación de una serie de trabajos en la Universidad de Uppsala (Suecia), de ahí el nombre del modelo en el que nos hemos basado para estudiar el proceso de internacionalización de Zara.

A partir de estos estudios iniciales se desarrolló el modelo, tratando de explicar como las empresas optan por los mercados y las formas de entrada en ellos

cuando deciden internacionalizarse. Estos dos conceptos en el modelo se denominan, respectivamente, cadena de establecimiento y distancia psíquica.

El modelo Uppsala supuso una nueva línea de pensamiento en la que los estudios de negocios internacionales dejan de ser analizados desde una óptica estrictamente económica para ser también examinados desde la perspectiva de la teoría comportamental de la empresa.

La empresa internacional se define como una organización caracterizada por procesos acumulativos de aprendizaje, que presenta una estructura compleja de recursos, competencias e influencias. Estos procesos se refieren a una relación entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados y las operaciones en el exterior, así como a un mayor compromiso de los recursos de los mercados extranjeros sobre otros.

La internacionalización de la empresa se produce en función de su crecimiento. Cuando el mercado interno está saturado y, en consecuencia, disminuye el número de oportunidades rentables impidiendo la ampliación de la empresa, se deben buscar nuevos lugares para la expansión, por lo general, la expansión geográfica. Desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización no es visto como una secuencia de pasos planificados y deliberados, sino como una secuencia de pasos elementales de naturaleza incremental con el objetivo de beneficiarse del aprendizaje a través de sucesivas etapas de compromiso, cada vez mayor, con los mercados extranjeros. De esta forma, la internacionalización de las empresas es vista como un proceso de aprendizaje en el que la empresa invierte recursos gradualmente y adquiere conocimientos sobre un determinado mercado internacional de manera incremental.

El concepto de la cadena de establecimiento se refiere al hecho de que la empresa se desarrolla en un determinado mercado internacional invirtiendo recursos de forma secuencial. En contrapartida, la cantidad de recursos invertidos en el mercado de destino depende del grado de conocimiento que la empresa tenga de ese mercado. Por lo tanto, cuanto mayor sea el grado de conocimiento de la empresa sobre determinado mercado, mayor será la tendencia a invertir recursos en él. La cadena de establecimiento se ilustra mediante la propuesta de cuatro etapas de desarrollo gradual:

1. Actividades de exportación *ad-hoc*.
2. Actividades de exportación mediante representantes.
3. Oficinas de ventas.
4. Producción local.

Sin embargo, no todas las empresas pueden seguir estas cuatro etapas de la cadena de establecimiento: las empresas que poseen muchos recursos pueden no recurrir a las etapas iniciales, o el tamaño de los mercados de destino puede no ser lo suficientemente atractivo, lo que impedirá una inversión considerable de recursos en ese mercado.

La distancia psíquica se define como las diferencias percibidas entre los valores, las prácticas de gerencia y la educación entre dos países, características estas que son consideradas importantes en los procesos de internacionalización, ya que restringen las inversiones iniciales de la empresa en países considerados culturalmente distintos. La evidencia sugiere que la empresa comienza su proceso de internacionalización en países considerados culturalmente próximos, disminuyendo así el grado de incertidumbre inherente al proceso de internacionalización. A la transferencia de las operaciones para países culturalmente próximos se añade el hecho de que las empresas adquirirán conocimientos tanto del mercado de destino como sobre la forma de internacionalizar sus actividades: el conocimiento sobre los mercados de destino no puede ser transferido, ya que es específico de cada mercado; sin embargo, el conocimiento de los procesos de internacionalización puede ser utilizado más adelante para penetrar en otros mercados.

Los resultados de los estudios realizados originaron el modelo de Uppsala. El modelo propuesto se basa en tres supuestos:

- El primero se refiere a que el conocimiento necesario para la internacionalización se adquiere sobre todo a través de la experiencia y representa, por lo tanto, lo que es más relevante en los procesos de internacionalización.
- El segundo hace referencia a que la falta de conocimiento representa el mayor obstáculo en los procesos de internacionalización
- El tercero señala que la internacionalización de las operaciones de la empresa se realiza de manera gradual.

De esta manera, el proceso de internacionalización es visto como un proceso de aprendizaje en el que la empresa invierte recursos de manera paulatina en un determinado mercado a partir de la adquisición gradual de conocimientos. Dos conceptos encajan en este contexto intentando explicar el modelo: el conocimiento y el compromiso. El primero se refiere al conocimiento del mercado de destino y el segundo al importe de los recursos invertidos en determinado mercado internacional y al grado de especificidad de esos recursos, o a la posibilidad de utilizar esos recursos en otros mercados sin que se deprecien.

Los aspectos relacionados con el estado del modelo: conocimiento y compromiso, interactúan con los aspectos transitorios: decisiones de compromiso y operaciones actuales, confiriendo dinamismo a aquel. Así, cuanto más invierte una empresa en determinado mercado internacional, más conocimiento adquiere sobre este mercado; cuanto mayor es el conocimiento sobre determinado mercado, mayor es la aptitud para efectuar nuevas inversiones; cuanto mayor es el grado de aptitud de una empresa, mayor es la probabilidad de que las inversiones se realicen.

Se observa que los aspectos transitorios desempeñan un doble papel en el proceso de internacionalización de la empresa: son el resultado del

compromiso y del conocimiento realizados en el pasado y determinan los niveles de conocimiento y de compromiso que serán llevados a cabo en el futuro.

3.3 El mecanismo de diseño, aprovisionamiento, producción y logístico de Zara dentro y fuera de nuestras fronteras.

La actividad comercial de cada uno de los formatos se desarrolla a través de cadenas de tiendas gestionadas directamente por sociedades en las que Inditex ostenta la totalidad o mayoría del capital social, salvo en ciertos países donde, por diversas razones, la actividad de venta al por menor se realiza a través de franquicias. Determinados acuerdos de franquicia suscritos por el Grupo contemplan la existencia de opciones de compra que, en caso de ejercicio, permitirían, en sustancia, asegurar el acceso del Grupo a los derechos de arrendamiento de los locales en los que se encuentran abiertas las tiendas franquiciadas y de los activos asociados a dichas tiendas. Estas opciones pueden ser ejercitadas a partir de un plazo determinado desde la fecha de suscripción del contrato de franquicia.

El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por la búsqueda de flexibilidad en la adaptación de la producción a la demanda del mercado, mediante el control de la cadena de suministro en sus distintas fases de diseño, fabricación y distribución, lo que proporciona la capacidad de enfocar la producción propia o de proveedores a los cambios de tendencia dentro de cada campaña comercial.

El sistema logístico se basa en envíos continuados a las tiendas desde los centros de distribución de cada formato comercial a lo largo de cada temporada. Dicho sistema opera, principalmente, con instalaciones logísticas centralizadas para cada cadena, en las que se localiza el inventario, y desde las que se distribuye a todas las tiendas del mundo.

Las tiendas del Grupo Inditex, tanto físicas como electrónicas, suponen el principal canal de comunicación para conocer las preferencias de sus clientes, pieza central de su modelo de negocio. De ahí que la inauguración de nuevos establecimientos, junto con la renovación y ampliación de los ya existentes, haya concentrado la mayor parte de los 1.240 millones de euros que el Grupo Inditex ha invertido durante el ejercicio 2013. Un año caracterizado por un importante esfuerzo en la mejora de la red comercial para adecuarla a los criterios de excelencia que guían la actividad de Inditex.

Fruto del permanente contacto con las demandas de sus clientes, el Grupo Inditex ha puesto en marcha iniciativas como servicios de localización de

artículos (tanto para las tiendas físicas como para el comercio electrónico), mejoras del embalaje en los pedidos *on-line*, entrega en el mismo día de las compras realizadas a través de internet, entre otros.

La seguridad y salubridad de sus artículos es una de las premisas que rigen el modelo de negocio de Inditex. Su estrategia en este ámbito es la innovación permanente. Así, durante 2013, ha puesto en marcha un programa pionero de buenas prácticas de fabricación (*Ready to Manufacture*) que previene la utilización o la generación de sustancias no deseadas durante la fabricación. En paralelo, dentro de su iniciativa *The Listby Inditex*, el Grupo ha creado una clasificación de colorantes, pigmentos y productos químicos auxiliares conforme a su idoneidad a la hora de ser utilizados en la cadena de suministro.

Cadena de valor



Ilustración 15: Cadena de valor del grupo Inditex. Cadena de valor del grupo Inditex.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

3.3.1 Logística

La cadena de suministro de Inditex en 2013 se compuso de 1.592 proveedores situados en 46 países. La apuesta de Inditex por un aprovisionamiento de proximidad se refleja en el hecho de que el 51% de la producción tiene su origen en proveedores cercanos a la sede central de Inditex en España.

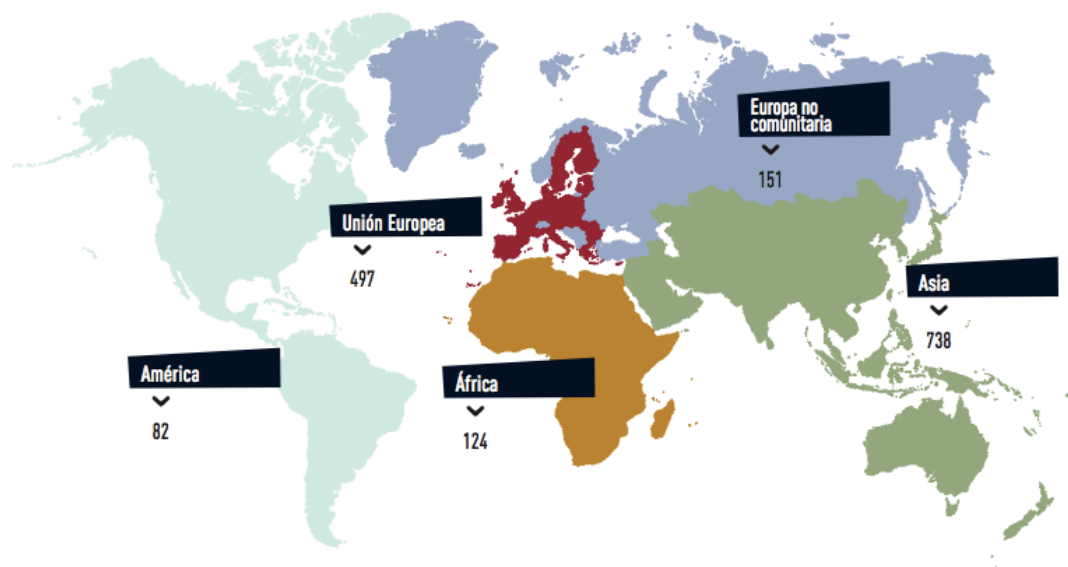


Ilustración 16: La cadena de suministro del grupo Inditex.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante.

Uno de los factores competitivos centrales tanto de Zara como del grupo Inditex es la entrega a tiempo del producto y la capacidad de que el tiempo entre la decisión de producir un artículo y su posterior envío a las tiendas no sea superior a dos semanas para cualquiera de los negocios ubicados en los 88 países. Sus competidores tardan en comparación cuarenta días en el caso de H&M y más de sesenta si tomamos el ejemplo de Benetton.

El manejo de la cadena de logística no ha sido fácil para el fundador de Zara ya que como bien sabemos, ésta está afectada por factores externos que van más allá del control humano. La Coruña por ejemplo, no era el lugar ideal ni en términos de costes, ni en términos de viabilidad, ni en términos de sustentabilidad para establecer un centro de distribución. A pesar de esto, esta

región española fue elegida por Amancio Ortega para establecer su centro de logística y la planta del grupo Inditex.

El centro de logística ubicado en Arteixo (La Coruña) fue y continúa siendo el eje del sistema de distribución de Zara y una de las claves del modelo de negocio. Después de una serie de obras y expansiones, ha alcanzado una superficie de 400.000 metros cuadrados, empleando 1.000 trabajadores. Además de esto, este centro está conectado con las dieciocho plantas que proveen las prendas de ropa Zara a través de los distintos túneles y canales que ocupan una superficie de 250km.

El crecimiento estable de Zara a lo largo de los años desde su primer negocio en 1975, llevó a la necesidad de abrir un segundo centro de distribución y fue así que la empresa instaló el centro en Meco, Madrid. El continuo crecimiento llevó posteriormente a la necesidad de otro centro reservado principalmente a los productos destinados a Europa, Medio Oriente y Asia. Para este último se eligió la capital de Aragón, Zaragoza. Esta localidad presentaba ciertas ventajas al unir ciertos puntos de la península y al estar conectada con diversas rutas. El futuro crecimiento de la compañía no descarta la necesidad de construir otros centros en los próximos años.

El aumento en el volumen de stock llevó en 2006 a la creación de un centro especializado únicamente en el almacenamiento de productos que iban a ser vendidos y fue así que se desarrolló un centro de 40.000 metros cuadrados en la zona industrial de Onzonilla, cerca de Arteixo.

Distintos medios de transporte son utilizados por la empresa. El transporte marítimo es la opción elegida para los materiales y telas ya que al tratarse de productos con bajas o nulas tasas de obsolescencia se puede utilizar este método poco costoso. En este punto, podemos justificar la opción de Ortega de ubicar su planta principal en La Coruña ya que esta ciudad cuenta con uno de los mejores puertos de España. Por otra parte, la distribución a los puntos de venta se realiza a través de camiones o aviones.

Cabe destacar los acuerdos establecidos entre Zara-Inditex y distintas aerolíneas con el objetivo de satisfacer los requisitos relacionados con la distribución y entrega de pedidos en los plazos establecidos (inferiores a 72 horas).

La compleja cadena de logística del grupo Inditex constituye uno de los factores competitivos que explican el éxito del mismo. Es lo que le permite precisamente lograr envidiables rotaciones del stock, imposibles de imitar por los competidores. ¿Es esta la base de su competitividad? Eso es difícil de determinar. Lo que sí se puede resaltar es la velocidad de distribución y flexibilidad que también son factores que han llevado a su éxito.



Ilustración 17: Claves del modelo de logística de Inditex.

Fuente: www.inditex.com

El área de logística ha tenido que hacer frente más que cualquier otra área de la empresa a los desafíos impuestos por el acelerado proceso de expansión y crecimiento que ha caracterizado al grupo Inditex en los últimos quince años y no hay razones para pensar que este ha llegado a su fin. La empresa ha alcanzado un crecimiento anual del 20% tanto en volumen de venta como en los metros cuadrados de área comercial, abriendo entre cuatrocientos y seiscientos negocios por año e incorporando nuevos mercados.

Es importante mencionar que el desarrollo en las comunicaciones y la infraestructura de transportes principalmente en el territorio español es lo que impulsó la complejidad del sistema de logística.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

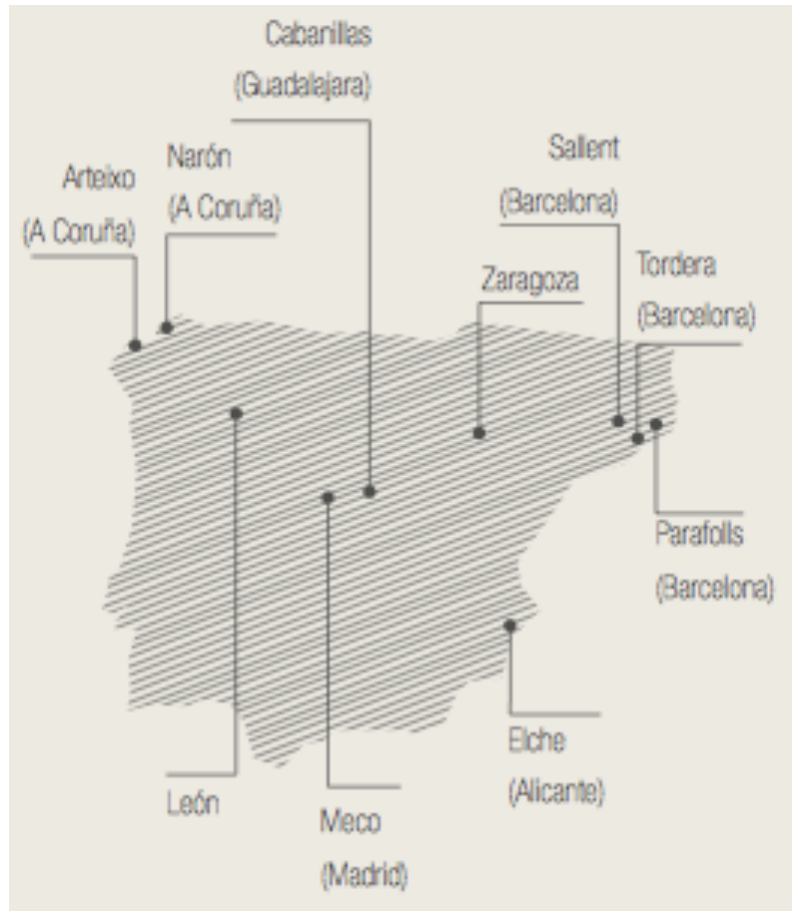


Ilustración 18: Centros logísticos Inditex.

Fuente: Dossier de prensa Inditex 2013.

La cadena de suministro está basada en tres principios:

a. “Close the loop”

La cadena de suministro de Zara está organizada para transferir datos e información, en forma rápida y fácilmente desde los compradores hacia los diseñadores y demás personal de producción. También permite rastrear los materiales y productos en tiempo real en cada paso del camino, incluyendo el inventario en exhibición en las tiendas. El objetivo es cerrar el ciclo de información entre los usuarios finales y las operaciones en las áreas de diseño, aprovisionamiento, producción y distribución de la manera más rápida y directa posible.

El centro de diseño y producción de Zara está centrado en la sede de Inditex en La Coruña. Este está compuesto por tres amplios salones, uno para las líneas de ropa de mujer, uno para la de hombres y otra para la de niños. A diferencia de la mayoría de las empresas, que contratan la misma mano de obra para todas las líneas de producto para reducir costos, Zara opera independientemente las tres familias de productos. En consecuencia, el diseño particular, las ventas y compras y el personal de planificación de la producción se dedican a cada línea de ropa. Una tienda puede recibir tres llamadas diferentes de La Coruña en una semana de un especialista del mercado en cada canal, una fábrica de camisas puede tratar simultáneamente con dos gerentes de Zara, una de camisas para hombres y otro para las camisas de los niños. Aunque es más caro operar tres canales, el flujo de información para cada canal es rápido, directo y sin trabas, haciendo que la cadena de suministro global tenga mayor capacidad de respuesta.

La proximidad física y organizativa de los diseñadores, los especialistas de mercado y los planificadores de la producción, permiten aumentar tanto la velocidad como la calidad del proceso de diseño. Los diseñadores pueden ver de forma rápida y de manera informal los primeros bocetos con sus colegas. Los especialistas del mercado, que están en contacto constante con los directores de tienda, proporcionan información rápida acerca de la mirada de los nuevos diseños (estilo, la tela, color) y pueden sugerir posibles precios de mercado. Los planificadores de producción elaboran las cruciales estimaciones de los costos de fabricación y la capacidad disponible. Los equipos multifuncionales pueden examinar prototipos en la sala, elegir un diseño, y comprometer recursos para su producción e introducción en pocas horas, si es necesario.

Zara es cuidadosa sobre la forma en que despliega las últimas herramientas de tecnología de la información para facilitar estos intercambios informales. Las computadoras personalizadas (PDA) respaldan la conexión entre las tiendas y La Coruña.

b. “Stick to the rythm”

En Zara, la sincronización rápida es de gran importancia. Con este fin, la empresa incurre en cualquier gasto que ayude a aumentar y hacer cumplir la velocidad y capacidad de respuesta de la cadena en su conjunto.

Zara cede muy poco control en su cadena de suministro, mucho menos que sus competidores. Como ya se ha mencionado, diseña y distribuye todos sus productos, subcontrata una parte pequeña de su fabricación, y es dueña de casi todas las tiendas al por menor. Este nivel de control permite a Zara establecer el ritmo al que los productos y la información fluyen. La cadena se mueve toda a un ritmo rápido, pero predecible, que se asemeja a Toyota o a Dell en cuanto a sus sistemas de distribución o inventario.

El ritmo preciso comienza en las tiendas, donde los gerentes realizan pedidos dos veces por semana, cumpliendo plazos estrictos. El proceso de logística es también muy exacto. El almacén central en La Coruña prepara los envíos a todas las tiendas. Una vez que la mercadería es recibida, los gerentes exhiben las prendas inmediatamente ya que estas han sido etiquetadas antes de ser enviadas y se encuentran en óptimas condiciones. La necesidad de un control en esta etapa se reduce al mínimo, porque los envíos son 98,9% precisos.

Este ritmo exigente y transparente alinea a todos los actores en la cadena de suministro de Zara: En primer lugar guía a los administradores en sus decisiones diarias, cuya responsabilidad es la de asegurarse de que nada perjudique la capacidad de respuesta del sistema total. Asimismo, refuerza la producción de prendas en pequeñas cantidades, aunque grandes lotes reducirían los costos. Además, valida la política de la empresa de entregar dos cargamentos por semana, aunque envíos menos frecuentes reducirían los costos de distribución. Estas prácticas han resultado exitosas y la empresa española ha demostrado que, al mantener un ritmo estricto, puede llevar menos inventario que sus competidores más cercanos.

c. “Leverage you rassets”

Zara ha hecho grandes inversiones de capital en las instalaciones de producción y distribución y las utiliza para aumentar la capacidad de respuesta de la cadena de suministro a las nuevas y fluctuantes demandas. Le ha llevado muchos años a Zara desarrollar su sistema de alta capacidad de respuesta.

Ferdows indica que la empresa española produce aproximadamente la mitad de sus productos en sus propias fábricas. La empresa compra el 40% de los tejidos a otra empresa del Grupo Inditex, Comditel, y compra los materiales necesarios para teñir una prenda también a otra empresa del grupo. La integración vertical no es el método de producción elegido por otras empresas de la industria de la moda. Rivales como Gap y H&M, por ejemplo, no poseen instalaciones de producción. Pero, los gerentes de Zara consideran que la inversión en bienes de capital puede aumentar la flexibilidad general de la organización. Ser propietario de las fábricas, le da a Zara un mayor nivel de control, que según sus altos directivos sería imposible de lograr si la empresa dependiera totalmente de proveedores externos, especialmente si los mismos estuvieran situados en el otro lado del mundo.

El compromiso de Inditex con el desarrollo sostenible y la protección del entorno y los recursos naturales ha estado siempre presente en los valores fundamentales de la compañía. En el marco del Plan Estratégico Inditex Sostenible 2011-2015, se ha dado un salto cualitativo para integrar aún más la sostenibilidad en la cadena de suministro del Grupo.

Estas estrategias se llevan a la práctica siguiendo los principios que conforman la Política Medioambiental de Inditex, y que se puede consultar íntegramente en su página web.

Además, Inditex, lleva años comprometiéndose a hacer un uso eficiente de los recursos en todo su modelo de negocio.

En 2013, Inditex ha publicado su Estrategia Global de Energía, reconociendo así que se trata de un componente clave en el sector textil. Su objetivo es promover un uso racional y eficiente de la energía en toda la cadena de valor, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y ayudando a mitigar sus efectos. Se enmarca en la Estrategia de Sostenibilidad del Grupo, íntimamente ligada a las estrategias de agua y biodiversidad.

Los objetivos principales en materia de energía, formulados de manera alineada con los de Naciones Unidas para 2030 y los de la Unión Europea para 2020, son:

- Reducir el consumo total de energía dentro de la cadena de valor de Inditex, mediante la disminución del uso de energía obtenida o derivada de combustibles fósiles
- Rebajar la intensidad energética de Inditex por cada prenda vendida. De este modo, más prendas en el mercado no tienen por qué significar un aumento proporcional del consumo energético
- Mitigar las emisiones, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, promoviendo la compra, el uso y la gestión sostenible de la energía
- Reducir la energía y las emisiones vinculadas a las fases de producción, uso y fin de vida, actuando desde etapas iniciales (como la selección de materias primas más ecológicas) hasta su reciclado

Inditex lleva a cabo iniciativas para la gestión eficiente de la energía en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Inditex integra las directrices de esta estrategia tanto en sus actividades logísticas como en sus sedes y tiendas.

Todos los centros logísticos de Inditex cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental certificado conforme a la norma internacional ISO 14001 y todo el personal de centros logísticos ha recibido formación medioambiental. Además, actualmente se ha comenzado a integrar un sistema de gestión energética en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

La certificación LEED, otorgada por el *U.S. Green Building Council*, es uno de los estándares de construcción sostenible con mayor prestigio del mundo. Mide el nivel de respeto medioambiental de los edificios, evaluando su emplazamiento, la gestión del agua, la calidad ambiental interior, los materiales utilizados y el comportamiento energético de la construcción. El centro logístico de Inditex en Cabanillas (Guadalajara), que ha entrado en funcionamiento durante el ejercicio 2014, participa en el proceso de certificación LEED en la categoría Oro.

Al cierre de 2013, el centro logístico de Tempe 3 consiguió la certificación BREEAM. Se trata de uno de los métodos de evaluación y certificación de la sostenibilidad de edificios más avanzado a nivel mundial. Esta certificación comprende las distintas fases de diseño, construcción y uso de los edificios. Asimismo, para el centro logístico de Tempe 3 se ha elaborado un Manual de Gestión Sostenible.

El año pasado Inditex se centró en poner en marcha un nuevo programa formativo para centros logísticos cuyo objetivo es sensibilizar a los trabajadores acerca de los beneficios de una gestión ambiental adecuada. Se realizaron dos talleres centrados en la gestión sostenible de los recursos energéticos y cómo ésta puede repercutir en la vida diaria de las personas y en la salud del medioambiente.



Ilustración 19: Logística sostenible del modelo de negocio de Inditex.

Fuente: www.inditex.com

3.3.2 Diseño.

El éxito de Zara ha sido desde un principio la capacidad y habilidad para reconocer e incorporar los continuos cambios en la industria de la moda y de esta manera satisfacer los deseos de los consumidores. La organización tiene la habilidad para introducir sus prendas en un tiempo mucho menor que el de competidores. Son necesarias para la presentación de nuevas prendas cuatro o cinco semanas, mientras que solamente son necesarias para la reposición de stock o la modificación de productos existentes dos semanas. Este ritmo es algo inaudito en el negocio de la moda, donde los diseñadores suelen pasar meses planificando la próxima temporada.



Ilustración 20: Claves de la fase de diseño del modelo de negocio Inditex.

Fuente: www.inditex.com

Los productos Zara pasan por una serie de etapas antes de llegar a los puntos de venta. En primer lugar, es de gran importancia la recolección de información sobre las distintas tendencias respecto de los tejidos, colores y otros aspectos de las prendas de ropa. Un grupo de diseñadores o exploradores, como también son conocidos dentro de la empresa, busca inspiración de distintas fuentes: ferias; publicaciones diversas; observaciones en la calle, mercados, fiestas y shows en las distintas ciudades de todo el mundo. Es importante también señalar que las tiendas actúan como receptoras, detectando las distintas tendencias y preferencias del mercado.

Dentro de este grupo podemos encontrar a los gerentes de las distintas tiendas quienes tienen la habilidad de detectar tendencias y por ende son un recurso fundamental para la organización, así como también a los equipos de expertos comerciales en las diversas áreas en las que opera la empresa. El 70% de sus salarios provienen de comisión por lo que existe un gran incentivo para

anticipar futuras tendencias o productos que los clientes no encuentran en los negocios. El alto grado de integración vertical lleva además a que los proveedores tengan un amplio acceso a esta información.

Un aspecto distintivo de Zara es el intercambio de información. Los diseñadores y aquellos encargados de buscar las tendencias del mercado, trabajan en un único espacio físico. Esto permite que las ideas y la información sean compartidas entre estos dos grupos creando de esta manera un grupo conjunto de diseño comercial. Es en este sector donde se elige qué diseños van a ser fabricados y cuales van a ser descartados.

Una cosa particular de la empresa española es que le permite a sus diseñadores expresar su creatividad desde el primer día en que son incorporados a la empresa. En contraposición, otras firmas del rubro de la moda ofrecen un plan de carrera donde los empleados tienen la oportunidad de ejercer su capacidad creativa después de un periodo determinado en donde sus tareas en un principio consisten en apoyar a los diseñadores creativos de mayor antigüedad.

3.3.3 Fabricación.

Una vez que los diseños son seleccionados, estos pasan a la etapa siguiente que es la de fabricación del mismo. La empresa controla todo el proceso que va desde el suministro de telas y tejidos, la marcada y corte y el acabado final de las prendas. Inclusive los proveedores externos, principalmente europeos, reciben los materiales necesarios para la confección de los productos.

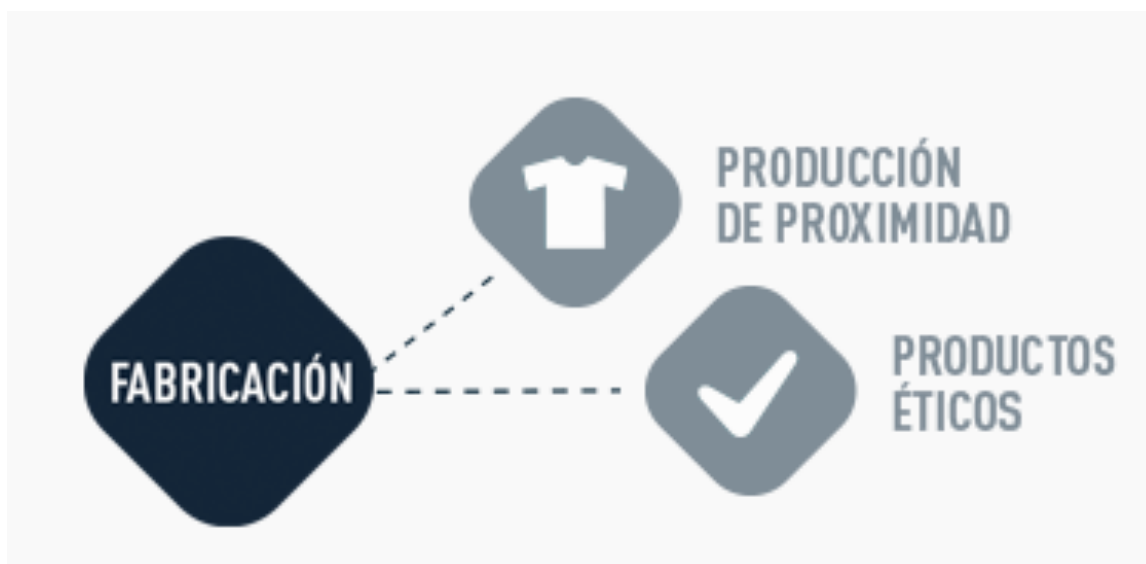


Ilustración 21: Claves del modelo de fabricación del grupo Inditex.

Fuente: Dossier de prensa Inditex 2013.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Es importante destacar que, tomando la producción mundial como referencia, prácticamente dos tercios (72%) de las prendas de ropa provienen de solamente cuatro países: China, India, Marruecos y Turquía. En el caso de España, esto no es así ya que estos cuatro países suministran el 45% del mercado interno. Esto lleva a que se considere a España como el país con el porcentaje más elevado de oferta interna en la Unión Europea.

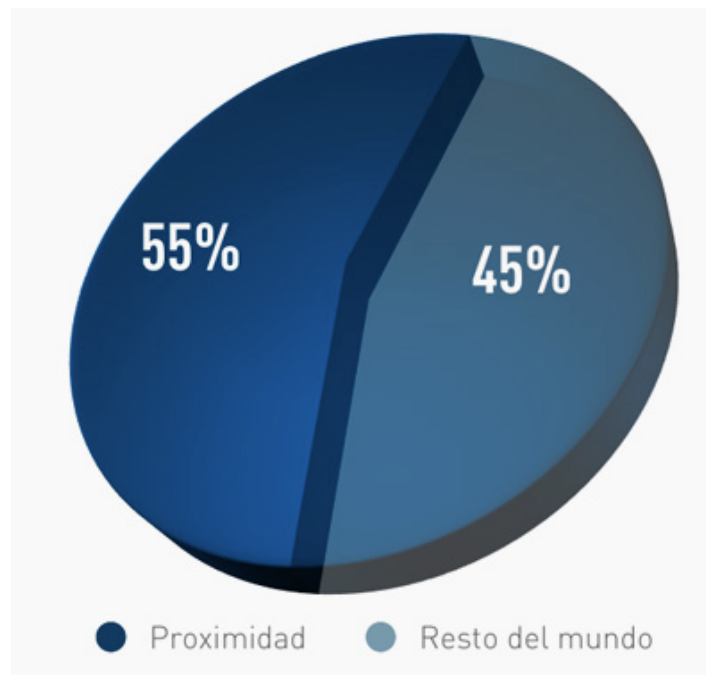


Ilustración 22: Modelo de producción del grupo Inditex.

Fuente: www.inditex.com

En el caso preciso de Zara, la producción es llevada a cabo dentro de las fábricas propias que la empresa posee o bien en la cadena de talleres externos subcontratados ubicados principalmente en el cuadrado noroccidental de la península ibérica. Estos últimos deben cumplir una serie de requisitos como por ejemplo no relacionarse con otras empresas fuera del grupo Inditex. El porcentaje de proveedores varía según la temporada y la ubicación de los mismos. Además, Zara ha desarrollado con estos una relación de confianza. Esto es lo que le permite a la empresa cumplir con sus objetivos de entrega a tiempo, calidad y precio.

La relación entre fabricantes y comerciantes ha estado tradicionalmente marcada por la conflictividad y la competencia. Sin embargo, una relación de confianza puede llevar a la obtención de mayores beneficios. Distintos estudios sobre las relaciones entre fabricantes y vendedores revelan que la explotación de poder presenta desventajas, entre las cuales se destacan: problemas en

caso de que cambie el balance de poder y resistencia por parte de los subordinados a la explotación. El trabajo en equipo entre vendedores y proveedores ayuda a crear mayor valor para los clientes que el obtenido bajo situaciones de explotación. La relación de confianza no solo incluye la idea de dependencia y honestidad, sino también el concepto de fidelidad, basado en la creencia que las partes están interesadas en el bienestar mutuo y se tienen en consideración cuando se deben tomar decisiones o cuando se realizan distintas acciones.

En un principio, Zara actuaba como un empleador, proveyendo trabajo en los talleres. Entregaba los materiales y luego recolectaba el producto terminado en el plazo establecido, pagando la suma de dinero previamente acordada. Zara no intervenía en la organización dentro de los talleres, lo que le llevó en un momento dado a una disputa con el sindicato laboral ya que la empresa española era acusada por utilizar métodos de trabajo abusivos. Esto llevó a que rápidamente Zara introdujera una serie de cambios para mitigar los conflictos. En primer lugar, la empresa española buscó que se estabilizara la carga de trabajo. En segundo lugar, se les dio a los gerentes de las fábricas la posibilidad de involucrarse e intervenir en el diseño de los procedimientos, la organización del trabajo y el nivel de mecanización. Por último, los trabajadores debían cumplir ciertos parámetros legales.

El desarrollo del grupo Inditex y los aumentos en los niveles de producción han afectado el principio de mantener los talleres lo más próximos posibles a las fábricas. En los años 2000, la empresa comenzó a buscar otras localidades alternativas para abrir o subcontratar talleres. Es así que el área africana de Marruecos fue seleccionada. Esto implicó ciertos desafíos para el grupo Español como la falta de conocimiento textil en la región, diferencias culturales en cuanto a las prácticas laborales y la filosofía de trabajo.

Hay tres alternativas para el grupo español en cuanto a las prendas y productos que son adquiridas a otras empresas, como productos terminados. En primer lugar, puede ocurrir que la empresa le provea a sus proveedores el diseño y los materiales y las telas necesarios para la producción. En otros casos, el grupo provee únicamente el diseño o las especificaciones de lo que se requiere. Finalmente, la última opción es la de comprar el producto terminado a un tercero. La opción elegida depende del tipo de prenda y de la demanda. Pero, contar con los materiales necesarios es siempre fundamental para prevenir falta de stock.

Una vez que las prendas son elaboradas, estas son enviadas a las plantas donde son terminadas y la calidad es verificada antes de ser enviadas al centro de logística para su posterior distribución. Zara le da una gran importancia a la calidad de las prendas ya que, la detección de un fallo en un producto no solo lleva a la pérdida de esa compra en particular sino que, se corre el riesgo de perder otras ventas o peor aún, otros clientes.

3.3.4 Tiendas.

3.3.4.1 El concepto de tienda.

El punto de venta no es el último paso de todo el proceso. Como ya se ha mencionado anteriormente, la tienda sirve asimismo como centro para la obtención de información sobre las necesidades de los consumidores, la cual es luego enviada al equipo de diseñadores.

Los locales de venta resultan ser un aspecto fundamental en el modelo de negocio y por ende la empresa le da una gran importancia al exterior e interior de las tiendas.



Ilustración 23: Claves del modelo de negocio de las tiendas Inditex.

Fuente: www.inditex.com

En cuanto a la política de expansión de su negocio, la estrategia de Zara y del Grupo Inditex ha sido en la mayoría de los casos, la inauguración de tiendas gestionadas por la propia empresa. Solamente en mercados con tamaño pequeño o con grandes diferencias culturales el Grupo acude a la instalación de locales mediante el otorgamiento de franquicias. En este caso, Inditex logra una integración total entre las tiendas franquiciadas y las de gestión propia en lo referente al producto, recursos humanos, logística, lo que asegura la homogeneidad en la imagen proyectada ante los clientes.

Zara le da una gran importancia a la capacitación de su fuerza de ventas. Los vendedores no deben intervenir en el proceso de compra de los clientes. Es decir que simplemente deben asistir al comprador en el caso de que este lo requiera. Una fuente interna de Zara nos comentó que cada vendedor cuenta con un mentor, quien guía al empleado en todo el proceso de instrucción. Asimismo, los vendedores deben pasar por un duro proceso de aprendizaje, seguido periódicamente por charlas formativas acerca de atención al consumidor y seguridad. La fuente nos informó que “además de esto, diariamente se realizan reuniones al estilo japonés, donde mediante juegos y charlas se fomenta el trabajo en equipo y la atención al consumidor”.

La tienda es una de las áreas clave dentro del modelo de negocio de Inditex. Todas las tiendas del Grupo se construyen conforme al Manual de Tienda Ecoeficiente de Inditex, que incluye instrucciones técnicas para las instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización, fontanería, iluminación, mobiliario y residuos. Además se ha elaborado un Manual de Gestión de Residuos en Tiendas. Este manual describe las medidas aplicadas en las tiendas para reducir la generación de residuos, reutilizarlos y gestionarlos de la manera más correcta.

El cumplimiento de los proveedores con las especificaciones de la normativa sobre el embalaje y distribución de los productos y el compromiso de todos los empleados con el Plan de Minimización de Residuos ha permitido a Inditex disminuir la generación de residuos y mejorar su gestión. Este modelo propio de gestión de residuos ha permitido recuperar durante el pasado año por ejemplo, más de 72 millones de perchas plásticas empleadas en el envío de las prendas a las tiendas, que tras su clasificación, fueron reenviadas a las fábricas y talleres para su reutilización.

Desde 2007, se han construido más de 1.300 tiendas ecoeficientes en todo el mundo. Las medidas de sostenibilidad y eficiencia energética de estas tiendas ahorran un 30% de electricidad y un 50% en el consumo de agua respecto a una tienda convencional. Se espera que en 2020, todas las tiendas de Inditex sean 100% ecoeficientes.

Apoyando la estrategia de tiendas ecoeficientes, algunas tiendas singulares se certifican conforme al sello LEED. Es el caso de la tienda Zara Park House (Londres), que recibió la certificación LEED Platino. Por su parte, las tiendas Zara Madero (México D.F.), Zara y Zara Home Campos Elíseos (París), Zara West Nanjing (Shanghai), Zara Kalverstraat (Ámsterdam) y Zara HaasHaus (Viena) han recibido la certificación LEED Oro.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Asimismo, varias tiendas se encuentran en proceso de certificación: Zara Serrano (Madrid), Bershka Colón (Valencia) y Zara Cracovia (Polonia) optan a la calificación LEED Platino, mientras que Massimo Dutti Palma de Mallorca busca obtener la certificación LEED Oro.

Las eco-reformas se realizan en tiendas abiertas antes del año 2007 con el objetivo de reducir su consumo eléctrico hasta un 30%. Todas ellas siguen las directrices del Manual de Tienda Ecoeficiente. Durante 2013 Inditex ha reformado 423 tiendas bajo parámetros ecoeficientes.

El compromiso de Inditex con sus clientes pasa por garantizar que todos los productos comercializados por el Grupo cumplen los más exigentes estándares de salud y seguridad a nivel mundial. La estrategia de Inditex en este campo abarca todas las fases de producción, desde el diseño hasta la manufactura y distribución.

Su objetivo es estudiar, regular y supervisar todos los métodos, procesos e instalaciones implicados en la producción. Todos estos elementos son analizados por separado y en conjunto, para mejorar continuamente la calidad de los productos, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y reducir los posibles impactos medioambientales. Esta estrategia está además diseñada específicamente para Inditex, lo que permite que se ajuste a las características propias de su cadena de producción.

Para desarrollar este compromiso, Inditex, en colaboración con la Universidad de Santiago de Compostela, cuenta con dos estándares propios en materia de salud y seguridad de producto, *Clear to Wear* (CTW, salud) y *Safe to Wear* (STW, seguridad), que incorporan las regulaciones más exigentes a nivel mundial en estas materias.



Ilustración 24: Política de productos éticos.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

La responsabilidad de la producción de artículos seguros no se limita únicamente a la supervisión y control de los procesos típicamente textiles. La industria química auxiliar y sus proveedores desempeñan también un papel fundamental. Por eso, la estrategia de actuación de Inditex incluye auditorías en toda la cadena de suministro, así como sesiones de formación y asesoramiento a los equipos de diseño, y auditorías tecnológicas y formación a proveedores.

3.3.4.2 El cliente.

El cliente ocupa el lugar central del modelo de negocio de Inditex, que, gracias a su flexibilidad, puede responder rápidamente a sus demandas. Un cualificado servicio de atención al cliente es, por tanto, clave para el Grupo Inditex. Así, todas las cadenas cuentan con servicios segmentados por países y canales de venta (tiendas físicas y comercio electrónico).

Los clientes del Grupo pueden ponerse en contacto con las diferentes cadenas de Inditex tanto mediante los teléfonos de atención al cliente gratuitos a su disposición como a través de las páginas web de cada una de ellas. En 2013, las cadenas del Grupo Inditex recibieron en España 5.609 hojas de reclamaciones, lo que supone una media de tres por cada tienda.

Los comentarios y sugerencias de los clientes han permitido mejorar la atención que se les da en los distintos canales de venta. Así, durante el ejercicio 2013, se han desarrollado aplicaciones para móvil que facilitan información sobre la disponibilidad de un artículo en una tienda física. También se han puesto en marcha en diferentes cadenas servicios de atención al cliente inmediata a través de internet (*click to call*), entrega de pedidos de venta electrónica en el mismo día de la compra o mejoras en el embalaje de los encargos *on-line*. Otro de los servicios que se han puesto en marcha como consecuencia de las demandas de los clientes es el localizador de artículos que Zara tiene habilitado en varias provincias españolas (Madrid, Barcelona, Sevilla y Málaga). Sólo en 2013, este servicio atendió más de 82.000 llamadas, un 40% más que el año anterior.

Además, se han llevado a cabo diferentes seminarios y jornadas formativas para los equipos de tienda, que hacen especial hincapié en la atención al cliente, sensibilizando a la plantilla sobre esta materia e incluso designando a personas concretas dentro de cada equipo encargadas de evaluar y mejorar permanentemente estos aspectos.

Affinity Card

Datos Affinity Card 2013

	2013	2012
Usuarios	1,2 mill.	1,1 mill.
Nuevos usuarios	120.000	90.075 (*)
Recibos	360.000	350.000
Newsletter	320.000	199.769
Visitas página web	450.000	366.000

Ilustración 25: Datos Affinity Card 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

La Affinity Card es la tarjeta del Grupo Inditex que puede utilizarse como medio de pago en cualquier tienda de las ocho cadenas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe en España, Portugal, Italia, Grecia y México.

Los clientes residentes en España llevan beneficiándose de las ventajas financieras y de las distintas formas de pago que ofrece esta tarjeta desde hace 15 años. La Affinity Card también está disponible en México, Grecia y Portugal y suma más de 1,3 millones de titulares.

3.3.4.3 El equipo humano.

Inditex ha cerrado el ejercicio 2013 con una plantilla total de 128.313 empleados. De ellos, 7.999 han sido incorporaciones netas de ese año, un aumento del 6,6% respecto a 2012. Sólo en España, el Grupo emplea al cierre del ejercicio a 40.184 personas, un 1,8% más que el año anterior. El 78% de los empleados son mujeres, frente a un 22% de hombres. La edad media de la plantilla es de 32 años.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Número de empleados

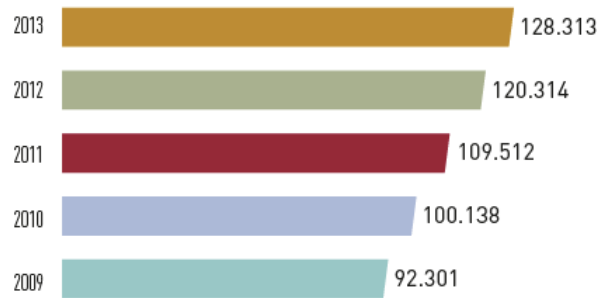


Ilustración 26: Evolución del número de empleados de Inditex periodo 2009-2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

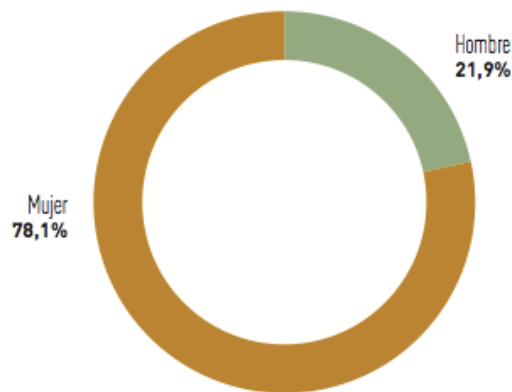


Ilustración 27: Distribución de la plantilla por sexo 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Inditex está en constante crecimiento y eso implica el crecimiento del capital humano. En 2013, unas 8.000 personas se incorporaron a este proyecto empresarial. Para seleccionar a los mejores profesionales que ayuden a la organización a continuar creciendo, el Grupo dispone de diversas herramientas que se han ido desarrollando en los últimos años.

Todos los empleados, independientemente de su proximidad al punto de venta, comparten la misma orientación al cliente, desde los que están implicados directamente en el proceso de producción, como los diseñadores, comerciales o equipos de logística, hasta los profesionales de áreas corporativas como Recursos Humanos, Sistemas o la Dirección Financiera, entre otras.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de autoexigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de nuestros clientes.

Por área de actividad, el 87% de la plantilla trabaja en las tiendas del Grupo en los cinco continentes. Esto supone un ligero incremento respecto al año anterior. Por el contrario, desciende también ligeramente el porcentaje de trabajadores que desempeñan tareas en el área de fabricación y logística (del 7% de 2012 al 6% de 2013), lo que indica un mejor aprovechamiento y una mayor eficiencia de los recursos en esta área para dar servicio a las tiendas del Grupo.

Un tercio de la plantilla se concentra en España, mientras que el resto de Europa ocupa al 47% de los empleados de Inditex. Asia y resto del mundo y América se reparten en cada caso un 11% de los trabajadores totales.

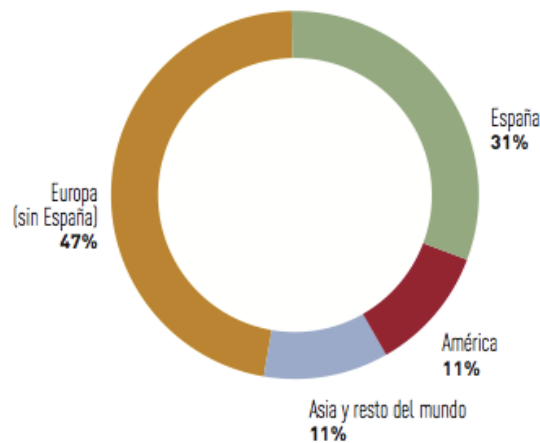


Ilustración 28: Distribución geográfica de la plantilla de Inditex 2013.

Fuente: Memoria Anual Inditex 2013.

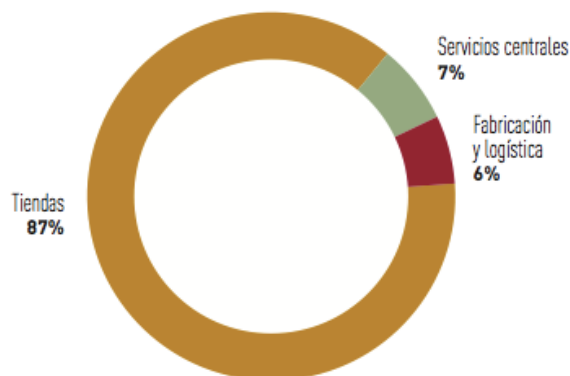


Ilustración 29: Distribución de la plantilla por área de actividad 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

Las más de 6.300 tiendas con las que Inditex ha cerrado el ejercicio 2013 ocupan a casi el 90% de los empleados del Grupo. De ahí que el principal reto al que se enfrenta la compañía es del de retener y desarrollar el talento de estos empleados. La promoción de la plantilla de las tiendas se produce fundamentalmente por dos vías: el desarrollo de una carrera en la estructura comercial o el traslado a una de las centrales de compras con las que cuentan las cadenas del Grupo.

En el caso de las centrales de compra, el 39% de la plantilla proviene de promoción interna y en su mayor parte, más concretamente, de una tienda. Para identificar el potencial entre el personal de tienda de cara a las oportunidades de promoción interna, se ha creado en 2013 el programa ZARAGO!, implantado en Italia, Francia y Polonia.

Además, para identificar el talento en sus tiendas, Inditex cuenta con programas de desarrollo del potencial en varios países, adaptándose a sus necesidades y realidades concretas. En 2013, 451 personas han estado dentro del programa en Francia. Un tercio de ellas (153) ya han ascendido a algún puesto de responsabilidad dentro del país. En Polonia, más de 220 personas participan en este programa y son ya 77 las que han mejorado su posición dentro de la compañía.

Además de crear planes de desarrollo, Inditex también se esfuerza por garantizar la formación técnica o en habilidades para su plantilla. El Grupo ha dedicado en 2013 más de 850.000 horas a la formación de sus empleados. El programa *Efashion* -curso *on-line* de gestión del negocio de la moda- ha contado en 2013 con más de 250 participantes.

Los centros de selección y formación siguen siendo un pilar para garantizar la selección de los mejores profesionales en aquellas ciudades donde hay un gran volumen de reclutamiento y, al mismo tiempo, se desea afianzar la presencia de Inditex. En el año 2013 se inauguraron dos nuevos centros de empleo en Turquía y en México, que se suman a los siete ya existentes, por donde han pasado ya más de 200.000 personas.

Inditex mantiene su compromiso explícito con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la no discriminación desde 2006, cuando ratificó el proyecto Equal Diversidad Activa, cofinanciado por la Comisión Europea y dirigido por la Coordinadora Española de Lobby Europeo de Mujeres y la Fundación Carolina.

Desde el año 2007, con la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, Inditex inicia un proceso exhaustivo de análisis para poner en marcha planes de igualdad en cada una de las empresas del Grupo.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

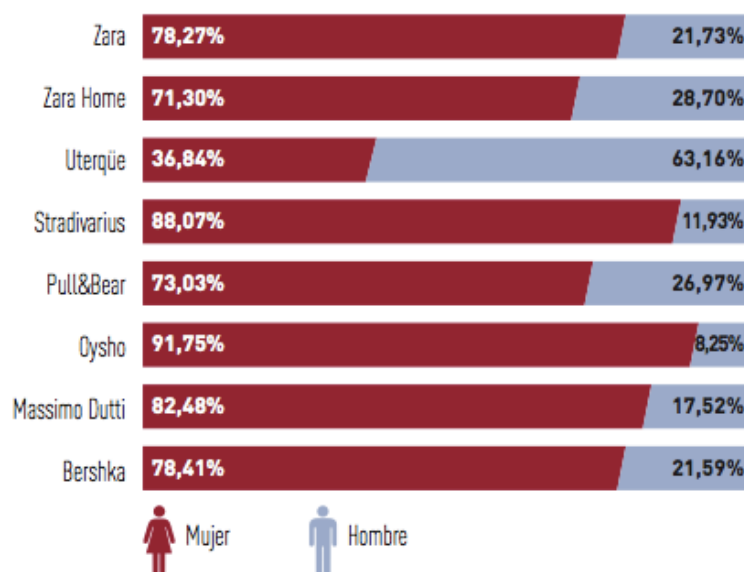


Ilustración 30: Distribución de la plantilla por sexo por formato comercial 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

En el año 2013 Inditex cerró el plan de igualdad de Oysho España S.A. e inició la negociación del Plan de Igualdad de Stradivarius España S.A. Estos planes se suman a los del resto de sociedades de Inditex ya aprobados en años anteriores.

Para constatar el cumplimiento e implantación de los planes de igualdad, se han celebrado reuniones de seguimiento con carácter semestral en Zara España, Massimo Dutti, Pull&Bear España y los centros logísticos. Además de las 15 personas en Inditex acreditadas como Agentes de Igualdad, en 2013 se suman al proceso de acreditación cuatro personas más con responsabilidad dentro de las empresas del grupo.

Para el año 2014, Inditex continúa con su compromiso explícito con la igualdad y la no discriminación, negociando e impulsando planes de igualdad en el resto de las cadenas como son Bershka BSK España S.A., Stradivarius España S.A., Tordera Logística, Uterqüe, Zara Home España S.A., así como con el cumplimiento de integración de personas con discapacidad.

Existen criterios generales de actuación comunes a todas las áreas de actividad que se adaptan a cada mercado y entorno laboral. Dentro de esos criterios generales, cabe destacar el esfuerzo continuado de Inditex por potenciar la retribución variable con el fin de ligar los salarios a los resultados de la compañía, desde los empleados de la tienda hasta los empleados de los servicios centrales del Grupo.

(miles de euros)	2013	2012	Var. %
Sueldos fijos y variables	2.217.084	2.098.490	5,7%
Contribuciones de Inditex a Seg. Social	480.650	449.220	7,0%
Gasto total de personal	2.697.734	2.547.710	5,9%

Tabla 5: Gastos de personal 2013.

Fuente: Memoria anual Inditex 2013.

En el campo de la seguridad y salud de los trabajadores, durante el año 2013 se ha completado la certificación OHSAS 18001 en todos los centros logísticos y fábricas del Grupo Inditex en España. En cuanto a las tiendas en España, se inicia la implantación en Zara, Pull&Bear y Zara Home con el objetivo de conseguir la certificación en el año 2014.

Las plataformas logísticas del Grupo Inditex concentran la mayor parte de las actividades de formación en materia de prevención de lesiones musculoesqueléticas. Durante 2013, se ha formado a más de 1.700 trabajadores en esta disciplina.

A lo largo del año 2013 también se han realizado diversas actuaciones relacionadas con el cuidado de la salud de los trabajadores, entre las que destacan una campaña global en los centros de trabajo con recomendaciones de hábitos saludables, así como programas formativos para fomentar el auto cuidado del cuerpo y fomentar la actividad física dentro y fuera del trabajo, y para promover una correcta alimentación. En total, se formó a 191 trabajadores en estas materias.

3.4 Análisis estratégico y competitivo.

3.4.1 Análisis estratégico.

Para comenzar el análisis estratégico, primero se presenta la misión y visión del grupo para averiguar su fin genérico y lo que la empresa quiere llegar a ser:

La misión de este grupo se presenta de la forma siguiente: el grupo empresarial INDITEX desarrolla prendas de ropa fashion de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y con un excelente precio para los jóvenes y adultos. Sus tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección nueva cada dos semanas, gracias a su excelente

logística en la cadena de almacenes, permite tener a los clientes expectantes de las novedades en el mundo de la moda. Pretende mantenerse líder en su sector dando respuesta a las necesidades de los clientes.

Visión: la empresa busca ser líder mundial en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas. La empresa busca que los clientes puedan vestir la ropa diseñada por el grupo utilizando la diversificación que les proporciona sus distintas cadenas de ropa para acercarse al mayor público posible.

Inditex busca a través de la misión y visión dar a conocer los objetivos que persigue la organización siendo su prioridad llegar a sus compradores de una manera fácil a través de sus numerosas tiendas repartidas por todo el mundo o a través de internet en sus tiendas on-line. La empresa siempre va a buscar trabajar de una manera eficiente adelantándose a los cambios de una manera rápida y adaptándose a las situaciones más adversas. El grupo trata de trabajar en equipo compartiendo los mismos objetivos desde los empleados de tiendas hasta los miembros del consejo de administración.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el coste de esa empresa por crearlo. Una vez que la firma interactúa con su entorno, debe adoptar las estrategias adecuadas para buscar una posición competitiva favorable en su sector industrial.

A efectos de poder determinar cuales son los puntos en los cuales la gran empresa española Zara tiene ventajas competitivas, también analizaremos el modelo de marketing mix mas utilizado por las empresas para determinar e influenciar la demanda para sus productos, el llamado modelo de las 4 P's, el cual contiene cuatro factores:

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

El factor **producto** alude a la combinación de bienes y servicios ofrecidos por una compañía a un determinado segmento. En el caso de Zara, esta empresa a efectos de determinar sus productos le otorga una gran importancia a sus consumidores, con el objetivo de determinar qué es lo que estos pueden necesitar o querer y lo provee. De esta manera, los clientes son un factor determinante y el más importante en su modelo de negocios.

La esencia de esta empresa española ha sido desde un principio la de proveer productos con diseño a un precio accesible.

Amancio Ortega dirige su empresa teniendo en cuenta ciertos ideales. En lo referente al producto en sí, él considera que es necesario controlar todo lo que le ocurre al producto hasta que se encuentra en manos del consumidor.

Durante más de tres décadas Zara se ha dedicado a perfeccionar su estrategia, tratando de superar los distintos desafíos que se le han presentado. En sus comienzos, uno de los retos que se le presentó a Amancio Ortega fue la necesidad de ofrecer un producto de calidad aceptable y aprobado por los consumidores. Esto se debió a que en un principio, los consumidores se negaban a reconocer que estaban utilizando ropa de esta marca. Esto último fue lo que lo llevó a su fundador a buscar expandir su negocio para que precisamente sus productos tuvieran mayor reconocimiento en el mercado.

La filosofía que ha caracterizado a los productos Zara desde un principio ha sido la innovación. Esto es precisamente como consecuencia de la gran importancia que se le otorga al producto a efectos de que el mismo satisfaga al mercado. La empresa ofrece prendas nuevas constantemente y hay una rápida rotación de las mismas, creando en su consumidor una necesidad de visitar las tiendas con mayor frecuencia, instaurando prácticamente un hábito social de acudir a los comercios de la empresa española. Los consumidores tienen una sensación de escasez ya que productos disponibles en un momento dado pueden no estarlo en el futuro. Esto lleva a que un cliente visite las tiendas en promedio 17 veces por año en comparación a otras tiendas visitadas solamente 4 veces por año. Por otro lado, el hecho de que la cadena española produzca pequeñas cantidades de una gran variedad de estilos lleva a que los clientes Zara no encuentren a todo el mundo vestido con sus mismas prendas.

Otra importante característica de esta empresa fue la decisión de Ortega de crear un modelo de producción que buscara reducir el stock al mínimo posible y de esta manera reducir el riesgo de mercado que deriva de producir productos y acumularlos. Es así que, el fundador creó todo un sistema que le permitía combinar las preferencias de los consumidores (que productos se venderán y cuáles no) con mayor flexibilidad y tiempo de reacción por parte de las fábricas. Esto le permitía producir las prendas que efectivamente se iban a vender. Asimismo, como comentó Velasco en la entrevista, la compañía tiene una política informal de remover aquellos productos que no son vendidos en un período de dos o tres semanas. Este tipo de prácticas puede resultar muy cara para tradicionales minoristas, pero el hecho de que Zara reciba pequeños cargamentos y mantenga poco inventario, hace que los riesgos se reduzcan. Según lo mencionado por Harvard Business School (2004) en un análisis del caso Zara utilizado como herramienta de estudio, aquellos productos que no son vendidos representan en promedio menos del 10% del stock, en comparación con la industria donde oscilan entre el 17% y el 20%.

Las tendencias y el comportamiento de los consumidores en la industria de la moda han ido cambiando a lo largo de los años. Los consumidores se han vuelto más demandantes y los compradores se asemejan a profesionales de la moda. Los consumidores han dejado de ser leales a una única marca y es poco común que se vistan de pies a cabeza en un solo proveedor. La

presencia de marcas como Zara, H&M y Mango está marcada precisamente por esta demanda de productos con diseño, a bajo precio, que pueden ser mezclados con prendas más clásicas y exclusivas. Los consumidores de hoy en día realizan un mix entre productos con diseño, estilo “vintage” o pertenecientes a grandes cadenas y crean de esta manera un look personal y único. Es así que, no es casual que la fuente de inspiración de Zara sean los consumidores mismos y además, la empresa no busca persuadir a los clientes para que compren sus prendas sino todo lo contrario, produce aquellos productos que satisfacen los deseos de los consumidores.

El **precio** es la cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por un determinado producto. El factor precio es un instrumento ambiguo. Por un lado, las disminuciones en los precios son un método efectivo para atraer compradores. Pero, por el otro lado, esto implica pérdida de margen y de rentabilidad. Asimismo, los clientes se acostumbran a los continuos descuentos en los productos. De esta manera, en algunos casos, el precio no es un buen instrumento para desarrollar una marca sólida ni una fuerte posición en el mercado. Como se verá a continuación, el factor precio no constituye el elemento fundamental en la estrategia de Zara.

En el sector de la moda así como también en otras industrias, el precio es fijado estableciendo un margen de ganancia sobre los costos. Sin embargo, Amancio decidió determinar el precio a partir de otro mecanismo. Zara realiza un análisis del mercado, el consumidor, la competencia, el poder de adquisición y la capacidad de compra para especificar el precio al que el producto puede ser vendido al público. Si bien Zara no compite en precio, sus precios inferiores a los de la competencia, ofreciendo las últimas tendencias en la industria y creando una sensación de escasez es lo que le permite según lo establecido establecer márgenes mayores que los de sus competidores. Como resultado de esto, puede alcanzar márgenes netos de rentabilidad superiores a los de sus competidores.

Cada prenda tiene un precio diferente, dependiendo del país en el que es vendida. El precio corresponde a las condiciones individuales de cada mercado. En España, los productos Zara tienen bajos precios, mientras que en Estados Unidos, Japón y México, los precios son mayores y son considerados en algunos casos como productos de lujo. En el caso de Francia por ejemplo, los precios son levemente superiores a los precios españoles ya que el gran interés de los franceses por la moda lleva a que estén dispuestos a pagar importes más altos.

Esto creó un problema para la empresa cuando se estableció al euro como la moneda única para los países que conformaban la Unión Europea. Hasta ese momento, los productos cuando eran distribuidos desde el centro de logística hasta las distintas tiendas poseían una etiqueta que detallaba no solo el cuidado de la prenda y los modos de uso sino también el precio en los distintos mercados, identificados por la bandera de cada país. Lo característico de esto era que en términos absolutos, los precios eran diferentes. Tras el

establecimiento del euro como moneda común, la empresa se vio frente a dos alternativas: en primer lugar, establecer los mismos precios para todos los países pertenecientes a la Unión Europea o bien buscar una solución alternativa para prevenir que un comprador en España se diera cuenta de que estaba pagando un mayor o menor monto por un producto, en comparación a lo que pagaría en Francia por ejemplo. Esto implicaba realizar cambios respecto de la forma de etiquetar la ropa. De esta manera, Zara tomó la decisión de fijar los precios para las distintas tiendas en conjunto con los envíos de productos dos veces por semana, utilizando un lector que imprimía el precio para cada localidad.

La estrategia de Zara se centra mucho más en lo referente al producto, como ya se ha mencionado anteriormente, y al **emplazamiento**, como se verá a continuación. Sin embargo es difícil realizar una distinción entre lugar y promoción ya que el lugar actúa precisamente como fuente de difusión de la marca. De esta manera, consideramos más pertinente para el análisis no realizar una distinción entre estos dos factores del marketing mix.

Haciendo referencia a la **promoción**, esta herramienta alude a la estrategia implementada por una empresa para comunicar un determinado mensaje al segmento objetivo, así como también a todo el proceso de ventas desarrollado para transmitir el mensaje a los clientes y a las partes interesadas. La plaza por el contrario es el lugar elegido para desarrollar el negocio, donde los clientes entran en contacto con el producto.

Una de las grandes estrategias de Zara desde sus comienzos ha sido la de no publicar avisos en revistas, ni crear publicidades televisivas. En comparación con otros minoristas de ropa, que destinan entre un 3% y un 4% de sus ventas a actividades de promoción, Zara reserva únicamente un 0,3%. Este monto está destinado a reforzar su identidad como vendedor de ropa a bajo precio pero de alta costura, con diseño.

Esto no quiere decir que la empresa no haga ningún tipo de publicidad. Sus tiendas actúan como la principal fuente de difusión y por ende no es necesario acudir a otros medios. Las tiendas no son simplemente un punto de venta sino que tienen toda una filosofía por detrás. De esta manera, si el primer punto de contacto entre el consumidor y el producto es la tienda, entonces es aquí donde el producto debe tener éxito.

No es casual que desde el principio, la principal tarea de Amancio Ortega fue la de elegir la ubicación de cada una de sus tiendas. La importancia de la ubicación de un local no debe estar sobreestimada a que los atributos de una ubicación van a influenciar la estrategia del minorista en lo referente a los productos ofrecidos, el precio, el método de promoción. Una serie de decisiones deben ser implementadas al elegir un establecimiento, y para ello se deben tener en cuenta el tamaño y características de la población, la

intensidad de la competencia, los atributos de los demás locales, los costes de la propiedad y las restricciones legales entre otras. Al analizar un área, es posible determinar que tan saturada está y además el potencial éxito del negocio.

En general, Zara está ubicada en los centros comerciales más importantes, en las mejores calles y tiene las mejores instalaciones: Avenue Champs Elysées en París, Fifth Avenue en Nueva York, Via Condotti en Roma y Ginza en Tokyo. En los últimos años, Zara decidió ubicar sus tiendas en edificios únicos y asombrosos, adaptando cines, teatros e inclusive un viejo monasterio los cuales fueron sometidos a una cierta restructuración manteniendo la arquitectura interior pero creando un gran espacio comercial. El emprendedor español siempre ha destinado todos los recursos necesarios, realizando grandes inversiones para obtener las mejores tiendas y las mejores ubicaciones en comparación con sus competidores.

Muchos se preguntarán la razón detrás de esta decisión de no publicitar, de ir en contra de los estándares de la industria, de no utilizar modelos o celebridades para realzar la marca. La respuesta es que de emplear estos métodos, la marca se podría ver perjudicada como respuesta de los continuos mensajes enviados a los consumidores que pueden contener connotaciones negativas para los mismos. Los aspectos reflejados por la marca Zara están relacionados con el producto, la venta, y la atención al cliente. Es imposible decir que la estrategia seguida por la empresa española no haya sido exitosa ya que es una de las marcas más reconocidas tanto dentro como fuera de España.

De esta manera, los escaparates son de vital importancia ya que son el primer impacto visual recibido por potenciales compradores, comunicando lo que la marca representa y luego, la tienda en su conjunto también juega un rol fundamental. Los escaparates según algunos especialistas en comercio minorista deben ser atractivas, sugerentes e innovadoras. Los escaparates de la empresa solían mostrar escenas en movimiento con colores predominantes. Los maniqués no se encontraban en posturas estáticas sino en movimiento, como parte de escenarios ya sea en situaciones domésticas, en una fiesta, o caminando por la calle. Eran parcialmente renovadas cada dos o tres semanas y completamente para los cambios de temporada. El grupo Inditex ha probado a través de esto que, la “moda rápida”, a bajos precios puede estar bien presentada. Zara ha incluso ganado premios y diplomas por el atractivo de sus escaparates.

Los escaparates podrían compararse con los de otras de las grandes marcas como Loewe, Armani e inclusive Prada. En la tienda de Hermes en Ginza, Tokyo, esta empresa ha trabajado con más de diez artistas internacionales y diseñadores en una serie de escaparates que han ido cambiando desde que la organización abrió sus puertas en esta localidad en el año 2001.

Dentro de las negocios, en la mayoría de los casos de gran tamaño, los productos están organizados de manera tal de permitir que el consumidor camine por la tienda contemplando las distintas prendas.

Asimismo, el cliente tiene la posibilidad de comprar según sus preferencias y necesidades, sin la interferencia o los consejos del personal.

Hay dos factores a tener en cuenta en la creación de una tienda. Uno de ellos es el de crear zonas para los distintos grupos de compradores y según el tipo de prenda, y el otro es el de exhibir la totalidad del stock para que los consumidores vean que es lo que pueden comprar. Lo peculiar de esto es que como ya se ha mencionado, un comprador puede retornar a los pocos días y puede que los productos hayan sido reemplazados por otros nuevos. Esta sensación de escasez es lo que lleva al cliente de Zara a visitar la tienda en un promedio de 17 veces por año. Lo que es importante mencionar es que las tiendas no utilizan espacio para el almacenamiento de productos, todo está destinado a la presentación de los mismos.

La organización de las tiendas Zara no fue siempre igual. En un principio, el concepto implementado era similar al de El Corte Inglés, exitosa tienda de origen español y a otras grandes tiendas. Varios cambios fueron implementados para alcanzar y mantener la posición deseada por la empresa en el mercado. Esta es precisamente una de las filosofías de Zara, la capacidad para corregir aquellas cosas que no son exitosas o que simplemente no son la mejor práctica y lograr lo más conveniente para la organización española.

Teóricamente el diseño del interior de las tiendas y los escaparates deben seguir ciertos requisitos comunes para todas las tiendas, indiferentemente del país en el que este ubicada. A pesar de esto, hay como en todo, ciertas excepciones como consecuencia de circunstancias extraordinarias. En el golfo de Persia las tiendas no poseen probadores y en el caso de las tiendas en Japón, los muebles son de diferentes tamaños, distintos al estándar encontrado en otros países.

Como ya hemos mencionado previamente, la tienda no es simplemente un punto de venta sino que ofrece otros servicios alternativos para los consumidores. En este aspecto, Zara fue un innovador en cuanto a las horas de apertura de sus locales, siguiendo lo llevado a cabo por las grandes tiendas y centros comerciales. Asimismo, introdujo una tarjeta de lealtad para sus clientes, “Affinity Card”, manejado por BBVA. Esta tarjeta está disponible para los mercados de España, Grecia y México. Otros servicios ofrecidos son modificaciones a las prendas y la posibilidad de buscar artículos en otros locales.

Como se ha visto en esta sección, son muchos los factores dentro del modelo de las 4 P's que le otorgan a Zara una ventaja competitiva sobre sus competidores: productos innovadores, con diseño, a bajo precio; rápida rotación de los artículos; prácticamente nulos niveles de stock; promoción a través de las vidrieras de sus locales y ubicación estratégica de sus negocios. Muchos de ellos son difíciles de imitar debido sobre todo a la dificultad de saber como la empresa combina sus recursos y competencias, y a su gran escala de producción.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Zara ha logrado alcanzar un balance entre precio, calidad y creatividad de sus productos y es lo que la ha conducido a su gran éxito. Todo esto lleva a varios autores a concluir que, esta empresa española se ha metido tan dentro de la caja de la ciencia y la tecnología de la venta al menor que está reinventando la tienda de ropa, bajo una forma de difusión de la moda.”

La principal estrategia de Zara y uno de los elementos claves de su éxito es su capacidad para ofrecer constantemente nuevos diseños a los clientes, haciendo que los mismos visiten la tienda con mayor frecuencia. Dado que Zara es una cadena minorista dentro de la industria de la moda, se van a relacionar los modelos ciclo de vida del producto y ciclo de vida de la moda.

Zara ha hecho hincapié a lo largo de los años en su habilidad para ofrecer las últimas tendencias y diseños. El hecho de que nuevos productos sean enviados a las tiendas dos veces por semana y que se ofrezcan una amplia variedad de productos, pero al mismo tiempo una limitada cantidad de cada modelo, ha llevado a que el ciclo de vida del producto Zara sea más corto que el del resto de sus competidores.

El modelo del ciclo de vida del producto propone que los productos pasen por una serie de etapas, comenzando con su introducción en el mercado, siguiendo por un período de alto crecimiento, para luego alcanzar una etapa de madurez antes de llegar a su declinación.

Al ser el objeto de estudio de esta trabajo un comercio minorista dentro de la industria de la moda, consideramos pertinente enfocarnos en el ciclo de vida de la moda y lo compararemos al típico ciclo de vida de un producto.

Las imágenes que se muestran a continuación aluden a esta comparación.

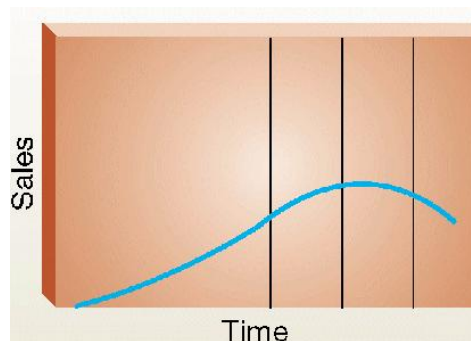


Tabla 6: Ciclo de vida de un producto.

Fuente: Artículo: “Zara: ¿un caso de innovación estratégica?”

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

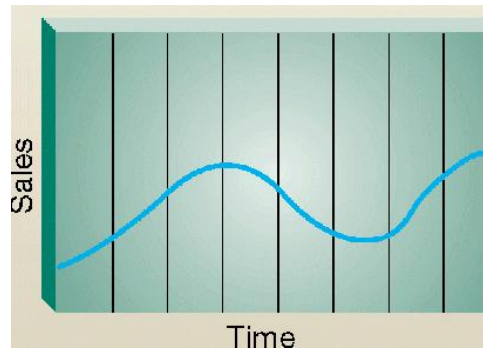


Tabla 7: Ciclo de vida de un producto en la industria de la moda .

Fuente: Artículo: “Zara: ¿un caso de innovación estratégica?”

Cualquier producto dentro de la industria de la moda pasa por cuatro etapas:

- (1) periodo de diferenciación;
- (2) periodo de emulación;
- (3) periodo de moda masiva;
- (4) declinación.

El periodo de diferenciación es aquel en el cual celebridades de distintos rubros como actores o actrices, cantantes, modelos, así como también reconocidos diseñadores con sus desfiles de moda marcan las distintas tendencias en la industria.

En el periodo de emulación, se presenta la dificultad de ofrecerles rápidamente a los consumidores las nuevas tendencias y diseños antes que dejen de serlo. Hay dos factores que pueden dificultar el proceso de ofrecimiento de productos. El primero de ellos es que el promedio de tiempo requerido por los minoristas para recibir la mercadería de sus proveedores es aproximadamente seis meses y, en segundo lugar, los minoristas solamente tienen la capacidad para modificar como máximo el 20% de sus pedidos. Por el contrario, Zara que es dueña de cerca de 66% de sus fábricas, tiene la habilidad de ajustar entre el 40% y el 50% de los pedidos, lo que lleva a que se lo considere uno de los mejores proveedores de las últimas tendencias.

Una vez que todos los mayoristas están ofreciendo los diseños previamente descritos, los consumidores van a buscar nuevas y mejores alternativas, analizando lo elegido por celebridades, modelos, actrices y lo utilizado por los protagonistas de videoclips o de series de televisión. De esta manera se alcanza una etapa de moda masiva.

Finalmente, el periodo de declinación marca el final de lo que es conocido como el ciclo de vida del producto y esto se da cuando el producto deja de ser deseado y comprado por los clientes.

La moda es efímera y elusiva, y está en constante movimiento. Un estilo está “a la moda” cuando es aceptado por un número suficiente de consumidores en un momento determinado. A la inversa, pasan de moda cuando dejan de ser adquiridos o bien utilizados por el público. Tradicionalmente, la industria gira en torno a una obsolescencia planificada. Los ejemplos más destacados son los cambios en el largo de las polleras en el caso del público femenino, y para los hombres, los cambios en el ancho de los pantalones o bien en las corbatas. Los consumidores se ven forzados a rearmar sus guardarropas cuando este tipo de cambios se producen, es decir cuando se impone un nuevo estilo, una nueva moda en la sociedad.

3.4.2 Análisis competitivo.

En este capítulo analizaremos el sector industrial de la moda, donde desarrolla sus negocios Zara, basándonos en el modelo denominado las “Cinco Fuerzas” de Michael Porter. Asimismo investigaremos a las principales empresas competidoras de Zara, a efectos de ver sus similitudes y diferencias, sus características principales, sus métodos operativos, sus estrategias comerciales y sus orígenes y crecimiento.

Como primer punto veremos qué poder tienen los consumidores en este sector, analizando lo que Porter denomina la “Fuerza de los Compradores”. En los últimos tiempos, se ha notado un importante incremento en el volumen de ventas del canal minorista que vende prendas a bajo precio. Entre estos minoristas con gran participación en el mercado, podemos mencionar a las grandes tiendas como Wal-Mart, Target y Primark y por supuesto a Zara y a sus competidores más cercanos como H&M y Gap entre otros. Vemos que en estos casos la lealtad de la marca está asociada con el minorista, pero en tanto y en cuanto el producto que se ofrezca al consumidor cumpla con los requisitos que este busca. Si estos requisitos no se cumplen, el consumidor puede optar por cambiar de minorista sin mayores costos. Por lo cual queda claro que el poder de los compradores es muy fuerte, razón por la cual las estrategias de venta de estas empresas siempre tiene en miras al consumidor.

Para poder determinar cual es la llamada “Fuerza de los Proveedores” debemos previamente mencionar que en los últimos años se ha producido un aumento significativo en los costos vinculados con la producción en esta industria, como ser los relacionados con la energía, colorantes y productos químicos, así como también los de algunas materias primas como el algodón y la lana. Esto ha incrementado la importancia de los proveedores de este tipo de productos, sobre todo la de aquellos que han podido mantener precios competitivos y cumplir con los plazos de entrega en un mercado demandante. En lo que se refiere a los proveedores de productos terminados, vemos que los sectores de fabricación y venta de ropa al por mayor, se encuentran bastante fragmentados en la mayoría de los países. A pesar que la confección sigue siendo una parte importante de la fabricación total en algunas economías

desarrolladas, la posibilidad de los minoristas de proveerse de fabricantes extranjeros conlleva a que la fragmentación de los proveedores sea todavía mayor. Hay que destacar también la competencia de los fabricantes en las regiones con bajos salarios, especialmente China y otras zonas de Asia. Por lo tanto las pocas barreras dentro del comercio internacional llevan a que el poder de los proveedores en esta industria sea reducido. Los costos asociados con los cambios de proveedor no suelen ser muy altos para los minoristas, salvo el riesgo de que un proveedor de bajo costo suponga una cadena de suministro más larga y que no pueda ser capaz de hacer frente a los cambios repentinos en un sector sensible como es la industria de la moda.

En lo que se refiere a las “Barreras de entrada” el estudio mencionado señala que la industria de la moda y artículos de lujo fue testigo de una significativa desaceleración de su crecimiento en el 2009, como consecuencia de la crisis económica mundial. Las dificultades económicas generales y las incertidumbres que se sintieron a escala global también se combinaron e influyeron en la actividad textil, que vio reducir su actividad. Asimismo como ya hemos visto, los materiales y otros costos de producción sufrieron incrementos. Estos factores han creado una perspectiva poco atractiva para los nuevos interesados en tener participación importante en el mercado. Es dable destacar que en algunos países un número reducido de grandes empresas representan una parte importante de las ventas totales de la industria, siendo su poder muy importante. Sus economías de escala incluyen la capacidad de desarrollar marcas en varios puntos de venta; constantemente introducir nuevos productos y tener un mayor poder de negociación con los proveedores. Por consiguiente, los nuevos entrantes se enfrentan con barreras relativamente altas. Sin embargo, la entrada a la industria al por menor no requiere gran desembolso de capital, si nos referimos a la creación de una única e independiente tienda minorista, la cual está al alcance de empresarios con menores recursos.

Respecto de los “Productos Sustitutivos” para la compra de prendas de vestir y accesorios, observamos que en la última década se ha incrementado notoriamente la posibilidad de compras en línea por Internet, lo cual ha favorecido también la vinculación directa con algunos fabricantes. Sin embargo las empresas más importantes han reaccionado ofreciendo ellas también sus productos por esta vía. En algunos países donde los controles aduaneros son escasos se observa que la ropa ingresada de contrabando puede resultar una amenaza, aunque de poca importancia. En general, la amenaza de sustitutos para este sector de la industria es evaluada como débil.

Por último, analizando la “Fuerza de la Rivalidad” vemos que si bien es una industria que permite la presencia de pequeños y medianos jugadores, la mayor competencia existe entre las grandes empresas como Zara, que son las que influyen notoriamente en los consumidores, marcando tendencias, con grandes volúmenes de ventas, presencia internacional y con gran atractivo de marca.

Dentro de los más grandes minoristas podemos encontrar al Grupo Inditex (Zara), a Gap, a Benetton y a H&M. No se incluyen otros minoristas que si bien

tienen un gran renombre en el mercado, comercializan productos de altísima gama, como ser los grupos LVMH y PPR. De esta manera, podríamos hablar de una rivalidad moderada.

a. Hennes&Mauritz (H&M).

Hennes&Mauritz fue fundada en Suecia por Erling Persson en 1947 y, al igual que Zara, es un productor minorista cuyo público principal son los jóvenes concientizados con la moda. A fines del 2009, H&M operaba en 1.988 tiendas en 33 países. H&M maneja su negocio a través de tres segmentos geográficos, la región nórdica, la zona del euro excepción de Finlandia, y el resto del mundo.

Esta firma sueca ofrece ropa a precios bajos, teniendo la ventaja de brindar productos que proporcionan una mezcla entre lo clásico y las tendencias de las importantes marcas de diseño. Se podría decir que, actualmente, esta marca resulta ser la gran competidora de Zara dentro de la denominada “moda rápida”.

H&M vende en su mayoría productos propios efectuados por sus diseñadores, aunque también ofrece prendas tanto de diseñadores externos a la empresa, como de otras marcas. Sin embargo lo que atrae al consumidor es la marca H&M en sí misma, no percibiéndose ningún tipo de lealtad hacia las distintas marcas comercializadas por esta empresa. Es importante mencionar que los consumidores eligen este minorista ya que ofrece productos similares al de las grandes y costosas marcas de alta costura, a precios accesibles. Esto significa que H&M no solo compite con otras empresas que ofrecen productos a bajo precio sino también con las otras marcas que imita.

Al igual que Zara, H&M no es quien dictamina las tendencias en la industria, sino que es capaz de adaptarlas rápidamente.

H&M utiliza un sistema de logística eficiente y simple, donde la tecnología permite la comunicación entre las tiendas individuales y los centros de distribución en cada país. El control del inventario se encuentra descentralizado hacia los centros de distribución, donde las prendas son inspeccionadas, empacadas y acondicionadas para luego ser enviadas. Las colecciones de prendas pueden cambiar varias veces por año. Las tiendas individuales no cuentan con stock de sus productos, estos son repuestos a medida que los artículos se van vendiendo. De esta manera, los locales H&M reciben mercancía continuamente.

Un factor que diferencia a Zara de H&M es el hecho de que esta última no cuenta con fabricas propias. Si bien se encarga del diseño, externaliza la producción, manteniendo una relación directa con 1.600 proveedores situados principalmente en Europa y en Asia. El minorista sueco mantiene con éstos un Código de Conducta que incluye cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo y el trabajo infantil. Los fabricantes son monitoreados cuidadosamente por quince oficinas regionales, que emplean 100 trabajadores

encargados del control de calidad. Es importante mencionar que las economías de escala de H&M y sus altos volúmenes de compra, le otorgan un poder de negociación muy alto con sus proveedores.

Otra gran diferencia entre ambos minoristas es que, H&M refuerza la identidad de su marca constantemente a través de sus llamativas campañas publicitarias. En distintas ciudades europeas es posible ver grandes carteles que exhiben a celebridades utilizando ropa de esta tienda. Sin embargo, está imitando a su competidora española en lo referente al diseño de sus locales y al servicio dentro de los mismos, con el objetivo de crear una mejor experiencia de compra.

Una de las estrategias principales de esta empresa sueca para capturar clientes, es el uso de la imagen de personajes célebres como Madonna, así como también la de reconocidos diseñadores como Karl Lagerfeld, Roberto Cavalli y Stella McCartney. El año 2004 marcó el comienzo de esta estrategia cuando, Karl Lagerfeld, diseñador de la exclusiva marca Chanel, presentó una colección para la firma H&M, a la cual calificaba como juvenil y creativa. Si bien, esto resultó novedoso para la minorista sueca, la combinación “mass-class” (productos destinados para las masas y productos más exclusivos) ya se venía evidenciando en la industria por ejemplo, con el caso de Isaac Mizrahi quien presentó una colección para BergdorfGoodman y otra para Target. Minoristas ingleses como TopShop, New Look y Alders también habían presentado colecciones de conocidos diseñadores o celebridades, como es el caso de Kate Moss en Topshop. La firma buscaba con este accionar que sus consumidores la asociaran con moda más exclusiva, mejorando de esta manera su imagen y diferenciándose de su principal competidor, Zara.

La compañía sueca comenzó la expansión internacional relativamente rápido. Como ya se ha mencionado, fue fundada en Suecia en 1947, pero efectuó su primer movimiento hacia el exterior, en Noruega, en 1960. La expansión a otros países tampoco tardó en venir. Al igual que Zara, en los últimos años buscó aumentar su presencia en Asia dado el gran poder adquisitivo y de compra de los consumidores de dicha región. Cabe destacar que la firma financia su crecimiento con los fondos generados de su actividad. La presencia en otros países no se da ni a través de franquicias, ni de alianzas, ni de compañías compartidas. La empresa considera favorable a sus intereses mantener la propiedad y el control de sus locales. Es importante destacar que las decisiones de inversión son implementadas luego de una investigación extensa sobre el mercado en el cual va a participar, de los consumidores hacia los cuales se dirigirá y su poder de compra, además de un análisis sobre la competencia. Sin embargo, las pruebas de mercado no son una herramienta utilizada por la empresa ya que esta prefiere la apertura de nuevos locales y luego medir los niveles de venta.

Con el objetivo de mantener su competitividad y seguir creciendo, H&M lanzó en abril del 2011 “The Conscious Collection”, una línea de productos fabricados con telas orgánicas y recicladas. El fin es ofrecer prendas ecológicamente sustentables, una práctica que está cada vez más de moda hoy en día. Desde

el año 2007, H&M está buscando crear un portfolio con varias marcas, al igual que el grupo Inditex, con el objetivo de dirigirse a distintos grupos de consumidores. Entre estas destacamos “The Garden Collection” o “M by Madonna”. La competencia dentro del segmento de la “moda rápida” se ha intensificado notoriamente y H&M y Zara, luchan por aumentar su participación de mercado no solo entre ellas, sino también con otras cadenas de ropa y grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Tesco.

b. Mango.

Otro minorista español dentro del segmento de la “moda rápida” y una gran competencia para Zara y todo el grupo Inditex es Mango. Esta empresa fue fundada en 1984 en Barcelona, por los hermanos Isak y NahmanAndic, quienes tenían experiencia previa en temas referentes al comercio mayorista. Sus actividades están centradas principalmente en la oferta de productos destinados a un público femenino que oscila entre los 18 y los 35 años de edad. Prendas para hombres comenzaron a ser ofrecidas recién en el año 2007. Los productos al igual que H&M son diseñados internamente pero, fabricados por terceros. Algunos autores como Enrique Badia consideran que, la cadena catalana es pensada desde varios puntos de vista como la más similar a Inditex en cuanto a su trayectoria.

Mango mantuvo un crecimiento lento y controlado. Como se ha mencionado, la primera tienda abrió en Barcelona en 1984, pero no fue hasta 1992 que los dos primeros puntos de venta internacionales fueron puestos en marcha, ambos en Portugal. A través de los años, ha ido expandiendo su presencia en otros países, siendo su objetivo estar presente en las ciudades más importantes del mundo. Con la idea de aumentar su presencia en Estados Unidos y lograr un gran aumento en sus ventas, en el año 2009, la firma implementó una alianza con JC Penney, ícono minorista de dicho país, con 1.109 tiendas. Además de operar sus propias tiendas, Mango cuenta con puntos de venta dentro de las grandes tiendas en Europa, por lo que la operatoria con JC Penney no le resulto desconocida. De todas maneras, la logística sofisticada de esta importante cadena minorista americana y las herramientas comerciales que utiliza le han permitido a Mango llegar a un nuevo grupo de consumidores.

Mango basa su logística en un sistema interno que se ha desarrollado progresivamente desde su apertura, lo que ha convertido a esta empresa en el segundo mayor exportador de textiles de España. Para garantizar la calidad de sus productos, la empresa le entrega la mercadería terminada a sus franquiciados. En el año 2000, modernizó su sistema de logística, adquiriendo y adaptando las últimas tecnologías en sus instalaciones, lo que le permitió clasificar y distribuir 30.000 prendas por hora. En el año 2010, la firma instaló un nuevo Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Barcelona. Este almacén de 24.000 m² se especializa en la distribución de prendas dobladas, mercancía que hasta ahora se gestionaban en las oficinas centrales, dejando a estas

últimas para que se especializasen en prendas colgadas. En el CDD todos los procesos están automatizados: carga, almacenamiento, facturación y envío. Esto reduce la carga de trabajo y aumenta la tasa de trabajo de los empleados. Este sistema de gestión eficiente es de 5 a 7 veces más rápido que la competencia. El SLM (Sistema Logístico Mango) se basa en la velocidad, la información y la tecnología, cuya finalidad es asegurar que cada tienda tenga los productos que necesita en cualquier momento, según la velocidad de rotación y las previsiones de ventas.

Esta empresa catalana, al igual que la firma sueca H&M, ha optado por desarrollar asociaciones con conocidos diseñadores. La última colaboración en el 2010 de Mango fue con Moisés de la Renta, hijo del acreditado diseñador Oscar de la Renta, cuya colección de camisetas decoradas con joyas, piedras preciosas, cintas, cadenas, tul y gráficos, tuvo gran éxito debido a que provocó una sensación de lujo en sus consumidores.

A diferencia de Zara y su política de no destinar fondos para la publicidad de la marca, Mango consignó en el 2004 US\$9 millones para una campaña publicitaria en las principales ciudades de Asia. El éxito de esta empresa en la región asiática se ve desafiado por el grupo Inditex y su creciente crecimiento en esta zona. Además, han sido protagonistas de sus campañas reconocidas actrices como Penélope Cruz o Scarlett Johansson. Otra estrategia desarrollada por la cadena Mango para crear mayor conocimiento de su marca fue la realización de una competencia internacional de moda denominada “El Botón. Mango Fashion Awards”. El concurso estaba abierto a diseñadores de 35 años de edad o más jóvenes que hubieran producido al menos dos colecciones de ropa para mujeres. El objetivo era también contribuir a la sociedad y al mundo de jóvenes diseñadores y nuevos talentos.

Finalmente, es posible destacar que Mango ha sido una de las cadenas pioneras en la apertura del comercio electrónico como medio de venta en 1995 superando a H&M que comenzó con la venta online en 1998. Mango alcanzó un volumen de ventas en línea cercano a los cuatro millones de euros en su primer año.

c. Gap Inc.

La primera tienda Gap Inc. fue abierta en San Francisco, California, Estados Unidos en 1969 por el matrimonio Fischer. La firma ofrece ropa, accesorios y productos para el cuidado personal para mujeres, hombres, niños y bebés bajo las marcas Gap- Gap, Gap Body, Gap Kids, Baby Gap-, Banana Republic, Old Navy, Piperlime y Athleta. Todas estas marcas son altamente reconocidas por los consumidores, y poseen una imagen distintiva y creíble en el mercado, lo que le ha permitido a la empresa lograr la lealtad de parte de los compradores.

Actualmente la empresa tiene más 3.200 tiendas propias y 200 franquicias, llevando a Gap a contar con una gran cantidad de puntos de venta. La empresa desde su inicio ha preferido el canal minorista, con la posibilidad de vender directamente a los consumidores a través de tiendas propias, ahorrando de esta manera los costos asociados con las ventas a través de otros minoristas o mayoristas.

En la década de 1990, Gap era considerada la principal cadena minorista de ropa en los EE.UU. que se diferenciaba ofreciendo prendas de vestir con estilo a precios accesibles. Pero, el crecimiento de Gap tras el aumento en el número de locales, llevó a ciclos de adquisición más largos y menores tasas de rotación de inventario. Una gran desventaja que se le presentó a la empresa fue que, su modelo de negocio se replicó con gran facilidad debido a la carencia de una fuerte diferenciación de productos en una industria con mínimos costes de cambio. A finales de los años 90, la empresa no tenía la habilidad para seguir las nuevas tendencias en la industria de la moda como lo hacían otras como Mango, H&M y Zara. Los tradicionales modelos de negocios basados en productos clásicos, ya no eran suficientes para garantizar el éxito. Sus campañas de marketing poco efectivas, así como también las malas decisiones en cuanto a la ubicación y apertura de sus negocios, la dejaron con una gran cantidad de locales y continuas caídas en las ventas. Además, con intentos de cambiar su imagen, Gap se alejó de su negocio tradicional y comenzó a ofrecer productos con más estilo, destinados a un público más joven.

A mediados de la década de 1990, se comenzó a poner en cuestionamiento las condiciones de vida de los trabajadores de las distintas fábricas de ropa para muchas marcas conocidas. Gap respondió en 1996 formando un equipo de cumplimiento global y elaborando un código de conducta que abarcara cuestiones como el trabajo infantil y las normas salariales y el seguimiento de los proveedores. Además de esto, la empresa ha desarrollado a través de los años un programa de responsabilidad social. Los centros de distribución son encargados de reciclar el 85% de sus materiales, y de desarrollar estrategias que lleven al ahorro en materia de eliminación de residuos. Asimismo, los centros de envío están experimentando con nuevos métodos de embalaje, buscando que se puedan ubicar más prendas en una caja. Y, en respuesta a las preocupaciones de los clientes, Gap ha comenzado a utilizar telas ecológicamente más sustentables, como el algodón orgánico siempre que sea posible, o bien el bambú o la seda entre otros. Otro esfuerzo ambiental exitoso fue la implementación del “Gap Clean Water Program”. Los productos de la empresa son teñidos y tratados químicamente antes de ser lavados ya que los tintes y productos químicos en las aguas residuales pueden afectar negativamente la calidad del agua local si no son removidos. Finalmente, la organización también opera los programas de inversión comunitaria en las comunidades donde se ubican sus tiendas. Con todo esto, la empresa busca posicionarse como una empresa colaboradora del medio ambiente, y de esta manera atraer un mayor número de clientes y aumentar su rentabilidad.

Al igual que algunos de sus más próximos competidores, Gap ha desarrollado colaboraciones con reconocidas marcas de ropa de alta costura. Valentino creó una colección exclusiva para mujeres que fue presentada por Gap en noviembre del 2010. Gap previamente se había asociado con Stella McCartney para lanzar una colección para niños.

Una de las grandes debilidades de Gap ha sido su fuerte dependencia del mercado en Estados Unidos. La primera tienda fuera de este país fue abierta en Londres en 1987. En la mayoría de los casos, la apertura de locales se dio a través de franquicias. Por el contrario, la presencia en China se dio a través de comercios gestionados y manejados por la propia empresa. La empresa tomó conciencia que la concentración de las operaciones en un determinado territorio la hacía más vulnerable a las condiciones de ese mercado y además limitaba sus oportunidades de crecimiento.

d. Benetton.

Poco después del final de la Segunda Guerra Mundial, Luciano Benetton, un hombre joven en ese momento, dejó la escuela después de la muerte de su padre para mantener a su familia, mediante la producción de suéteres de colores de lana vistosos, para las personas que estaban cansadas de llevar colores apagados. Transcurridos ocho años desde ese comienzo, Benetton ya había construido una fábrica que había vendido más de veinte mil suéteres a las tiendas de moda. La nueva compañía pronto amplió su mercado de Italia a Francia, Alemania y Bélgica.

Décadas más tarde, con sede en Treviso, Italia, United Colors of Benetton se convirtió en una de las más grandes empresas de propiedad familiar en el mundo.

El Benetton de la década de los 90 sacudió a la industria de la moda internacional con campañas de publicidad dirigidas por el conocido fotógrafo Oliviero Toscani, que eran de contenido muy fuerte para la época, ya que entre otras imágenes llamativas mostraban por ejemplo asesinos condenados a muerte o a un sacerdote besando a una monja. La estrategia de comunicación se basaba en el principio de la “diversidad unificada”. Con este tema de la unificación, Toscani eligió transformar la publicidad en noticias, prestando especial atención a los acontecimientos del momento. Debido a que la ropa de Benetton se vendía en todo el mundo, los gastos de realizar campañas específicas para cada mercado nacional, hubieran sido enormes. Por lo tanto, para reducir estos costos elevados, Toscani intentó unificar los distintos mercados utilizando un solo anuncio que atrajera a muchas culturas, razas, religiones y estilos de vida. Mediante el uso de retratos que mostraban cuestiones sociales que eran familiares en todo el mundo, Benetton se desvió de las técnicas de marketing tradicional para ofrecer a los clientes una idea de las muchas cuestiones que afectaban a las sociedades de continente a

continente como ser la guerra y la paz, las diferencias culturales o bien el tema del SIDA. Esto impactó positivamente en las ventas de la empresa. En 1993 había más de 7.000 tiendas de Benetton en todo el mundo y el éxito de la firma fue objeto de estudio en la Escuela de Negocios de Harvard.

Varios factores han contribuido al éxito de Benetton. El primero ha sido su capacidad de introducir técnicas innovadoras para la gestión de operaciones, tales como retrasar el teñido de las prendas de vestir. Benetton propuso posponer el teñido de los productos durante todo el tiempo posible para que las decisiones acerca de los colores pudieran reflejar mejor las tendencias del mercado.

En segundo lugar, el desarrollo de la red de subcontratistas, le ha permitido a la empresa italiana disminuir los costos de fabricación y mano de obra, además de reducir su riesgo y alcanzar una flexibilidad insuperable. Benetton subcontrata la mano de obra intensiva, y las fases de producción, tales como corte y confección, acabado y planchado, a las pequeñas y medianas empresas (PYME), localizadas principalmente en el noreste de Italia, especialmente en la región de Treviso. Sin embargo, la empresa solo subcontrata la parte de producción mencionada precedentemente, pero mantiene bajo su propia gestión todas las actividades y operaciones estratégicas que requieren una mayor inversión tales como el tejido, corte, teñido y controles de calidad en las distintas fases.

En la industria de la moda, la entrega a tiempo es crucial y depende del suministro de materia prima. Por lo tanto, a fines de la década de los 90, Benetton comenzó a desarrollar mayores niveles de integración vertical. Ambos, la integración vertical, así como las relaciones de asociación con los proveedores externos han hecho posible para Benetton controlar la calidad de los textiles desde un principio. De esta manera, los materiales se pueden enviar directamente a los talleres y a los productores externos sin mayores controles, por lo que se reducen los costos de transporte y los tiempos de producción global.

En tercer lugar, se destaca la organización de la red de distribución: Benetton vende y distribuye sus productos a través de agentes, cada uno responsable del desarrollo de un área de mercado determinada. La empresa italiana vende casi el 80% de sus productos a través de franquicias y socios a precios de venta al por mayor. Para servir el creciente número de minoristas independientes, la empresa construyó una red de 83 agentes, que están controlados por siete gerentes de las distintas áreas, que reportan al director comercial de Benetton, que a su vez ofrece orientación sobre la selección de productos, comercialización, y la ubicación de nuevas tiendas a propietarios de tiendas y asegura que las políticas de Benetton sean cumplidas. Al enfocar los recursos y el talento de la empresa en el diseño de productos, producción y distribución, Benetton se aprovechó de las economías de escala y logró alcanzar un crecimiento sostenido, incluso durante recesiones económicas en todo el mundo. Si bien esto le permitió a la empresa italiana lograr un éxito notable en un momento dado, los analistas opinan que al no operar la mayoría

de sus propias tiendas, Benetton no ha sido capaz de seguir la demanda de la industria y ajustar sus productos como lo hacen sus rivales como H&M y el Grupo Inditex, que operan la mayoría de sus puntos de venta. Además, establecen que, grandes comerciantes europeos dentro del segmento de la moda masiva se encuentran más integrados verticalmente que Benetton. Estos han desarrollado un control estricto de todo, desde el diseño hasta la fabricación y la venta al por menor, lo que les ha permitido trasladar la producción a países con menores costes. Se considera en algunos casos que el modelo de Benetton no se ajusta con el ambiente creado por H&M e Inditex en los últimos años y solo ofrece nuevos diseños para el cambio de temporada.

Durante muchos años, Benetton era el ejemplo arquetípico de una organización basada en la subcontratación, alianzas, y en las relaciones desarrolladas con los pequeños productores y varios distribuidores.

El movimiento de Benetton desde pequeñas boutiques y locales privados hacia grandes megatiendas fue el resultado de un cambio en el mercado mundial y los deseos de los consumidores de contar con tiendas más espaciosas y con mejores servicios. La empresa italiana entró en los mercados europeos, incluyendo España, con un concepto basado en franquicias como modelo de operación. Esta empresa ofrecía moda colorida, dinámica, así como también permitía a jóvenes y dinámicos emprendedores tener la posibilidad de gestionar sus propios negocios en las principales ciudades. Esta organización resultaba ser una amenaza para Zara ya que, no solamente posicionaba sus tiendas en los mismos lugares que Zara sino que además, contaba con individuos proactivos e interesados en el manejo de los locales. En su momento, Zara analizó la posibilidad de expandirse a través de franquicias ya que este método permitía un rápido crecimiento sin la necesidad de una inversión. Sin embargo, dado los objetivos que Amancio Ortega tenía para su negocio, así como también su ambición por mantener el control en las distintas etapas del desarrollo del producto y su posterior venta hacía que este método de expansión a través de licencias no fuera del todo factible para la empresa española.

Durante muchos años, este enfoque tradicional que otorgaba la responsabilidad de las ventas directas a terceros fue una de las estrategias más exitosas de la organización. Sin embargo, a principios de los años 2000, esa estrategia ya no era suficiente para mantener la presencia de Benetton en el mercado. Para lograr un crecimiento continuo y alcanzar un adecuado nivel de rentabilidad, Benetton comenzó a establecer tiendas adicionales en los principales centros comerciales en todo el mundo. Debido a la alta inversión requerida, y a la incapacidad de conseguir inversores, Benetton decidió entonces comenzar a gestionar por sí misma tiendas al por menor. Este movimiento marcó una fuerte desviación para la empresa que tradicionalmente vendía a través de licencias. Como toda la infraestructura interna de Benetton comenzó a cambiar, era necesario que la empresa coordinara eficientemente las transformaciones requeridas. De esta manera, la firma italiana se movió de un método de distribución basado únicamente en licenciatarios y

concesionarios, y ha demostrado una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios.

e. Otros.

Si bien aquellas empresas que ofrecen productos similares a Zara en cuanto a precio y calidad son las previamente mencionadas, se debe tener en cuenta que otras organizaciones dentro de la industria de la moda presentan una competencia para la firma española.

Grandes y conocidas empresas dentro de la industria de la moda no han optado por la misma estrategia de Zara y a pesar de esto, han alcanzado un éxito importante. Es significativo hacer referencia a Ralph Lauren y Tommy Hilfiger que capturaron a una gran cantidad de consumidores ofreciendo productos que no seguían las últimas tendencias del mercado. Brindaban prendas clásicas, poco originales, introduciendo únicamente cambios en los colores y en las telas pero manteniendo la misma mercadería prácticamente todas las temporadas. Pero, como bien menciona Teri Agins en su obra *The End of Fashion*, estos hombres eran “[...] the haute couturiers of marketing.” Su habilidad residía en crear un deseo dentro de la mente de los consumidores de pertenecer a un mundo, a un estilo de vida cómodo y accesible.

Otras firmas como Donna Karan y Calvin Klein también le han otorgado una gran importancia a la imagen y a lo que el consumidor podía alcanzar vistiendo diseños de estas empresas. En el caso de Armani, su nombre era inmediatamente asociado con la modernidad. Otros diseñadores, buscaban que importantes celebridades sean vistas con sus prendas de ropa en importante eventos y de esta manera darle prestigio a la marca como es el caso de Versace, Valentino o Cerruti entre otros. Algunos especialistas han establecido justamente que las grandes empresas creen fuertemente en el poder de la publicidad. El grupo LVMH y el grupo PPR, se han dedicado a adquirir marcas de lujo y de esta manera ampliar su portafolio. Estas organizaciones operan mejorando aquellos negocios que compran y luego invierten una gran cantidad de dinero en publicidad para informarle al público.

Es importante mencionar que, Louis Vuitton por ejemplo ha desarrollado nuevas técnicas de producción para mejorar su velocidad de respuesta y satisfacer la creciente demanda de los consumidores. De todas maneras, no logra alcanzar los niveles conseguidos por H&M o Zara. La estrategia de marketing de Louis Vuitton ha sido la de introducir ciclos cortos dentro de un sector que tendía a ser más estático y eterno como es el sector de los bienes de lujo. En vez de utilizar una larga cadena de producción, esta empresa francesa ha optado por crear grupos de siete personas, donde cada grupo es responsable por un único modelo. De esta manera, la creación de una cartera que tardaba 25 días en 1995, tarda actualmente tres días y medio.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Las estrategias seguidas por distintas empresas dentro de la industria de la moda y como éstas en algunos casos imitan a sus competidores y como en otros buscan posicionarse diferentemente desarrollando caminos distintos dejan ver que la competitividad dentro del sector de la moda es uno de los factores más importantes a tener en cuenta.

Amancio Ortega ha establecido que si bien el respeta a sus competidores, no centra sus acciones y su estrategia en lo que estos hacen. Esto se debe a que Zara tiene su propio modelo, su propia manera de hacer las cosas. El emprendedor considera que debe aprender de sus propios fracasos y éxitos.



Ilustración 31: Principales competidores de Zara.

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar la estrategia interna y los competidores más importantes, podemos, mediante un análisis DAFO, plasmar la situación competitiva del grupo Inditex.

En el análisis DAFO se estudian las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Grupo Inditex proporcionando una visión global y actual de la situación de la empresa.

Las principales fortalezas y debilidades detectadas una vez analizada la cadena de valor de la empresa son las siguientes:

FORTALEZAS

- **Rapidez.**

Principalmente, todas las enseñas de Inditex se caracterizan por ofrecer un producto de calidad y diseño novedoso que se renueva constantemente. Esto lo hace posible el contar con ojeadores repartidos por todo el mundo buscando

las nuevas tendencias y los productos que más demanda el cliente en cada zona geográfica. Estos se dedican a observar y analizar los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor para después reunirse con los diseñadores para crear las nuevas líneas según las tendencias. Los diseños quedan plasmados y listos para su venta en las tiendas de las distintas marcas del grupo en menos de dos semanas, lo que le permite adaptarse a los cambios mucho antes que sus competidores adquiriendo una ventaja competitiva respecto a estos.

- **Flexibilidad.**

Inditex ha creado un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda integrando verticalmente todas las actividades principales de la cadena de valor como el diseño, la producción y la venta de las prendas en tiendas propias, además de la logística de entrada y salida de las mismas.

La empresa realiza desde el diseño de los modelos, la compra de mercancía, el corte de las telas, el tallaje y marcado de las prendas, así como el control y el acabado de las mismas. Otros procesos son subcontratados a talleres (alrededor de 2000 repartidos por todo el mundo) donde realizan actividades de confección, abaratando los costes.

La rápida distribución hace que no se almacene la ropa y no se pierda dinero con los inventarios. En caso de que un modelo no guste, se retira y rediseña adaptándolo a los gustos de los consumidores o se desplaza hacia un mercado en el que sí que haya tenido éxito. Esto permite ahorrar en costes fijos como almacenes o centros de distribución en otros países.

- **Sistema financiero**

El grupo se sustenta, desde sus inicios, con sus propios recursos sin tener que acudir a financiación externa. A medida que ha ido creciendo, ha ido adquiriendo inmuebles con ubicaciones estratégicas, maquinaria de última generación, además de desarrollar software a su medida. Sin embargo, la empresa tuvo que salir a Bolsa en 2001 para poder continuar con su expansión internacional convirtiéndose en uno de los valores más estables del mercado y que genera confianza a los inversores. En la actualidad forma parte del grupo bursátil del IBEX 35.

- **Rotación de productos.**

A diferencia de la mayoría de sus competidores, Inditex no tiene marcado el número fijo de campañas al año, sino que se adapta a la demanda del mercado. No distingue dos grandes temporadas (primavera-verano, otoño-invierno), actualiza su catálogo de cada marca constantemente en función de la moda y del clima, fabricando a lo largo del año más de 20.000 modelos diferentes adaptados a cada momento. Comenzará a fabricar prendas de abrigo una vez empiecen a bajar las temperaturas y no cuando se supone que lo harían para la temporada, con esto consigue que no se acumule stock en las tiendas que puede encontrar dificultad para su venta.

- **Cultura de compra.**

Inditex, con su alta rotación de productos, ha inculcado en la sociedad una nueva forma de comprar. Consiste en adquirir el producto deseado en el momento puesto que en próximas visitas es posible que ya no encuentres dicho producto.

- **Marca.**

La empresa ha conseguido crear una marca potente y reconocida nacional e internacionalmente con la que el cliente se identifica. Creando un valor añadido, lo cual le da una ventaja competitiva generando confianza a sus compradores. Actualmente Inditex tiene muchas facilidades para poder instalarse en las zonas más comerciales de las ciudades, dando más prestigio a éstas.

La solidez de la marca en el mercado español le ha permitido expandirse internacionalmente consiguiendo un éxito rotundo.

- **Diversificación.**

Inditex cuenta con ocho marcas en el mercado enfocadas a distintos sectores de la población.

Todos los emblemas tienen la misma estrategia empresarial, aunque cuentan con equipos de gestión independientes. Cada enseña está enfocada hacia un grupo determinado según su edad, género y localización geográfica, centrándose no solo en el mercado juvenil, sino también en un sector más adulto, siguiendo así una estrategia de segmentación. La empresa se ha

introducido en el sector del menaje con su marca Zara Home ampliando así su abanico de posibilidades y su cuota de mercado.

- **Marketing.**

La empresa se basa en la imagen que proyecta en sus tiendas hacia el cliente en vez de utilizar la publicidad convencional: anuncios de televisión, carteles, revistas, etc.

El principal recurso que utiliza son los escaparates de sus tiendas donde expone su ropa. Los escaparates son luminosos, con fondos claros y poco producto, pero lo suficientemente atractivos para captar la atención de los transeúntes y así invitarles a entrar. La decoración, la ropa de los maniqués, cambia con una alta frecuencia, cada 20 días, mostrando los nuevos productos. En cuanto a la publicidad no convencional, usa las bolsas como sistema publicitario.

El boca a boca es la mejor forma de publicidad y la más barata pero la más difícil de conseguir, ya que la empresa tiene que obtener un buen producto, a un buen precio, con un buen servicio de venta y post-venta. Así consigue que sus clientes transmitan la satisfacción de comprar en sus tiendas.

Por otro lado la compañía siempre está presente en los medios de comunicación siendo la mayoría de las veces por aspectos positivos: por su expansión internacional, por la innovación, por la protección de sus trabajadores y sus derechos, etc. Esta publicidad también es muy importante para el grupo ya que le proporciona valor añadido y consigue que el cliente los tenga presente.

La empresa hace una excepción a esta política cuando se trata de las rebajas o cuando inaugura una tienda acudiendo a la publicidad convencional.

- **Sistema post-venta.**

En ninguna de las tiendas se ponen trabas en la devolución o cambio de cualquier producto siguiendo una política muy flexible al respecto. Esto favorece la compra compulsiva ya que la empresa no va a pedir ninguna explicación a la hora de devolver el producto pudiendo acudir a cualquiera de sus establecimientos para efectuarlo. Estas facilidades contribuyen a que el cliente no se piense mucho su compra y, en caso de devolución, aumenta la probabilidad de que el cliente vuelva a adquirir un nuevo producto.

- **Tiendas.**

Las tiendas de Inditex no son simples punto de venta sino que son la imagen, la publicidad y el punto de referencia de las tendencias del momento permitiendo, además, recoger información sobre los gustos de los clientes. Cada una de las insignias se caracteriza por tener una distribución similar y la misma decoración, con locales amplios, para poder distribuir los productos de forma espaciosa y permitir a los clientes pasear cómodamente por la tienda. Estas se encuentran situadas en excelentes ubicaciones, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales ya que se trata de la principal publicidad para el grupo. Las tiendas invitan al cliente a pasar sin necesidad de comprar, distribuyendo los productos de forma que estén al alcance del consumidor, además de contar con personal a disposición del mismo.

- **Homogeneidad del grupo.**

Todas las marcas de Inditex siguen la misma estrategia en todo el mundo, así que cuando deciden abrir una nueva tienda o insignia, el consumidor va a conocer a qué atenerse. Lo que persigue es trasladar el éxito a todo el mundo a través de un mismo diseño de las tiendas con los escaparates, la iluminación y la música produciendo diferenciación entre las distintas marcas del grupo pero todas bajo el mismo sello distintivo. Todo esto será dictaminado desde las centrales de las distintas marcas. Alguna de las ventajas que esto proporciona es un ahorro de costes y fortalecer la marca, proyectando una imagen única y potente, consiguiendo identificar sus marcas en cualquier parte del mundo.

- **Nuevas tecnologías.**

La empresa implanta las últimas novedades tecnológicas tanto en sus procesos internos como en lo que respecta en el trato directo con el cliente. Todas las marcas del grupo cuentan con su propia página web permitiendo la compra online de sus productos. Además cuentan, alguna de ellas, con blog propio, canales en YouTube y aplicaciones para móviles.

- **Responsabilidad Social Corporativa.**

La empresa cuenta con una RSC orientada a dos ámbitos: el social y el medioambiental. El medioambiental consiste en integrar, de forma transversal, criterios de desarrollo sostenible que permitan una adecuada gestión de los

recursos y una protección del entorno, atendiendo de esta manera a las demandas de la sociedad.

El ámbito social trata de asegurar la sostenibilidad de la cadena de producción aplicando el *Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores* además de aplicar estándares de calidad, salud y seguridad del producto.

Todo ello, está regido por los principios de la buena fe, el diálogo constante con los grupos de interés y la transparencia en las relaciones empresariales, contribuyendo a una buena imagen de la marca.

DEBILIDADES

- **Diferenciación de la marca.**

El hecho de que las tiendas del grupo Inditex tengan precios bajos hace que la gente pueda acceder más fácilmente a sus productos y que todo el mundo pueda llevarlos. Esto es una desventaja puesto que parte del público al que se dirige busca una diferenciación del resto por lo que opta por no comprar ropa de sus marcas y optar por otras que le aporten mayor exclusividad y un estatus que éstas no le van a reportar.

- **Competencia entre marcas.**

El grupo está formado por varias cadenas que venden un tipo de producto similar y que va dirigido a un público parecido. Se tratan de las marcas Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Bershka las que se hacen la competencia entre ellas y se roban cuota de mercado. Aunque esto no puede parecer un problema puesto que todos son el mismo grupo, habría que vigilar que todas las cadenas sean rentables.

- **Distribución centralizada.**

El grupo tiene un sistema de distribución y producción muy centralizado en España, a pesar de su expansión internacional. Esto puede convertirse en un problema para el transporte ya que puede elevar sus costes y sus tiempos de entrega.

- **Política de personal.**

Inditex cuenta con una plantilla formada por más de 125.000 personas con distintas formaciones y puesto. La mayoría del personal tiene un bajo poder de decisión y con una remuneración baja. La edad media del personal es de 32 años debido a que se produce una gran rotación de trabajadores, causado por una débil motivación personal y a la imposibilidad de ascender, además de que la mayoría de las contrataciones son temporales.

Los trabajadores reciben una escasa formación específica para su puesto y cuentan con un ambiente de trabajo en el que no se establece una buena comunicación interna entre el personal de tienda y los superiores.

Una vez se estudian los factores que influyen en el entorno, tanto el entorno general como el específico, podemos determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Inditex.

OPORTUNIDADES

- **Nuevos sectores de población.**

La situación actual tiende a un aumento de la población de más de 65 años haciendo que surja un nuevo segmento al que el grupo tiene oportunidad de ofrecer sus productos.

Las mujeres embarazadas se preocupan mucho más por su aspecto físico, demandando ropa actual para adecuar su vestuario durante el proceso del embarazo y seguir a la moda.

Los hombres cada día se preocupan más por su imagen y cuidado personal. Les gusta vestir a la moda, seguir las tendencias, diferenciándose del resto.

- **Tecnología punta.**

Por su recursos el grupo tiene acceso a la tecnología puntera de su sector permitiéndole mejorar la rapidez en el intercambio de información, maquinas más potentes y sistemas de logística más complejos. Estos es gracias a una mejora constante de la tecnología del entorno que hace que la inversión en I+D le permita seguir desarrollando nuevos productos.

- **Unificación de las tallas.**

El hecho de que cada vez se vayan unificando las tallas entre los distintos países favorece a Inditex ya que tiene numerosas tiendas de las distintas cadenas en numerosos países.

- **Venta on-line.**

El grupo Inditex abrió en el año 2011 las tiendas on-line de todas las enseñas del grupo facilitando la compra por internet y abriéndose todavía más al mercado. Esto le proporciona una fuente de ingresos con un futuro prometedor ya que las ventas en este formato aumentan cada año.

AMENAZAS

- **Crisis económica actual.**

Los consumidores, ante la situación de dificultades económicas, intentan reducir en gasto afectando esto a la compra de prendas de vestir. Prefieren reutilizar prendas antes que adquirir nuevas, aunque, de esta forma, no sigan las tendencias. Esto, al grupo Inditex, le afecta en distinta medida que al resto de sus competidores, ya que tiene una cantidad mayor de recursos y puede soportar el descenso de consumo ocasionado. Por ejemplo en la ciudad de Zaragoza han cerrado tiendas en centros comerciales varias tiendas del grupo Inditex dentro de una estrategia de reorganización pero manteniendo una fuerte presencia en la ciudad.

- **Clientes exigentes.**

En la sociedad actual conectada a los distintos medios de comunicación, todo el mundo conoce las tendencias del momento y le gusta vestir a la moda. Estos clientes intentan diferenciarse buscando un estilo que el grupo no puede, en ocasiones, proporcionarlo ya que la empresa sigue una política de precios que permite acceder a su ropa a una gran parte de la población.

Esto provoca que algunos clientes no quieran comprar en el grupo para diferenciarse del resto de la población.

- **Legislaciones diferentes.**

La fuerte expansión internacional en la que se encuentra el grupo le hace adaptarse a la legislación de cada país en el que se introduce. Esto se refiere a legislación laboral, derechos del consumidor, leyes medioambientales, etc. dificultando una expansión más rápida y no permitiendo que haya una política de empresa global.

- **Respeto hacia el medio ambiente.**

El cliente está cada vez más concienciado del cambio climático, de preservar el medio ambiente y respetar el entorno. El consumidor se interesa sobre la procedencia y confección de las prendas así como de las técnicas empleadas para esto. Esto obliga al grupo a tener una mayor transparencia acerca de sus políticas y procesos, lo que conlleva una gran inversión.

- **Distribución geográfica.**

El grupo se distribuye alrededor de todo el mundo ocupando distintas zonas con distintos climas y culturas. Esto hace que se tenga que adaptar a cada país de forma específica conociendo sus formas de vida y tendencias. Además tendrá que adaptarse en todo momento a las condiciones climáticas de cada territorio.



Ilustración 32: DAFO del grupo Inditex.

Fuente: Artículo “Análisis estratégico del grupo Inditex”.

La empresa cuenta con numerosas fortalezas y el entorno le ofrece unas oportunidades que todavía puede explotar. En cuanto a las amenazas la empresa se enfrenta a algunas como la crisis económica actual o debilidades como la competencia entre sus propias marcas. El grupo Inditex puede seguir expandiéndose y aumentando su cuota de mercado. Entre las estrategias posibles, la empresa debería seguir con una ofensiva en la que la combinación de fortalezas y oportunidades le va a permitir seguir su trayectoria ascendente dentro del sector textil aprovechando el conjunto de ambas.

El predominio de las oportunidades y fortalezas hace que la estrategia ofensiva sea la más adecuada. Fortalezas como la rapidez, la flexibilidad o la rotación de productos hace que la empresa este más cerca de las tendencias de la moda consiguiendo un acercamiento del cliente y ampliando la cuota de mercado. Por otro lado las oportunidades con las que el grupo Inditex puede seguir creciendo como a través de la venta on-line o introduciéndose en nuevos segmentos de población hace que la empresa tome una actitud ofensiva ante la industria textil.

Esto le va a permitir anteponerse a los posibles riesgos y seguir manteniendo el liderazgo actual.

4. Propuesta de actuación y conclusiones.

4.1 Las claves del éxito del modelo de negocio de Zara.

Cabe señalar que *Zara* es un fenómeno reciente y no fue hasta el siglo XXI cuando se le empezó a considerar como una empresa que había transformado la moda en el siglo XX. *Zara* se presenta muchas veces como moda estilo pasarela, pero de bajo coste, a la vez que se sitúa entre las influyentes por haber tenido la confianza de ser experimentales y la audacia suficiente para fusionar la moda casual con el lujo, todo ello en una prenda de confección. Uno de los secretos del poder de *Zara* es que, a pesar de ser barata para comprar, no se siente que es barato.

El grupo español Inditex (Industria de Diseño Textil) desarrolla actividades relacionadas con el diseño, la producción y la distribución.

Un modelo con valor social

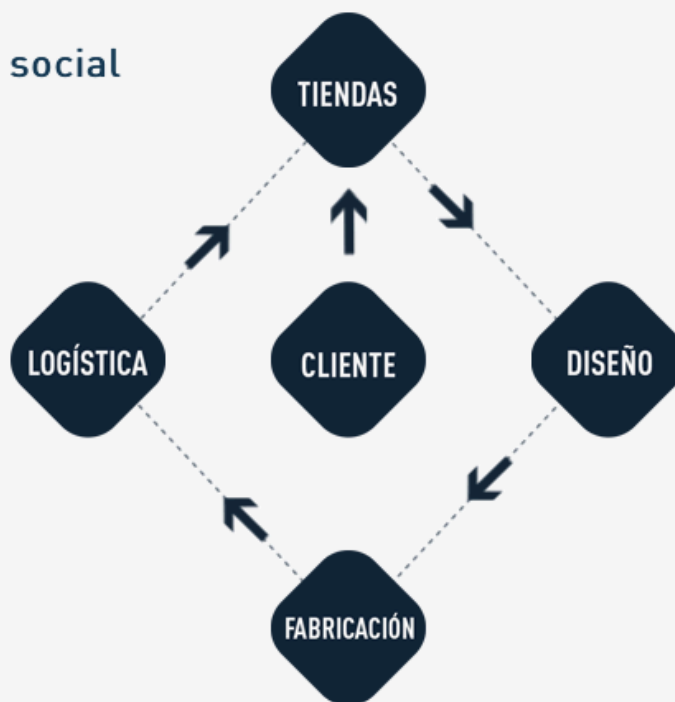


Ilustración 33: Modelo de negocio del grupo Inditex.

Fuente: www.inditex.com

Su singular modelo de gestión, basado en la innovación, la flexibilidad y en su forma de entender la moda con creatividad y diseño de calidad combinada con una respuesta rápida a las exigencias del mercado, le permitieron una rápida expansión internacional y una buena recepción de sus diferentes conceptos comerciales. En los últimos años Inditex tiene un crecimiento sostenido por encima de la media del sector, alcanzando unas ventas en el año 2013 de 16.724 millones de euros.

El modelo de negocio de *Zara* se caracteriza por un elevado grado de integración vertical, en lugar de otros modelos desarrollados por competidores internacionales, en el que se integran todas las fases del proceso de la moda: diseño, manufactura, logística y distribución en tiendas propias. Cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente.

La clave de este modelo es la capacidad de adaptar la oferta en el menor tiempo posible a los deseos de los consumidores. Para la marca, el tiempo es el principal factor a considerar. La integración vertical permite reducir los plazos y disponer de una gran flexibilidad con una reducción de las existencias al mínimo y reduciendo al máximo el “riesgo de la moda”.

El éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los consumidores.

Zara aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden tener lugar durante una colección y, así, poder reaccionar a esos cambios presentando nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible.

Los nuevos modelos son íntegramente desarrollados por los equipos de creación de las diferentes cadenas. Mientras que otros competidores necesitan unos seis meses de media para el diseño y otros tres meses para fabricar y colocar los nuevos productos en los puntos de venta, Zara realiza todo ese proceso aproximadamente en quince días.

El marketing de Zara es su propio punto de venta. La empresa gasta de media el 0,13% de sus ingresos en marketing, cifra considerada muy baja en comparación con la competencia, que gasta de media entre un 3% y un 4%.

La estrategia adoptada por Zara es la inversión en la localización y en el merchandising visual de sus tiendas. El punto de venta es elegido cuidadosamente, siendo importantes los grandes centros comerciales y la localización del público destinatario, ya sean galerías de moda de consumidores con un alto poder adquisitivo o calles de compras. El boceto de las tiendas se desarrolla en una tienda piloto en Arteixo, una vez aprobado, un equipo viaja a cada tienda para implantarlo.

Esa reestructuración tiene lugar en períodos de cuatro o cinco años, aunque periódicamente se actualizan en los diseños más recientes. Este modelo de tienda ha sido creado y copiado en todo el mundo. La copia de modelos de cadenas y su internacionalización es una característica del Grupo Inditex. Un ejemplo es la cadena *Uterqüe* de accesorios y complementos de moda, que comenzó sus actividades en el año 2008 en las ciudades españolas de A Coruña, Madrid y Barcelona, y que cuenta con tiendas internacionales en Portugal y Grecia. Según los directivos de Inditex, su cultura permite fácilmente el desarrollo de nuevas cadenas de tiendas.

Las tiendas no tienen libertad para determinar los precios de la mercancía que se va a vender. El precio base es determinado en la matriz (en euros), siendo la referencia para fijar el precio en cada tienda, que varía de acuerdo con el coste de la distribución y con el marketing desarrollado. Las prendas ya salen del centro de distribución con el precio en la etiqueta y son enviadas a cada tienda. Los clientes habituales saben que las piezas disponibles en los establecimientos comerciales hoy pueden no estarlo durante la semana o, incluso, al día siguiente. Las piezas son únicas, no existiendo reposición de stock, lo que estimula al consumidor a adquirirlas en el momento de la visita a la tienda. El cliente también es estimulado a visitar constantemente la tienda para ver nuevos productos, y eso ocurre en una media de ocho a doce visitas/año en mercados maduros.

La integración vertical señalada es parte de la filosofía de trabajo del grupo, según la cual para conseguir el éxito es necesario tener una mano en la fábrica y otra en el cliente, es decir, es necesario controlar lo que sucede con el producto antes de que el consumidor lo adquiera. De acuerdo con esa filosofía,

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Zara desarrolló una cadena de distribución, creando, produciendo, distribuyendo y disponiendo de nueva mercancía en sus puntos de venta cada quince días.

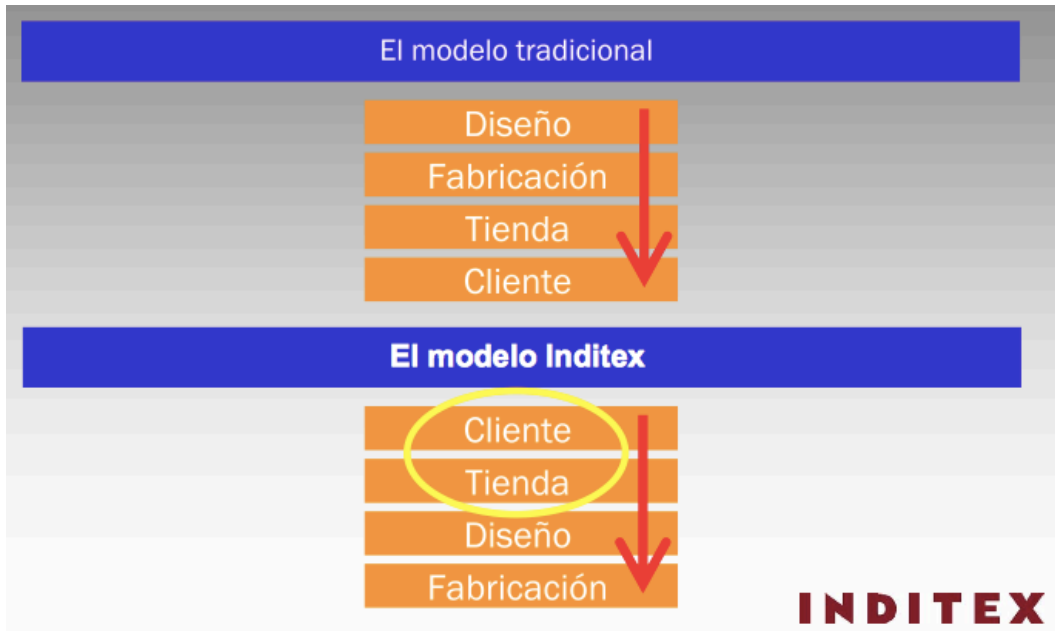


Ilustración 34: Integración vertical del modelo Inditex.

Fuente: Presentación “La internacionalización de Inditex”.

En un mercado volátil donde el ciclo de vida de los productos es corto, es recomendable tener pocos activos para la producción, pero Zara contradice esa lógica. Aproximadamente la mitad de sus productos se produce en sus propias estructuras, mientras que los colores y cerca del 40% de los tejidos son adquiridos en otras fábricas del Grupo Inditex. El hecho de poseer su propia estructura le permite tener un mejor control y planeamiento de producción y capacidad, lo que sería imposible si dependiese de proveedores externos, sobre todo si se localizaran en países muy distantes.

Toda la producción se recibe en el centro logístico a partir del cual se distribuirá simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante –dos veces por semana–, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta en las tiendas.

El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas propias, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda discurra un período de tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos, y un máximo de 48 horas para las tiendas de América o de Asia-Pacífico.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”



Ilustración 35: Tiempos del sistema logístico de Zara.

Fuente: Presentación “La internacionalización de Inditex”.

Zara no utiliza toda su capacidad de almacenamiento porque opera prácticamente en *just in time*, a pesar de lo cual aún dispone de capacidad extra para cubrir eventuales picos de demanda. El centro de distribución distribuye los pedidos de forma totalmente automatizada y con etiquetas hacia sus destinos finales, utilizando el camión para la mayoría de los países europeos (excepto las islas y los países nórdicos) y el avión (aeropuerto de Santiago de Compostela en España y la ciudad de Porto en Portugal).

Para agilizar la toma de decisiones, Zara, a diferencia de otros competidores, delega más responsabilidad en los “propietarios” de las tiendas, dándoles el poder de negociar con los consumidores y empleados, y sobre todo de decidir qué comprar de la matriz para vender en sus tiendas, es decir, no hay una imposición por parte de la matriz respecto de los productos que deben venderse en el punto de venta. Para satisfacer la demanda de los responsables de tienda, la marca cuenta con profesionales en el área comercial (comerciales) que deciden el catálogo de productos que estará disponible para que cada responsable de tienda escoja los mejores artículos. Si la demanda de un artículo en particular excede la oferta, es responsabilidad de estos profesionales decidir qué tienda enviará el artículo, sin que interfiera la alta cúpula en la decisión.

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

Con un gran equipo de creación, los profesionales se dividen en equipos, con dos diseñadores y dos gerentes de producto por equipo. Zara es capaz de crear y recrear una colección a tiempo para todas sus secciones (masculino, femenino e infantil) y líneas específicas (básica y deporte). Para ello también cuenta con la ayuda de otro equipo –los store product managers–, que viaja constantemente observando cómo visten las personas y conversando con los “propietarios” de las tiendas para saber lo que se está vendiendo y cuáles son las tendencias, para anticipar lo que se desarrollará. Ellos informan a los diseñadores de lo que han constatado, lo que ayuda a estos a mantenerse actualizados en los cambios rápidos de tendencias.

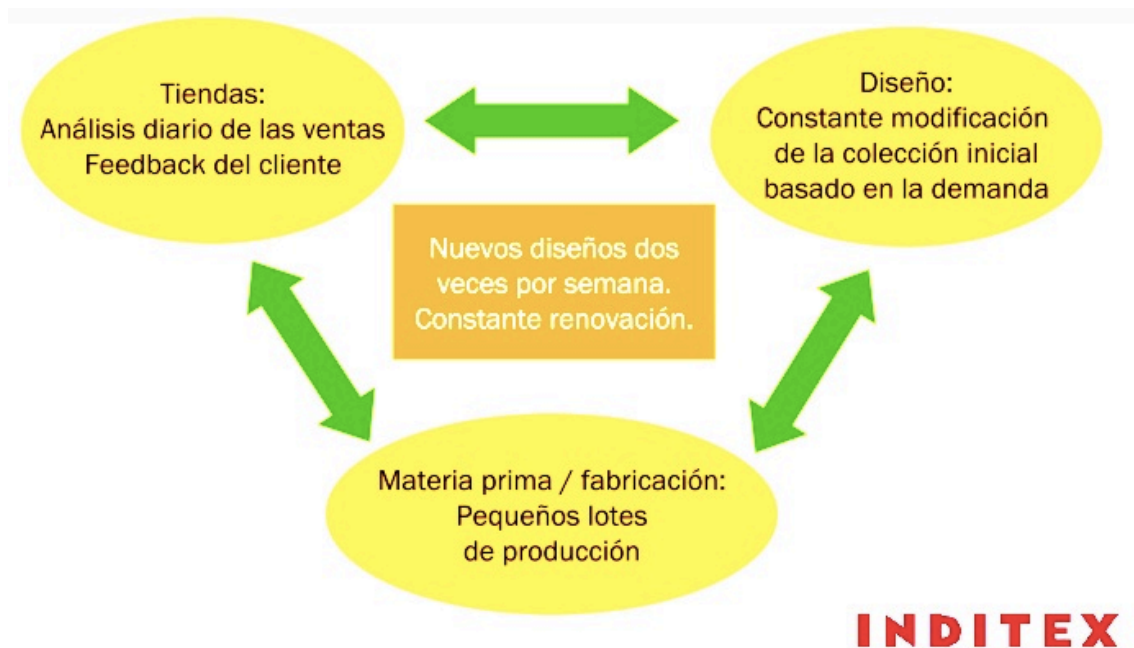


Ilustración 36: Flexibilidad del modelo empresarial de Inditex.

Fuente: Presentación “La internacionalización de Inditex”.

El mercado de la moda está rodeado por cambios rápidos y dinámicos. Con este escenario, Zara, desde su fundación, se preocupa por cómo responder a la demanda de sus consumidores de una forma rápida y ágil, produciendo y entregando sus prendas mientras éstas están “de moda”.

El modelo de negocios creado por Zara es conocido internacionalmente como *fast fashion* y se ha convertido en un concepto que está siendo perseguido por varias empresas en todo el mundo.

4.2 Visión de futuro: las bazas que garantizan su afianzamiento a largo plazo.

Dada la fuerte trayectoria ascendente que lleva Inditex desde su creación en 1975 hasta la actualidad, nada nos lleva a pensar que la empresa pueda tener un futuro oscuro. Todo lo contrario. Su excelente política de marketing que le permite ahorrar coste, junto a la logística centralizada que también restan grandes desembolsos, son grandes bazas para un buen futuro de Inditex. Si bien es cierto, la tendencia actual de la sociedad y de las empresas es redirigir sus objetivos a la red, que prevén se convierta en el futuro en el centro comercial más popular.

Zara ya ha dado sus primeros pasos vendiendo por internet pero lo que nos preguntamos es... ¿si la principal promoción de Zara son los escaparates, como conseguirá eso mismo en la web? Es decir, ¿cómo atraerá a la gente a que visite su escaparate web, cómo conseguirá que la gente visite su web?

Respecto a la logística de la empresa, según vaya ampliando el porcentaje de tiendas de Inditex fuera de España puede resultar más difícil mantener esa logística centralizada en España, sobre todo cuando la expansión en Estados Unidos cobre una mayor importancia.

Amancio Ortega tiene claro que el consumidor es el rey y que tiene que estar al servicio del cliente. No quiere imponer nada sino es lo que éste le demanda. Una vez le preguntaron si tenía miedo a la crisis“ y contestó:

“No, porque el miedo te paraliza y lo importante es ver las oportunidades que existen” (Amancio Ortega, fundador de Inditex).

Abren a un ritmo de una tienda por semana. Los países emergentes son su objetivo. Estados Unidos, por ejemplo, no es su mercado prioritario. Salvo unas cuantas ciudades de la costa este y oeste, a la mujer americana media la ropa de moda no le importa demasiado. China, por el contrario, es una gran apuesta para él. Tiene los pies y los ojos pegados al mercado. Cuentan con 600 diseñadores muy jóvenes que están permanentemente olfateando las tendencias. Es inteligente y buscará gente muy capaz de seguir en esa línea. Otra de las declaraciones que hizo Amancio Ortega fue la siguiente:

“Esta empresa es una joya y hay que cuidarla”. (Amancio Ortega, fundador de Inditex).

La sucesión nunca dio miedo al propio Amancio Ortega. El grupo Inditex tiene gente muy buena y Pablo Isla finalmente fue el candidato perfecto, en el que confiaba todo el mundo cercano al núcleo de Inditex. Amancio Ortega tiene un peso grande en la compañía pero lo que sabe lo ha transmitido. El futuro es impredecible pero parece que están haciendo las cosas bien y que sus bases son sólidas, lo que garantiza un futuro muy próspero.

Pero aunque a simple vista parezca todo muy optimista, el impresionante crecimiento registrado por Inditex en los últimos años hace preguntarse a los analistas más escépticos si el grupo español podrá seguir manteniendo su impulso en el futuro por mucho tiempo. Inditex tiene ya más de 6.400 tiendas en 88 países del mundo.

Una de las claves del éxito de Inditex es su modelo de producción. Las prendas se diseñan en España, con el objetivo de acercar lo más posible en el tiempo el momento de la creación con el de la venta. Las colecciones se modifican y completan a lo largo de la temporada, incorporando el feed back de los clientes a lo largo y ancho del mundo. Algunos analistas hablan de fast-fashion, una definición que, sin embargo, no le gusta al consejero delegado del grupo, Pablo Isla, que destaca que la clave no está en la velocidad, sino en la calidad y la capacidad de adelantarse al grupo de los clientes.

Con todo, hay señales de que Inditex esté ralentizando el ritmo de crecimiento. Durante una década, abrió una tienda por día, pero el año pasado ralentizó las aperturas. El crecimiento del beneficio también fue escaso, según destacan varios analistas consultados por *Financial Times*. Pablo Isla, sin embargo, reitera que Inditex nunca se fijó un objetivo de número de tiendas, y asegura que se seguirá adelante con un crecimiento sostenible.

Las tiendas del grupo suelen recibir nuevas prendas dos veces por semanas. El objetivo es que los clientes vuelvan a la tienda a menudo y, de hecho, las visitas repetidas a las tiendas de Zara superan en cuatro veces las de sus competidores.

Otros de los posibles focos de problemas que ven algunos expertos es el incremento de la competencia que Inditex está registrando en los mercados emergentes, donde ha concentrado su expansión en los últimos años.

Pablo Isla, en la carta que publica en la Memoria Anual de Inditex 2013, hace las siguientes declaraciones sobre las perspectivas que el grupo tenía para este año 2014:

“En cuanto a las perspectivas para 2014, la compañía seguirá con su ritmo de expansión con una inversión total prevista de 1.350 millones de euros. Todos nuestros formatos van a seguir aprovechando las grandes oportunidades que se presentan a nivel global, tanto en tiendas físicas como en el canal online.

Inditex cuenta efectivamente con un enorme potencial de futuro, desde luego por su dinamismo competitivo, pero sobre todo y muy especialmente por el elevado nivel de profesionalidad y de compromiso de las personas que integran

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

la empresa. Sin la implicación y esfuerzo de sus equipos humanos ninguna de las cifras que exponemos a continuación tendrían sentido y por eso debo agradecer a todos y cada uno de cuantos integran Inditex su inestimable contribución a los resultados de la empresa.

Este elevado compromiso de las casi 130.000 personas que componen actualmente el Grupo Inditex nos permite no sólo afrontar con garantías las exigencias competitivas del mercado global sino también, como apuntaba al inicio, el continuo esfuerzo para crear valor más allá de los resultados económicos.”

La carta completa se puede leer en el Anexo II.

Bibliografía

ENLACES WEB:

- Página web oficial del grupo INDITEX.
<http://www.inditex.com/home>
- Memoria Anual Inditex 2013.
http://static.inditex.com/annual_report_2013/
- Documento PDF “Memoria Anual 2013”.
http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a
- Documento PDF “Dossier de prensa 2013”.
http://www.inditex.com/documents/10279/32381/Grupo_INDITEX_ITX-Dossier-p12-es.pdf/173549bb-d67d-44d4-9fa9-7ab29c47f77b

NOTICIAS DIGITALES:

- “La internacionalización de Inditex dispara su beneficio”
Economía digital, 13/03/2013.

http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/03/la_internacionalizacion_de_inditex_dispara_su_beneficio_39119.php (26/09/2014)
- “Zara cumple 25 años de internacionalización con presencia en 86 países”
Expansión, 09/12/2013.

<http://www.expansion.com/agencia/efe/2013/12/09/19022282.html>
(26/09/2014)
- “Las ventas del Grupo Inditex crecen el 11% a tipo de cambio constante en la primera mitad del ejercicio”
Inditex noticias, 17/09/2014.

http://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=152980
(26/09/2014)
- “El futuro de Inditex, ¿podrá mantener su ritmo de crecimiento?”
Expansión, 19/06/2014.
<http://www.expansion.com/2014/06/19/empresas/distribucion/1403166361.html> (12/11/2014)

- “El futuro de Inditex más allá de Zara”
Economía digital, 19/03/2014.

http://www.economiadigital.es/gles/notices/2014/03/el_futuro_de_inditex_mas_alla_de_zara_35539.php (12/11/2014)

TRABAJOS/ARTÍCULOS:

- **“Análisis estratégico del grupo Inditex”**

Autores: Ismael Casas Alguacil, Ricardo Oliván Saliente.
Directora: Olga Urbina Pérez.
Trabajo fin de Grado RRLL y RRHH de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza.
Año 2013.

- **“Zara: ¿un caso de innovación estratégica?”**

Autora: Agustina Marino.
Mentor: Jorge Fantin.
Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.
Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés.
Buenos Aires, Mayo de 2011.

- **“El proceso de internacionalización de Inditex”**

Autor: José María Castellano Ríos.
Revista ICE (España) Abril-Mayor 2002 nº 799.
Págs. 209-217.

- **“La internacionalización de la empresa”**

Autor: Pablo Isla, presidente de Inditex.
Publicación en “Anuario de la Internacionalización de la empresa española”
2012, Círculo de Empresarios.
Págs. 83-85.

- DOCUMENTO PDF “Anuario de la Internacionalización de la empresa española”
http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2012/12/anuario_2012-web_y_medios-baja.pdf

→ **“El caso Zara”**

Autores: Isabel Gamazo, Sara Granero, Raúl Canal, Álvaro Zubizarreta.
Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid.

- Documento Powerpoint
http://www.academia.edu/3676274/presentacion_zara_moda_rapida (15/09/2014)

→ **“Grupo Inditex: un modelo de internacionalización”**

ESIC Business & Marketing School.

- Documento PDF:
http://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/inditex.pdf (20/09/2014)

→ **“Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara”**

Autores: Belmiro do Nascimento Joao, Antonio Carlos Freddo, Gabriela NEgrao de Figueiredo, Ana Paula Maiochi (Universidad Católica de Sao Paulo y Universidad Católica de Santos).
Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2 (2010). ISSN 1132-2799

Anexos

Anexo I – Principales indicadores de los formatos comerciales del grupo Inditex.

Anexo II – Carta del presidente de Inditex, Pablo Isla.

ANEXO I : PRINCIPALES INDICADORES DE LOS FORMATOS COMERCIALES DE INDITEX.

ZARA

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
10.804	1.991	66	87	1	22

PULL&BEAR

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
1.191	853	37	63	4	18

MASSIMO DUTTI

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
1.293	665	35	63	3	21

BERSHKA

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
1.556	954	69	66	4	14

“EL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA”

STRADIVARIUS

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
1.006	858	78	56	4	13

OYSHO

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
353	549	25	39	4	13

ZARA HOME

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
451	394	37	45	10	21

UTERQUE

Principales indicadores					
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
71	76	-16	15	-3	9

ANEXO II: CARTA DEL PRESIDENTE DE INDITEX, PABLO ISLA.



carta del presidente

Estimados amigos:

El ejercicio 2013 ha estado de nuevo caracterizado por el crecimiento de nuestra actividad, la expansión internacional de nuestros formatos comerciales, la inversión y la generación de empleo. A lo largo de sus doce meses hemos continuado impulsando nuestra estrategia de aperturas y reformas de tiendas emblemáticas y se han puesto en marcha nuevos proyectos tanto en el plano comercial como en el operativo.

Teniendo siempre como referencia la transparencia en la gestión, este Informe Anual busca ir más allá de una simple enumeración de datos y acontecimientos. Queremos que el Informe recoja y muestre las claves que hacen posible a todas las partes interesadas un análisis profundo de nuestro desempeño. En este sentido, nuestro compromiso con el Global Compact de Naciones Unidas, nuestra participación en plataformas internacionales como Ethical Trading Initiative o la Sustainable Apparel Coalition, o nuestra colaboración con la Federación Internacional de Sindicatos IndustriALL, son buenos ejemplos del rigor con el que esta transparencia se lleva a cabo.

Este esfuerzo está relacionado asimismo con la decidida apuesta de Inditex por realizar un Informe integrado, en el que todas las variables de nuestra actividad se muestren de manera clara e

interconectada. Sólo una visión global del negocio y de la gestión de su impacto en el entorno permite valorar adecuadamente el avance en nuestra estrategia de sostenibilidad. La cultura y la filosofía de la compañía han estado siempre vinculadas a la creación de valor más allá de la estricta rentabilidad financiera; valor para sus clientes, para sus empleados, para sus accionistas, para sus socios de negocio y para la comunidad.

Un reflejo de esta aportación está en la dinamización económica que la actividad del Grupo genera a su alrededor, no sólo ya en la generación de puestos de trabajo, más de 8.000 en el presente ejercicio, sino también en el impulso a la actividad de todos los proveedores que nos acompañan en la actividad de la empresa, y que actúan a su vez como canalizadores de riqueza comunitaria. Otro ejemplo es la aportación tributaria tanto en todo el mundo –más de 4.000 millones de euros entre impuestos directos y recaudados en el último ejercicio– como, muy fundamentalmente, en su sede en España, en donde el Grupo ha sido capaz de contribuir con más de 1.200 millones en total.

Este valor en muchas ocasiones se expresa en realidades que no son estrictamente económicas, y que tienen que ver con aspectos como la confianza de nuestros accionistas en la calidad del gobierno corporativo de Inditex o la de nuestros clientes en los productos que adquieren en nuestras tiendas; la mejora continua de las condiciones de trabajo en la cadena de suministro o nuestra capacidad para colaborar con organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de programas comunitarios.

“Inditex cuenta con un enorme potencial de futuro por el elevado nivel de profesionalidad y compromiso de las personas que integran la empresa”

Pablo Isla
Presidente

A lo largo de las páginas que siguen se ofrece abundante información en relación con éstos y otros aspectos y, por supuesto, también se analizan los datos que reflejan el satisfactorio desempeño económico del grupo en un ejercicio de importante expansión e inversión internacional, así como de crecimiento en la remuneración a nuestros accionistas. Las ventas consolidadas de Inditex se situaron en 2013 en 16.724 millones de euros, apoyando su crecimiento en el excelente comportamiento de las ventas en superficie comparable, que crecieron un 3%. Este dato es especialmente relevante si tenemos en cuenta que viene precedido de un crecimiento del 6% en 2012, y de un acumulado del 17% en los últimos cuatro ejercicios.

Otro importante factor en el aumento de las ventas ha sido el incremento de la superficie comercial, un 9%, sumando así más de 280.000 metros cuadrados de nueva superficie y totalizando casi tres millones y medio de metros. Respecto a este crecimiento vale la pena comentar que se han concentrado de forma muy destacable en ubicaciones clave, tanto por la apertura de nuevas tiendas como por la ampliación de tiendas ya existentes. La combinación de reformas en las que hemos implantado la nueva imagen de nuestros formatos con la ampliación de la superficie comercial de estos establecimientos ha tenido un peso muy relevante durante 2013, con más de un centenar de casos en las localizaciones comerciales más emblemáticas de todo el mundo.

Me gustaría destacar también a este respecto el avance en la implantación de nuestro modelo de tienda ecoeficiente, que se

encuentra ya plenamente operativo en más de 2.200 tiendas y que alcanzará a la totalidad en 2020. La implantación de este modelo ha seguido siendo respaldada por la concesión de certificaciones internacionales en algunas de las tiendas más destacadas. Así, el US Green Building Council ha otorgado las máximas certificaciones LEED a nuestras nuevas tiendas Zara en los Campos Elíseos, la calle Kalverstraat de Amsterdam, los edificios Haas-Haus de Viena y Park House de Londres o la calle Nanjing West de Shanghai.

Si la expansión física de nuestra superficie comercial ha sido relevante, no lo ha sido menos el desarrollo de nuestra plataforma de venta online, que cerró 2013 con presencia en 25 mercados y que prepara su lanzamiento en Corea del Sur y México durante el presente ejercicio. Como hemos venido explicando desde que iniciamos la venta online con Zara Home, en 2007, nuestro objetivo es alcanzar de forma gradual la totalidad de los mercados en los que tenemos presencia con tiendas físicas. Por el momento, el ritmo en el que estamos extendiendo la actividad en este canal es muy satisfactorio, y en este momento estamos operando ya en la mayor parte de los mercados en los que el comercio electrónico tiene una penetración significativa.

Uno de los pilares en los que se apoya nuestra expansión global es la elevada eficiencia de nuestro sistema logístico, al que el crecimiento en el número de tiendas y de mercados en los que actúan nuestros formatos comerciales impone un continuo esfuerzo de dimensionamiento. Así, en 2013 se materializaron importantes inversiones en esta área en todos los centros de distribución operativos y se inició la construcción de uno nuevo, en Cabanillas (Guadalajara, España) que va a iniciar su actividad en 2014. En el capítulo de las inversiones merece también mencionarse la ampliación de nuestros servicios centrales en Arteixo (A Coruña, España), que casi han doblado su superficie de trabajo con 70.000 nuevos metros cuadrados.

En cuanto a las perspectivas para 2014, la compañía seguirá con su ritmo de expansión con una inversión total prevista de 1.350 millones de euros. Todos nuestros formatos van a seguir aprovechando las grandes oportunidades que se presentan a nivel global, tanto en tiendas físicas como en el canal online.

Inditex cuenta efectivamente con un enorme potencial de futuro, desde luego por su dinamismo competitivo, pero sobre todo y muy especialmente por el elevado nivel de profesionalidad y de compromiso de las personas que integran la empresa. Sin la implicación y esfuerzo de sus equipos humanos ninguna de las cifras que exponemos a continuación tendrían sentido y por eso debo agradecer a todos y cada uno de cuantos integran Inditex su inestimable contribución a los resultados de la empresa.

Este elevado compromiso de las casi 130.000 personas que componen actualmente el Grupo Inditex nos permite no sólo afrontar con garantías las exigencias competitivas del mercado global sino también, como apuntaba al inicio, el continuo esfuerzo para crear valor más allá de los resultados económicos.

Pablo Isla
Presidente