

möd

LA MARCA

DEPORTIVA DE

INDITEX

Curso: 2017 – 2018

Alumna: Adriana Morraja Mostazo

Tutor académico: Carles Grau Alguero

Departamento: Organización de Empresas

Grado: Administración y Dirección de Empresas

No podría empezar sin antes agradecer el esfuerzo, la dedicación y toda la sabiduría transmitida respecto la moda, que mi tutor, Carles Grau, me ha brindado.
Gracias.

Por todos los consejos que me han dado, por toda la ayuda desinteresada que he recibido y por el apoyo en un proyecto tan deseado como este.
Por todo ello, gracias.

RESUMEN

El deporte está de moda. Con la creciente fiebre por el *running* y el culto a la vida sana, los hábitos de vida saludables se han convertido en protagonistas y las marcas han empezado a promover líneas cómodas en sus colecciones para que así, cada vez más, el deporte comience a formar parte de más vidas. Las nuevas tendencias en cuanto a la práctica de deporte, la preocupación por la imagen o la propia moda, han ido desarrollando, no solo colecciones, sino nuevos conceptos con nuevas marcas a través de la implantación de diferentes estrategias para llegar a ser más competitivos.

Inditex ha sido un excelente ejemplo en el que fijarse, capaz de optimizar todos sus recursos para mantenerse como referente mundial en el sector textil y del *retail*, capaz de hacer frente a los cambios en el mercado y capaz de poder desarrollar una marca deportiva con éxito.

Moda	Estrategias	Diferenciación
Deporte	Competidores	Internacionalización
Inditex S.A.	Marketing	Logística

SUMMARY

In recent decades, sport is increasingly prevalent in our society. Healthy habits have become key in people's lives due to the increased passion for running and obsession with having a healthy life. Most popular clothes brands have begun to include activewear and sports designs in their collections to make sport a more important part of people's lives than it once was. The latest tendencies to practice sport and obsess with one's physical image, alongside activewear's growth in the fashion industry are key points for brands to develop new collections and different strategies that strengthen them in the market.

'Inditex' is a great example to focus on. This brand has been able to optimize all of their resources to be maintained as a world leader in both the textiles and retail sectors. They have successfully faced market changes and seen them through due to the way they manage their very successful sports brand.

Fashion	Strategies	Differentiation
Sport	Competitors	Internationalization
Inditex S.A.	Marketing	Logistics

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	ANÁLISIS DEL MUNDO DE LA MODA	6
1.	ALTA COSTURA	7
2.	PRÊT-À-PORTER	8
III.	IDEA DE NEGOCIO	9
1.	NOMBRE DE LA MARCA	9
2.	LOGOTIPO	11
3.	CONCEPTO Y PROPUESTA DE VALOR	12
IV.	ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	17
1.	MATRIZ ESTRATÉGICA	17
V.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
1.	ANÁLISIS EXTERNO	19
1.1.	Análisis del macroentorno o entorno general	19
1.2.	Análisis del microentorno o entorno específico	23
2.	ANÁLISIS INTERNO	24
3.	DAFO	29
VI.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA O DEL SECTOR	30
VII.	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS	32
VIII.	PLAN DE MARKETING	35
1.	LAS CUATRO P DEL MARKETING	35
1.1.	Producto	35
1.2.	Precio	38
1.3.	Distribución	40
1.4.	Comunicación	42
2.	LOGÍSTICA	44
3.	INTERNACIONALIZACIÓN	46
IX.	CONCLUSIONES	48
X.	BIBLIOGRAFIA	50

I. INTRODUCCIÓN

Según un estudio de los hábitos deportivos de los habitantes de la población de Barcelona en el año 2014, el 56% practica algún tipo de actividad física y dentro de este porcentaje, el 63% la realiza más de 2 veces por semana. La finalidad por la que recurren a esta práctica es para potenciar la forma física y la salud personal en un 75% y para mejorar la imagen en un 10%. De los deportes más practicados se pueden destacar el *running*, el *fitness* en los gimnasios o ir a andar por la montaña o por la ciudad. (Fuente: *Encuesta hábitos deportivos 2014, Ayuntamiento de Barcelona.*)

Como se puede apreciar, actualmente el deporte es una tendencia muy creciente que convive con un problema: la falta de marcas que ofrezcan prendas para desarrollar estas actividades, con calidad y precios medios-bajos. Encontramos a Inditex, un gigante de la moda *low-cost* a nivel mundial pero que no comercializa colecciones deportivas de forma recurrente. A partir de aquí, se empieza a pensar en MÖD, una nueva marca de ropa deportiva perteneciente al grupo Inditex, que pretende solucionar esta necesidad o demanda de los consumidores.

El objetivo principal que se pretende conseguir con este trabajo es hacer el plan de creación de un negocio dentro de una gran empresa como es Inditex, con un concepto de ropa deportiva que no existe aún como marca en el imperio de su fundador, el señor Ortega Gaona.

Con la finalidad de alcanzar este propósito, se empezará con un análisis del mundo de la moda, contando la propuesta de valor para la marca e introduciendo cada negocio del Grupo empresarial. Así, a continuación, se podrá pasar al análisis de los distintos grupos estratégicos, al análisis estratégico y al análisis de la competencia. Y con esta información, finalmente, se podrán definir las cuatro P del marketing respecto a lo que refiere MÖD, el sistema de logística utilizado y el proceso de internacionalización.

Con la realización de este plan de empresa se quiere dar respuesta a preguntas como: ¿Por qué triunfa el modelo Inditex? ¿Podría tener éxito una marca de ropa deportiva dentro de este modelo? ¿Por qué se debería crear? ¿El nombre de la marca es aleatorio o está estudiado? ¿Cuáles serían sus principales competidores? ¿Qué es lo que más le podría llegar a afectar y que es de lo que más se podría beneficiar? ¿Inditex fija los mismos precios en España que en los países en los cuales está internacionalizado? ¿La marca seguiría la misma estrategia en todos ellos?

II. ANÁLISIS DEL MUNDO DE LA MODA

“La moda está en la calle, es la gran pasarela actual.” Amancio Ortega

Para empezar, es importante ver cómo define moda la Real Academia Española:

MODA del francés *mode*.

1. f. Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en un determinado país.
2. f. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.
3. f. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.

Una vez conocida la definición oficial, se van a remarcar algunos datos reales del sector de la moda, los más recientes son del año 2016, para ver qué dimensión tiene y su importancia.

La moda es una industria global con un valor de mercado mundial que ha llegado a alcanzar los 1,7 billones de dólares en el año 2015. (*Harriet Posner, 2016, página 19*) Pero si el análisis se centra a nivel español, la moda es un sector que genera el 5,2% del valor añadido bruto de la industria en España y en el año 2016 ha alcanzado el 2,9% del Producto Interior Bruto. (*Fuente: Informe Económico de la Moda en España 2016 elaborado por Modaes.es y Cityc.*)

Pero una fortaleza del sector de la moda española es la gran cantidad de intercambios que realiza a nivel mundial, contribuyendo con un 6,1% al total de las exportaciones de la economía española. En el año 2016, la industrial textil vendió al exterior 15.451 millones de euros, un 8,6% más que en 2015. Aunque el sector del calzado ha evolucionado negativamente, con una disminución del 9,5% de las ventas en el extranjero, llegando a los 2.791 millones de euros. (*Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad en <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-mantiene-su-pulso-exportador-y-crece-un-86-en-2016.html>*)

Por último, un dato muy interesante del sector es la cantidad de dinero que desembolsa cada español en ropa. En 2015 cada español gastó 508 euros de media. (*Fuente: informe El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2015 que acaba de publicar la EAE Business School*)

A partir de esta información como mera introducción, el análisis se centrará en la explicación de las divisiones de la moda. Está compuesta, como se verá a continuación

en el gráfico, de varios bloques o subdivisiones, pero en este estudio solo se destacaran dos de ellos: el de la alta costura y el del *prêt-à-porter* o *fast-fashion*.



1. Pirámide con la jerarquía básica de la moda. Extraída del libro: *Marketing de moda*, Harriet Posner.

1. Alta costura

En primer lugar, alta costura significa literalmente “costura de alta calidad”, define a la moda en su nivel más alto y opera con una calidad y unos estándares muy por encima de los del *prêt-à-porter* o del diseñador de lujo. Aunque represente un pequeño sector del mercado, ejerce una influencia importante en la moda de gran distribución.

¿Cuándo se considera que una marca de ropa es alta costura? La *Chambre Syndicale de la Haute Couture* de París fija los siguientes requisitos que debe cumplir la marca: (Fuente: http://www.abc.es/estilo/gente/abci-reqlas-haute-couture-parisina-201607031221_noticia.html)

- ❖ Debe presentar anualmente dos colecciones con un mínimo de 50 modelos cada una, con piezas tanto de día como de noche.
- ❖ Celebrar desfiles en edificios emblemáticos en París.
- ❖ Tener un taller con una plantilla de mínimo 20 empleados fijos.
- ❖ Cada pieza debe representar entre cien y mil horas de trabajo manual.
- ❖ Debe poseer y utilizar telas exclusivas para la marca.
- ❖ El cliente debe tener la garantía que solo existe un máximo de tres modelos como el suyo.
- ❖ Respecto a los precios permitidos, tanto máximos como mínimos, antiguamente se publicaban, actualmente esta regla ya no la lleva a cabo nadie.

La alta costura representa un volumen de negocio relativamente pequeño respecto el mercado de la moda total. Su principal valor reside en su poder como instrumento de marketing, las colecciones de alta costura como *Chanel* o *Armani* reciben una valiosa cobertura en los medios que logra elevar el estatus y el atractivo de la marca y mantenerla en el primer plano en la moda, tanto en revistas especializadas como en medios de comunicación. Algunos de los ejemplos más conocidos serían: *Chanel*, *Dior* o *Valentino*.



2. Fotografías del desfile de Chanel en la Fashion Week de París 2017, extraídas de la revista Telva.

2. *Prêt-à-porter*

El otro gran segmento de la moda, es el llamado *Prêt-à-porter*, o en castellano prendas listas para llevar. Este tipo de prendas están fabricadas anticipadamente, solo en una serie de tallas determinadas y suelen ser producidas en serie y manufacturadas industrialmente. Este grupo se divide en varios niveles de mercado, incluyendo:

- ❖ **La moda de alta gama:** también conocida como diseñadores de lujo o primeras marcas. Un ejemplo de esto sería Hugo Boss, Ralph Lauren, Lacoste o Kenzo.
- ❖ **La moda de gama intermedia:** tiene un diseño y unos precios dirigidos principalmente al público que desea comprar en un nivel situado entre medio del lujo y del mercado de masas. Su lema es no ofrecer moda de gama intermedia sino lujo a precios asequibles, prestigio para las masas. Pedro del Hierro o Scalpers en ropa de hombre son un ejemplo de esta división.
- ❖ **La gran distribución o moda para el mercado de masas:** tipo de tienda ubicada en las principales calles comerciales de la mayoría de grandes ciudades. Ejemplos muy conocidos como ZARA, H&M o GAP.

- ❖ **La moda económica:** es un ejemplo de gran distribución unida a mercado de masas y ofreciendo precio mucho más ajustado, su gran clave. Primark o Kiabi son los ejemplos más claros.



3. Interior de una tienda de Primark (izquierda) y de GAP (derecha)..

El *prêt-a-porter* o *fast fashion*, en resumen trata de introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata. De esta manera, ofrecen al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos.

Aunque hay que decir que la línea divisoria entre los diferentes niveles del mercado de la moda resulta cada vez más difícil de delimitar con claridad, ya que un número elevado de empresas de moda están optando por implementar estrategias para ampliar sus negocios o marcas, intentando atraer a un abanico más amplio de clientes.

III. IDEA DE NEGOCIO

“La moda no existe sólo en los vestidos. La moda está en el cielo, en la calle, tiene que ver con las ideas, la forma en que vivimos, lo que está sucediendo.” Coco Chanel

1. **Nombre de la marca**

INDITEX (Industrias del Diseño y Textil) ha resultado ser la elección de grupo empresarial para el cual se pretende hacer el plan de creación del negocio. La preferencia por INDITEX se basa principalmente en el hecho de que nació siendo una pequeña tienda de nacionalidad española que se ha ido expandiendo de tal forma, que se ha convertido en un imperio textil alrededor del mundo.

Antes de decidirse por un nombre cualquiera para la marca, y queriendo que el negocio forme parte del grupo, se optó por realizar un estudio sobre el *branding* de las otras marcas del mismo. (*Información extraída del libro “Amancio Ortega: de Cero a Zara”, 2015*)

En primer lugar el buque insignia del grupo es ZARA, además de una planta, es un nombre de niña de origen árabe que se puede traducir al castellano como “alba brillante”. Aunque en ninguno de estos dos factores se fijó Amancio Ortega cuando en el año 1975 tuvo que desplazarse a la oficina de registros de La Coruña para inscribir su marca para la primera tienda. En realidad, el nombre que le gustaba era Zorba, en honor a la película de Michael Cacoyannis, nombre del griego interpretado por Anthony Quinn. El problema lo tuvo al darse cuenta que Zorba era el nombre de una cafetería de A Coruña, es decir, que ya estaba registrado. Entonces tuvo que empezar a improvisar delante del funcionario durante un tiempo balbuceando diversas combinaciones de sílabas relacionadas con su primera idea. De esta forma tan improvisada y a última hora nació el nombre de ZARA, que le dio toda la suerte del mundo para convertirse en un imperio textil. Años más tarde utilizó el mismo nombre para la marca dedicada al hogar, añadiéndole la palabra “home” a ZARA, para crear el concepto de tendencias de diseño al hogar.

Inditex utiliza una estrategia global para completar una familia de marcas, con las que quiere que el cliente asocie el nombre con las diferentes áreas culturales que existen en el mundo. Es por eso que, por ejemplo, Bershka recuerda a toda la zona rusa o eslava, Oysho tiene origen Japonés, Stradivarius es identificado por el cliente con Centroeuropa debido a la música y los violines y Pull & Bear se puede relacionar más con el norte de América.

Aunque una de las identificaciones más claras es la de Massimo Dutti con Italia. El señor Ortega aprovechó que era un país asociado a la alta costura para que el cliente viera que esta sería la marca de gama alta de la cadena. Y por último Uterqüe, la cadena más reciente de Inditex, proviene del latín y significa "lo uno y lo otro", "ambos", en referencia a la ropa y los complementos, que son su principal producto.

Una vez recogida toda esta información, empezó la búsqueda para el nombre de la futura marca. Un concepto estaba claro y era que debía recordar a deporte y a moda, los dos conceptos claros de la propuesta de valor. Así que fue necesaria la búsqueda de países donde se practica más deporte. Según un estudio de la revista *Muy Interesante* Suecia encabeza los *rankings* a nivel Europeo y mundial por la gran práctica de deporte y la alta regularidad. (<https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/cual-es-el-pais-europeo-donde-se-practica-mas-deporte-901487335491>)

Una vez determinado el país, se debían buscar palabras en ese idioma relacionadas con el deporte y los valores que se transmiten. Después de muchas tentativas en un diccionario traductor Español – Sueco, llamó la atención una palabra que se ajustaba perfectamente a la idea que se quería transmitir: MÖD.

¿Qué significa? No se define con una sola palabra y eso captó mucho la atención. MÖD se traduce como coraje, valentía, fuerza, valor, confianza, además se parecía a la palabra MODA y debido a la diéresis recordaba a los países escandinavos.



4. Imagen de la traducción de MÖD

Con toda esta búsqueda, se apostó para que MÖD fuese el nombre definitivo ya que todas y cada una de las definiciones encajaban 100% con la esencia que se quería transmitir con la creación de la marca.

2. Logotipo

Una vez decidido el nombre tocaba diseñar el logotipo definitivo y se recurrió directamente a la página web *Tailor Brands*, especializada en diseños gráficos para futuras marcas, por recomendaciones de otros emprendedores. Lo primero que realiza esta web es un test con varias preguntas sobre gustos referentes a logotipos, pero donde solo puedes decidirte por una de dos opciones que se plantean. Además, el cliente debe contar brevemente en qué consiste su propuesta de negocio para así adaptar el logotipo al ámbito, público objetivo o productos ofrecidos.

Después de realizar todo esto, los diseñadores presentan una propuesta con una explicación del porqué de la idea, que se puede modificar para finalmente tomar una decisión, que fue la siguiente:



“Tipografía moderna, claro y con un diseño distintivo en minúsculas para aportar vitalidad y juventud. Agregamos el negro azabache pulido para mantener una imagen de confianza y darle un toque sofisticado. Creemos que representa su negocio a la perfección.”

3. *Concepto y propuesta de valor*

Al ser una chica joven que practica atletismo de tres a cuatro veces por semana, requiere una cierta ropa deportiva que actualmente puede adquirir en Decathlon o en tiendas de marca como Nike, Adidas o Asics. Debido a la experiencia en este ámbito deportivo y dada la pasión por la moda, se vio que había un mercado que no estaba siendo satisfecho por las grandes marcas, tal y como se detalla a continuación.

Por el ámbito de la moda, gran parte de niños, jóvenes y adultos compran en marcas *low-cost* la mayoría de ropa para el día a día, ya sea bien por su precio, porque las prendas están diseñadas con las últimas tendencias, por la gran cantidad de productos que pueden encontrar o simplemente porque son tiendas fáciles de recurrir cuando se necesita algo en concreto, ya que están situadas en la mayoría de ciudades de España y del mundo.

Por otro lado, en el campo del deporte, ya sea por moda o por salud, cada vez más se está recurriendo a la práctica del deporte amateur por parte de jóvenes y también de adultos. Hecho que se demuestra con la gran cantidad de personas con las cuales nos cruzamos haciendo *footing* por la calle o por el aumento de socios de los gimnasios en ciudades como está sucediendo en Barcelona. (*Dato extraído del siguiente artículo: <https://www.palco23.com/fitness/los-gimnasios-municipales-de-barcelona-rebasan-los-185-000-abonados.html>)*

Por todo esto, actualmente cuesta encontrar prendas de una cierta calidad fuera de marcas meramente dedicadas a ropa deportiva con precios más elevados, pero que aún y así gozan de un nivel de éxito elevadísimo y un posicionamiento de marca superior. Las marcas más *low-cost* no ofrecen colecciones permanentes de este tipo, por lo que gente que quiere ropa para practicar deporte no suele recurrir a ZARA o a MANGO, porque no sabe en ningún momento previo a la visita de la tienda si podrán encontrar lo que necesitan. Entonces, lo que acaban haciendo gran parte de los deportistas es dirigirse directamente a marcas especializadas en este ámbito, donde obtendrán la mayor gama de productos a un precio más caro o dirigirse a grandes cadenas más asequibles pero sin tanta concepción de piezas a la moda, contemporáneas y actuales.

Por ejemplo, INDITEX no tiene un negocio centrado en moda deportiva sino que crea pequeñas colecciones cápsula destinadas al deporte, con una calidad media y unos precios medios, por encima de sus prendas de ropa habituales. Lo mismo pasa con H&M o con MANGO, que cuando ellos deciden sacan a la venta colecciones deportivas, con una duración limitada en tienda, para crear así una cierta exclusividad.



5. Modelos de la colección de Sportswear de ZARA para los Juegos Olímpicos de Río 2016.

Con todo esto se llega a la siguiente conclusión: ¿Por qué no encontrar ropa de deporte en una gran marca *low-cost*? Esto permitiría una producción de grandes tiradas de ropa, por lo tanto se podría ofrecer con unos precios más bajos y con una clientela un poco más fidelizada debido al hecho de pertenecer a una gran marca textil.

4. Marcas del grupo: INDITEX

A continuación se describen las marcas por las que está compuesto INDITEX, Industrias del Diseño y Textil. La primera definición de cada una, está extraída de la web corporativa del propio grupo empresarial y luego se han resumido los datos más importantes de cada una para poder aportar una visión más global.



6. Fuente: www.inditex.com/es/quienes-somos

ZARA

Las prioridades de ZARA son ofrecer moda atractiva y responsable, y mejorar constantemente la atención al cliente.

Su primera tienda se abrió en el año 1975 en A Coruña, aunque su sede se sitúe en Arteixo. Actualmente tiene abiertas en España 313 tiendas, 123 de ZARA Kids y 127 de Lefties, la marca *lowcost* de la cadena presente solo en 4 países (España, Portugal, Rusia y México).

Tiene un público objetivo amplio ya que ofrece moda para mujer, hombre y niño. Su estrategia comercial se caracteriza por una renovación constante de las piezas, un stock ajustado de cada modelo y una rotación casi constante entre sus tiendas. Para ofrecer esta rapidez, ZARA tiene una estructura industrial integrada, des del diseño, proveedores, producción, logística y acabando con la gestión de venta. Su oferta se basa en un 60% de prendas de colección fija o básica y un 40% de prendas “oportunistas” que varían cada semana. Las tiendas y los escaparates en las principales calles de todo el mundo son su principal imagen de marca.

15.394 M€
Ventas netas

2236 Tiendas

51 Aperturas

94 Mercados

45 Online

PULL&BEAR

Pull&Bear viste a personas dinámicas y amantes de la moda que son de espíritu joven.

Su principal objetivo es dar una gama de producto enfocada hacia el ocio al aire libre para los jóvenes urbanos de entre 14 y 28 años. Nació en el año 1991 como una cadena de ropa de hombre pero en 1998 se introdujo la línea de mujer. Lo que le diferencia de ZARA es que no tiene actividad de producción propia, por lo que encarga parte importante de las colecciones de hombre a proveedores situados en países asiáticos o españoles y portugueses para las de mujer. Finalmente decir que Pull&Bear tiene su propio centro de distribución en Narón (A Coruña).

1.566 M€
Ventas netas

978
Tiendas

37 Aperturas

74 Mercados

33 Online



Massimo Dutti dota a sus prendas de una elegancia natural que atrae a hombres y mujeres independientes y cosmopolitas.

La definen como la marca de moda “formalmente informal”, destinada a un público de entre veinticinco y cuarenta y cinco años. Su producto tiene unos precios medios, a diferencia de la mayoría de cadenas del grupo. Fue creada en 1983 en Barcelona con un enfoque exclusivo para camisería de hombre y no fue hasta 1995 cuando INDITEX asumió el 100% de esta cadena y empezó a evolucionar su concepto comercial incorporando ropa formal e informal para hombre y extendiendo el concepto al público femenino. Actualmente sus servicios centrales residen en Tordera, Barcelona.

1.630 M€
Ventas netas

 772
Tiendas

25 Aperturas

74 Mercados

37 Online

Bershka

Las colecciones de Bershka son un reflejo de la influencia de la música, las redes sociales y las nuevas tecnologías en la moda.

Nació en 1998 como un proyecto para el segmento más joven de consumidores, de entre trece y veinticinco años, ofreciendo producto de calidad media a precio medio-bajo. Las tiendas tienen la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle, se busca que la experiencia de ir de compras se convierta en inmersión sociocultural. Bershka no cuenta con producción propia, realiza todos sus productos con proveedores externos, la mayoría españoles, pero tiene su sede central en Tordera, Barcelona.

 2.012 M€
Ventas netas

1098 Tiendas

37 Aperturas

77 Mercados

34 Online

Stradivarius

Stradivarius capta la esencia de la creatividad juvenil.

Abre su primera tienda en Valencia en 1994, aunque actualmente su sede central está situada en Sallent, Barcelona. Es una cadena que ofrece moda urbana para público solo femenino entre quince y veintisiete años, con productos de calidad media y precios medios-bajos. Stradivarius controla todo su diseño pero no cuenta con actividad productiva propia. Opera con su propio centro de distribución, que como hemos dicho está en Cataluña, aunque la distribución se realiza a través de flotas de camiones subcontratados a una empresa externa.

 1.343 M€
Ventas netas

 1015
Tiendas

44 Aperturas

72 Mercados

32 Online

OYSHO

Oysho combina las tendencias del momento con los básicos atemporales más femeninos.

Es la cadena del grupo Inditex dedicada a la lencería, ropa íntima, *homewear*, cosmética, complementos y piezas deportivas. Creada en 2001 con el objetivo de trasladar a este sector la filosofía Inditex: ofrecer las últimas tendencias de moda íntima, con calidad y buen precio. Se la denomina como la hermana pequeña de ZARA porque renueva semanalmente sus colecciones de series limitadas. Oysho subcontrata la fabricación a compañías especializadas en lencería y aunque intentan aplicar el mismo sistema de integración que en las otras cadenas, actualmente aún no resulta del todo factible según la compañía.

509 M€
Ventas netas

654
Tiendas

29
Aperturas

61
Mercados

33
Online

ZARA HOME

Zara Home incorpora las últimas tendencias de diseño al hogar.

Proyecto iniciado en 2003, dando un paso más allá en la diversificación del grupo y empezando a crear tiendas especializadas en ropa y complementos para el hogar. Un mercado que en España era casi exclusivo de Ikea o Habitat. Lo que quiere ofrecer es diseño, calidad y artículos novedosos a precios competitivos, para vestir y decorar la casa. Una nueva oferta que propone diferentes ambientes de decoración: clásico, étnico o contemporáneo, sin olvidarse de los pequeños de la casa.

774 M€
Ventas netas

569
Tiendas

50
Aperturas

71
Mercados

37
Online

UTERQÜE

La propuesta de Uterqüe aúna los complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad.

La marca más nueva abrió su primera tienda en 2008. Las colecciones son diseñadas al 100% por un equipo de creación que combina las últimas tendencias de moda con la exclusividad del producto, ya que cumplen con los más exigentes estándares de calidad y cuidan hasta el extremo su atención al cliente. Su principal objetivo es convertir los accesorios en verdaderas estrellas del look conjuntamente con prendas ultrafemeninas. Por último su sello de identidad son las tiendas, espacios de líneas

limpias y contemporáneas, con una estética marcada y donde sublima la calidad creando una atmósfera única.

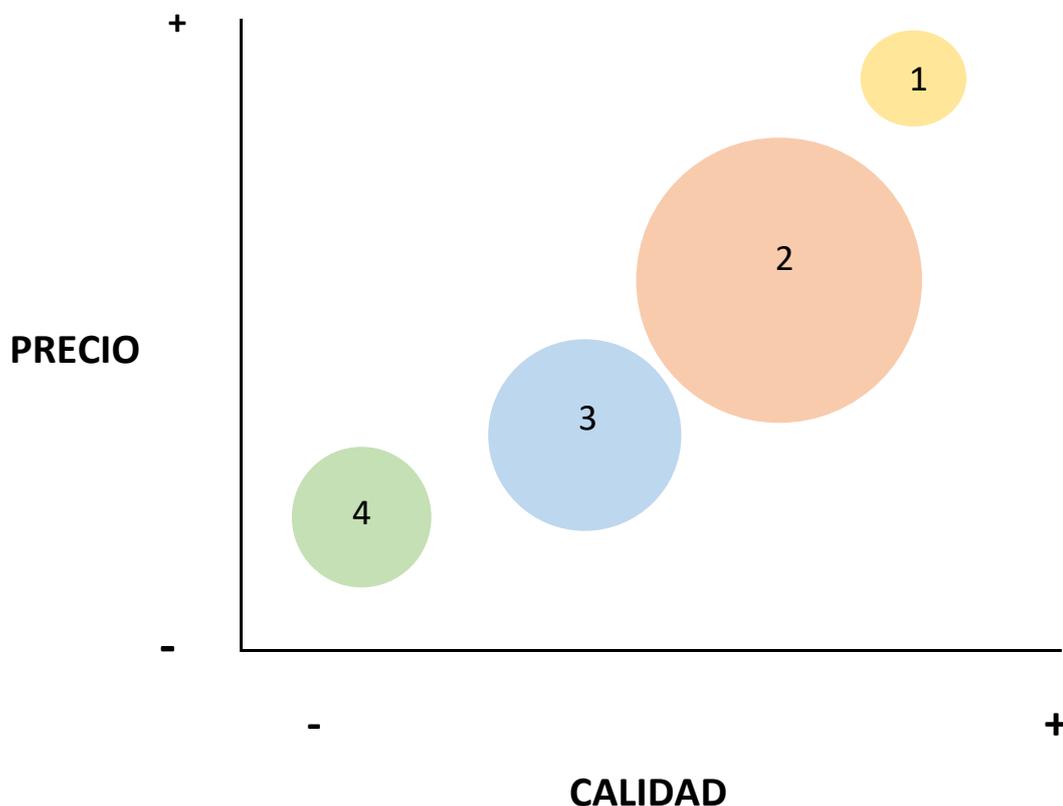


IV. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

“Para ser irremplazable, uno debe ser diferente.” Coco Chanel

1. *Matriz estratégica*

Antes de empezar con el análisis externo e interno, se debe analizar el mercado donde MÖD se va a situar. Esto se podrá ver a través de la matriz de los grupos estratégicos. En este caso, se han fijado como variables clave el precio y la calidad, ya que son los dos factores más importantes en cuanto a la fabricación y venta de los productos de la marca y dos de los que más aprecia el cliente. Además, el radio de la circunferencia indica la cuota de mercado que estas marcas tienen. (Fuente: ranking que anualmente elabora Sporting Goods Intelligence, 2016.)



1

Moda de gama alta: productos con el precio más alto pero con calidad excelente. Además ofrecen un menor número de existencias de la misma pieza hecho que ayuda a mantener la exclusividad para sus compradores. Tienen un servicio de atención al cliente potente en tienda y un trato muy individualizado. Por último decir que este tipo de establecimientos están especializados en un tipo de deporte concreto. Under Armour, The North Face o Salomon serían ejemplos de marcas deportivas de alta gama.

2

Moda de gama intermedia: productos con un precio medio-alto y una calidad buena. Respecto la gama superior, aquí se amplía la oferta del mismo producto poniéndola a disposición de un mayor número de consumidores, es decir, juegan con la variedad y las colecciones pero a un precio inferior. Estas marcas son meramente deportivas aunque se deja de lado la especialización en un solo sector y se comercializa ropa para todos los practicantes de cualquier deporte. Algunos de los ejemplos más claros serían Nike, Adidas o Asics.

3

Moda para mercado de masas: se encuentra en un punto de transición entre productos con precio medio-alto y la moda de precios bajos, por lo tanto se podría definir como el tipo de productos con un precio medio-bajo y con una calidad media o aceptable. Esta moda dispone de un gran número de referencias y de un volumen de existencias relativamente grande. Su principal característica es la gran rotación de las piezas por el hecho de diseñar y fabricar en un periodo de tiempo muy corto. La gran mayoría de marcas no suelen estar especializadas en ropa deportiva como Zara, H&M o Mango. Aunque marcas deportivas como son Reebok o Joma también se incluirían en esta división.

4

Moda económica: productos con el precio más bajo y una calidad inferior. Se caracterizan por sus grandes ofertas y por la gran cantidad de piezas del mismo producto. Esta franja ofrece a los consumidores productos asequibles de nivel básico, aunque en muchos casos no disponen de tantas prestaciones como pueden ser una buena atención al cliente, una tienda ordenada o ropa especializada para el deporte. Aquí se podrían incluir Primark o C&A. Decathlon podría pertenecer a este grupo solo por su nivel de precios ya que por la calidad se situaría en el mercado de masas.

Aquí se muestran algunos de los resultados que ayudaron a dividir el mercado en grupos estratégicos: Nike Inc. obtuvo un 38% del mercado, Adidas Group con Reebok consiguió un 17%, New Balance un 6%, Asics un 5%, Puma llegó al 3%, Under Armour un 1,2% del total de la cuota de mercado.

MÖD se situará en el segmento de moda para mercado de masas, porque además de seguir la estrategia fijada por la cadena a la cual pertenecería, este sería el grupo estratégico ideal por la gran cantidad de público a la que se podría llegar ofreciendo un precio medio-bajo, *lowcost*.

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“Si lo supiésemos todo sobre el mañana, ¿actuaríamos de manera diferente en el presente?” Faith Popcorn

1. *Análisis externo*

1.1. *Análisis del macroentorno o entorno general*

Para poder crear el gráfico del análisis PESTEL, primero se describirán las 6 dimensiones (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) con algunas de las variables clave que pueden afectar al entorno de MÖD, para así llegar a una conclusión respecto a si es una debilidad o una fortaleza para la nueva marca.

Dimensión política: la política fiscal es clave para promover el crecimiento y la creación de empleo. España ha diseñado una política fiscal comprometida con la reducción continua del déficit público y con el cumplimiento de los compromisos europeos, pero a un ritmo ajustado a las necesidades de la protección social, la recuperación de la confianza y la positiva evolución de la economía. *(Fuente: https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2017-02-20/destacado-papel-de-la-politica-fiscal_1334109/)*

Por lo que respecta a las exportaciones españolas de bienes ascendieron un 8,5% interanual hasta los 23.257.500.000 euros y las importaciones se incrementaron un 7,4% interanual hasta los 25.405.000.000 euros *(Fuente: Informe Mensual de Comercio Exterior del Gobierno Español, hasta setiembre 2017)*

Dimensión económica: el año 2016 acabó con un incremento del PIB del 3,2% frente al incremento del 1,7% de la zona euro, y se piensa que aún habría sido mayor sin la incertidumbre en la política española. Esto ha permitido que la economía recupere su nivel de PIB anterior a la crisis. Por otro lado, los tipos de interés siguen siendo históricamente bajos desde hace más de siete años en la zona euro. A 17 de Octubre de 2017 el tipo de interés al que Banco Central Europeo presta dinero a los bancos era del 0%. *(Fuente: <https://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>)*

Por último, remarcar que la tasa de desempleo española está disminuyendo, ha pasado del 21,6% en Agosto de 2016 al 17,1% de Agosto de 2017, lo que viene a ser una reducción del 20%. (*Fuente: Eurostat*) Y que la tasa de inflación, sigue el mismo patrón, pasando de estar al 2,97% en Enero de 2017 al 1,57 en Octubre de este mismo año.

Por lo que se refiere a la **dimensión sociocultural**, España es el segundo país con mayor esperanza de vida de los países de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con una media de 83 años, según su último informe. Las mujeres españolas superan los 85 años, cinco por encima de la de los hombres, 80 años. Las altas tasas de esperanza de vida en combinación con las bajas tasas de fertilidad —1,3 hijos por mujer, una de las diez más bajas del mundo, según datos del Banco Mundial— convierte a España en uno de los países con peor proyección en cuanto a envejecimiento de la población, resultando una población demasiado madura.

Además, a lo largo de los últimos años la sociedad española está cambiando su forma de pensar y actuar frente a la moda y sus tendencias. Se preocupa mucho más por su aspecto físico y demanda ropa actual, para sentirse a gusto consigo mismo o incluso para sentirse aceptado por la sociedad. Otro factor importante, es que el mundo se ha globalizado y la mayoría de las culturas se han homogeneizado. Las empresas que buscan competir en mercados internacionales de la moda, tienen que adaptarse a las distintas fisionomías de sus nuevos clientes. En Europa para las mujeres se comercializan zapatos que van del número 36 al 41. Sin embargo, dadas las características físicas de las clientas asiáticas – estatura media y masa corporal inferiores – las marcas de moda ofertan en este mercado zapatos desde el número 34. (*Fuente: <https://modarapida.wordpress.com>*)

Respecto la **dimensión tecnológica**, la tecnología es un factor que afecta enormemente a las organizaciones dedicadas al diseño y fabricación de prendas. Gracias a las innovaciones se pueden conseguir grandes mejoras en la gestión y ya son muchas las compañías que tienen su propio departamento de avances tecnológicos y las que invierten grandes sumas de dinero.

También incluye la compra online: cada vez más los españoles se abren al mundo de posibilidades de comprar a través de tiendas de ropa *online*, como lo demuestra el incremento del 8,9% en este último año. Así, cada persona ha realizado 21,2 compras en internet frente a las 18,8 que se efectuaron el año pasado. (*Fuente: <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/12/54db4eeeca4741ad788b456c.html>*)

A la hora de hablar de las oportunidades más relevantes de la venta por Internet son: el ahorro de costes, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el

comprador y seguridad en el pago. Sin embargo, la venta online también tiene ciertos problemas como la imposibilidad de probarse la ropa, el cumplimiento de los plazos de entrega, la necesidad de conexión a la red, la desconfianza que genera el medio de pago por Internet en los consumidores y la inexistencia de trato personalizado.

Dimensión ecológica: la preocupación por el medio ambiente está creciendo en una gran cantidad de países del mundo. La sociedad y las empresas son cada día más conscientes de ello y procuran cuidar su entorno, con el uso de materiales biodegradables para las bolsas de plástico o la implantación de las primeras “tiendas ecoeficientes” como ha hecho ZARA Home en Barcelona – con la reducción del 30% del consumo energético. Cada vez más, se le da menor importancia al precio y toma más protagonismo el saber si esa empresa respeta el medio ambiente en los procesos productivos, si prueba sus artículos en animales o si los tejidos pasan por procesos químicos

Dimensión legal: en 2006 se firmó un acuerdo con diseñadores y fabricantes de ropa para promover cánones de belleza saludables, combatir la anorexia y unificar las tallas de las prendas. Por ejemplo, la talla 46 dejaría de ser considerada una medida especial y los maniqués expuestos en los escaparates deberían llevar, por lo menos, una 38. Sin embargo la unificación de tallas quedó pospuesta hasta el año 2014 como consecuencia de la crisis, y de hecho aún no existe ninguna normativa que obligue a las marcas a homogeneizar las tallas ni en España ni en la Unión Europea. (*Fuente: <https://modarapida.wordpress.com>*)

En un principio se incurrirían en grandes costes, pero puede ser una medida beneficiosa a largo plazo, sobre todo de cara a las ventas por Internet, ya que las clientas no tendrán duda de que talla pedir, y además no se discriminaría ninguna talla en ninguna marca

Para elaborar este análisis PESTEL, se valorará de forma subjetiva cada factor clave en una escala del -3 si representa una debilidad hasta el +3 si es una fortaleza. (Likert, 1967)

DIMENSIONES	FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
DIMENSIÓN POLÍTICA	Estabilidad gobierno							
	Políticas fiscales							
	Comercio Exterior							
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Tendencia PIB							
	Tipo interés							
	Tasa inflación							
	Tasa desempleo							
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	Conflictividad social							
	Envejecimiento población							
	Práctica de deporte							
	Interés por la imagen							
	Mundo global							
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Infraestructuras tecnol.							
	Tendencia compra online							
	Inversión I+D+I							
DIMENSIÓN ECOLÓGICA	Interés por el reciclaje							
	Políticas medioambientales							
DIMENSIÓN LEGAL	Seguridad en trabajo							
	Seguridad en productos							
	Legislación tallaje ropa							
	Legislación laboral España							

1.2. Análisis del microentorno o entorno específico

Intensidad de los competidores actuales	Amenaza de nuevos competidores potenciales	Amenaza de productos sustitutivos	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes
MEDIA-ALTA	BAJA	ALTA	BAJO	ALTO

La intensidad de la competencia actual es media-alta. Por un lado la moda deportiva para las masas es un sector poco concentrado, como se ha visto en la matriz de grupos estratégicos. Pero por otro, es un sector maduro muy consolidado dentro de la industria textil y que, además, está siguiendo una tendencia creciente en la actualidad. Aunque no hay un número elevado de competidores en este segmento en concreto y estas empresas no destacan por estar especializadas en el deporte como lo sería MÖD. Aun con esta información, remarcar que en el sector de distribución minorista de ropa, la competencia es muy elevada porque pueden competir agresivamente con los precios, calidad, innovación, márketing o diseño, y también competir con otras empresas globales que actúan a nivel internacional.

La amenaza de nuevos competidores es baja. Esto se debe a que la creación de una marca *low-cost* del nivel de las tiendas de INDITEX es difícil de conseguir, por su cantidad de clientes fidelizados, por los beneficios de las economías de escala que posee, por la rapidez en todo el ciclo productivo, por los proveedores ya consolidados o por los locales que tiene en su propiedad. Por lo tanto existen demasiadas barreras de entrada para los nuevos competidores que quieran hacerse un hueco en el mercado. Además, la imagen de marca y los nombres juegan un papel muy importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado.

La amenaza de marcas sustitutivas es alta. Esto es así porque hay una gran variedad de productos competitivos que ofrecen las mismas características que los productos que se venderían en MÖD. De hecho, debido a la externalización de la producción en países *low-cost*, las marcas compiten de manera más agresiva en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo un mayor abanico de posibilidades a los clientes. Por otro lado, generalmente las marcas tienen productos con ciclos de vida cortos por las tendencias cambiantes de la sociedad, y son estos los que suelen tener mayor grado de sustitución. Los compradores tenderán a comprar productos sustitutivos si la relación calidad-precio-prestaciones percibida es superior a la ofrecida por MÖD.

Como este último se quiere posicionar mediante el liderazgo en costes en la comparación de los precios podría resultar como beneficiado.

En el caso de INDITEX está integrado verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en las fábricas pertenecientes al Grupo, subcontratando sólo la fase de confección, lo que significa que el **poder de negociación de los proveedores es bajo**. INDITEX tiene la capacidad de fijar las condiciones e intereses que más le convengan (descuentos, exigencias de calidad, plazos de entrega o de pago...). Esto viene facilitado por la gran cantidad de proveedores que desean servirle, aumentando así su control en la toma de decisiones.

El poder de los clientes es alto, ya que aunque no haya muchas marcas *lowcost* especializadas en ropa deportiva hay gran variedad de tiendas con esas prendas. Por lo tanto los clientes se pueden basar en el precio y la calidad para escoger su mejor opción de compra. Su poder de negociación es tan alto que se basa en un simple movimiento con el *mouse* cambiando de web para comprar o cruzando la calle para desplazarse a comprar a la competencia.

En base al análisis anterior, y teniendo en cuenta la incertidumbre que depara el sector desde el punto de vista de las tendencias de compra; se puede estimar la viabilidad de la creación de la marca debido a los resultados del análisis, motivo que potencia las probabilidades de éxito y reafirma la confección del proyecto.

2. Análisis interno

Profundizando en el análisis interno de la empresa, se pueden destacar ciertos parámetros que ayudarán a identificar la identidad de MÖD y su actuación competitiva:

- ❖ En primer lugar, MÖD se sitúa en la fase inicial del ciclo de vida cuando las empresas están aún emergiendo.
- ❖ Por lo que respecta al tamaño o a los recursos disponibles, MÖD está influenciada por el grupo empresarial al cual pertenece y por lo tanto, sería una empresa grande.
- ❖ El campo de actividad es el de diseño, fabricación, distribución y venta de prendas deportivas para mujer y hombre a un precio medio-bajo.
- ❖ Siguiendo con la estructura jurídica vendría también impuesto por Inditex, es decir, una Sociedad Anónima.
- ❖ Por último, la empresa se localiza en España ya que MÖD aprovecharía el centro logístico y de producción de Tordera (Barcelona) aunque su ámbito de actuación sería multinacional.

Ahora, con la finalidad de crear el perfil estratégico de la empresa, se deben encontrar las variables clave de las distintas áreas funcionales para identificar los puntos fuertes y los débiles de la organización, de MÖD en este caso. (Fuente: Guerras y Navas 2007)

ÁREAS FUNCIONALES	FACTORES CLAVE	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
ÁREA COMERCIAL	Cuota de mercado							
	Imagen de la cadena							
	Características producto							
	Exclusividad							
	Publicidad							
	Saturación del mercado							
ÁREA PRODUCCIÓN	Estructura costes							
	Control calidad							
	Nivel productividad							
ÁREA FINANCIERA	Estructura financiera							
	Coste de capital							
ÁREA TECNOLÓGICA	Tecnología disponible							
	Esfuerzo en I+D							
	Compra online							
ÁREA RRHH	Sistema incentivos							
	Nivel de formación							
	Contratos indefinidos							
ÁREA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Estilo dirección							
	Sistemas planificación y control							
	Cultura empresarial							

PUNTOS FUERTES:

- ❖ **Imagen de marca:** otro punto fuerte es la marca de Inditex, la reputación que recibe cualquier marca del grupo no solo en el territorio español sino a nivel mundial. Esto propicia la entrada en más mercados y la consecución de más ventas o mejores locales.
- ❖ **Publicidad:** Inditex no crea publicidad convencional, sino que apuesta por otros métodos para darse a conocer por todo el mundo, como son:

- Las tiendas que son más que simples puntos de venta, ya sea por la ubicación, por los locales amplios, por los escaparates, por la distribución similar en todas las tiendas o la misma decoración.
- Los escaparates, una herramienta fundamental para que los clientes decidieran entrar a las tiendas, por lo tanto deberían ser muy estudiados, llamativos y coherentes con la idea de la marca.
- No crean anuncios para la televisión, ni exponen sus carteles en las principales ciudades, ni se promocionan a través de mupis, que son soportes publicitarios en mobiliario urbano.



7. Ejemplo de mupis de Mango.

- ❖ **Producción:**
 - Control sobre toda la cadena de valor: Inditex se distingue del resto por poseer un modelo de negocio con el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor, des del diseño, producción, logística hasta la venta con tiendas propias. Siguiendo el modelo, MÖD obtendría la rapidez y la flexibilidad frente los competidores.
 - Just in time: lo que viene siendo producir sin almacenar ropa para no perder dinero con los inventarios. Producir solo lo que va a vender a corto plazo, sin arriesgar. Si algún modelo no gusta, se retira y se rediseña adaptándolo a productos que hayan tenido éxito. Para poder disponer de este sistema, Inditex debe tener una gran capacidad para generar nuevos diseños y una muy buena logística para gestionarlo todo.
- ❖ **Fuerte sistema financiero:** una de las grandes fortalezas del grupo por el hecho de basarse únicamente con recursos económicos propios sin acudir a capital ajeno. Además hicieron grandes inversiones en inmuebles de gran valor donde han situado, posteriormente, sus tiendas emblemáticas. Además, sus acciones están bien apreciadas en el mercado bursátil, con las que se genera un valor importante para el accionista.

❖ **Cultura de compra:**

- **Compra online:** *Fashion Retail* es la empresa a través de la que Inditex factura las ventas que realiza en Europa a través de Internet, en el último año el 6,5% de la facturación total. La cadena ha apostado fuerte por el comercio electrónico. Internet hace de escaparate para las tiendas y en las tiendas se devuelven prendas que se compraron online. Desde los comercios se pueden recoger paquetes encargados por Internet y para ambos negocios se aprovechan servicios e instalaciones logísticas conjuntas. (Fuente: https://elpais.com/economia/2016/09/27/actualidad/1475006465_648348.html)
 - **Compra instantánea:** Inditex fue pionero en poner en marcha la alta rotación de productos. Una nueva filosofía con la que se pretende que el cliente entienda que si le ha gustado algún producto debe adquirirlo en el mismo instante ya que si no, probablemente, la próxima vez no esté disponible.
 - **Mini colecciones:** a través de la creación de pequeñas colecciones durante todo el año, MÖD rompería con las dos temporadas establecidas por la mayoría de distribuidores de moda (primavera-verano y otoño-invierno). De esta forma, la marca se puede ir adaptando mejor a los mercados y a los distintos momentos del año.
- ❖ **Oferta segmentada:** Inditex abarcaba casi todo el mercado disponible segmentado en sus ocho marcas, pero con la entrada de MÖD completaría al 100% el mercado, al añadir una marca especializada en ropa deportiva, una tendencia muy creciente en la sociedad.

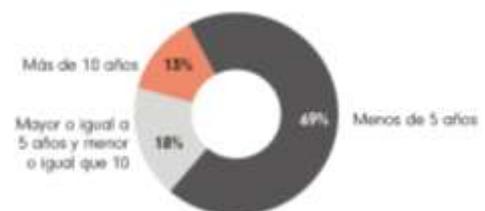
PUNTOS DÉBILES:

- ❖ **Política de personal débil:** la gestión de los recursos humanos es uno de los puntos más debatidos de Inditex, por ejemplo por:
- *El tipo de contrato:* aunque en la memoria anual de 2016 informe que el 80% de los trabajadores tiene un contrato indefinido, también se ve como el 70% de la plantilla tiene una antigüedad menor a los cinco años. Con esto se llega a la conclusión que aun siendo contratos de duración indefinida existe una rotación elevada de trabajadores.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR TIPO DE CONTRATO Y TIPO DE JORNADA (*)



DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR ANTIGÜEDAD (**)



8. Fuente: memoria anual 2016

- *Edad media*: se trata, además, de una plantilla joven con una edad media de 30 años, porque es la edad en la cual la gente está dispuesta a tener empleos de gran ritmo de actividad, con un salario más bajo y un contrato temporal. En muchos casos son jóvenes estudiantes trabajando a jornada parcial, tal y como se ve en el gráfico anterior.
- *El nivel formación de los empleados*.
- ❖ **Cuota de mercado**: al ser una empresa en fase de introducción en el mercado, la cuota de público que podría llegar a comprar en MÖD sería incierta hasta pasado un tiempo de la penetración del mercado.
- ❖ **Estructura de costes**: lo mismo sucedería con los costes. Aun teniendo unas previsiones y una seguridad por pertenecer al grupo Inditex debido a toda la información que aportarían a MÖD, la previsión de costes es impredecible o desconocida de antemano.
- ❖ **Saturación del mercado**: este sería, por último, uno de los problemas típicos de mercados maduros como el de la moda. El elevado número de marcas, tiendas, piezas de ropa... hace que el mercado cada vez esté más saturado. Básicamente se debe a que al tener unos precios tan asequibles, muchos clientes pueden comprar los diseños y los productos se vuelven masificados. Entonces parte del público objetivo puede preferir no comprar prendas en MÖD por saber que no le van a diferenciar del resto de consumidores.
- ❖ **Distribución centralizada**: la totalidad de los centros logísticos y de distribución de la cadena están situados en España. Esto puede convertirse en una debilidad ya que puede derivar en altos costes de transporte o en periodos de entrega del producto a las tiendas más largos.

3. DAFO

DEBILIDADES

- Política de recursos humanos, de personal, débil por la elevada cantidad de contratos temporales.
- Cuota de mercado incierta al ser una marca nueva
- Saturación del mercado por ser la moda un sector maduro
- No exclusividad, ni diferenciación: productos con precios bajos que los posee una gran cantidad de población
- Distribución centralizada en España puede ser más costosa

AMENAZAS

- Envejecimiento de la población española
- Legislaciones respecto al tallaje de la ropa
- Alta amenaza de productos sustitutivos
- Alto poder de negociación de clientes cada vez + exigentes
- Posibles cambios en la tendencia de practicar deporte
- Alta intensidad de competidores actuales que ya tienen su público fidelizado
- Diversidad climática puede afectar a la práctica de deporte

FORTALEZAS

- Inditex es un grupo muy consolidado con una base de clientes fidelizados
- Gran imagen de marca y buena reputación
- Publicidad no convencional con gran éxito
- Sistema de integración vertical, elevada productividad debido al Just in Time
- Fuerte sistema financiero interno con una estructura basada en el coste de capital bajo
- Cultura de compra: online e instantánea en una cantidad de países elevada
- Plataforma de comercio electrónico, con diseño de la web y facilidad de uso
- Relaciones comerciales con proveedores sólidas
- Cultura empresarial con un control y planificación exitosa

OPORTUNIDADES

- Tendencia creciente del PIB español
- Tendencias en alza: práctica de deporte y interés por la imagen personal
- Mundo globalizado
- Evolución de la compra online muy positiva
- Bajo poder de negociación de los proveedores
- Preocupación por el reciclaje e interés por la sostenibilidad de los clientes (se soluciona con las tiendas o prendas)
- Baja amenaza de nuevos competidores potenciales

VI. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA O DEL SECTOR

“Es bueno tener una competencia válida. Te empuja a hacerlo mejor.” Gianni Versace

Para analizar la competencia de MÖD, el estudio se centrará primero en marcas específicas del sector del deporte y a continuación seguirá con marcas de moda que tienen prendas deportivas como producto secundario.

DECATHLON. Empieza sus andaduras en 1976 con la apertura de su primera tienda en el norte de Francia, aunque no fue hasta 1992 que empezó en España. Es una empresa que comercializa los productos de las propias marcas del grupo Decathlon como Kalenji, Domyos o Artengo (las Marcas Pasión), además de comercializar otros productos de marcas internacionalmente conocidas como Adidas o Nike. Su eje principal son las personas, ya sean clientes, accionistas, proveedores o colaboradores que participan en los propios eventos.

El lema de Decathlon es “hacer accesible el deporte al mayor número de personas, des del principiante hasta el más experimentado” y lo consiguen mediante la innovación constante del diseño, producción y logística, reforzado por los dos valores principales: la vitalidad y la responsabilidad. Todo esto ofreciendo siempre los precios más bajos posibles de sus productos técnicos, atractivos y simples. (Fuente: <https://www.decathlon.es/servicios.html#empresaDkt>)



9. Marcas del Grupo Decathlon.

JOMA. Marca española creada en 1964, que fabrica y distribuye calzado y ropa deportiva de buena calidad. Tras unos años de éxito, en 1990 decidió especializarse en el sector del fútbol donde fue líder en ventas del mercado español, siendo la primera marca en lanzar botas de colores cuando predominaba el negro en las equipaciones. Actualmente ha diversificado su cartera de productos y comercializa calzado y textil deportivo para fútbol campo y fútbol sala, atletismo y tenis principalmente.

Por último remarcar que en 2012, fue considerada la tercera marca con mejor imagen del sector de ropa deportiva en España después de Nike y Adidas y la cuarta marca en el sector del calzado. (Fuente: http://www.ifema.es/Institucional_01/noticias/IF_P_445726)

REEBOK. Reebok International Limited es una productora estadounidense de ropa, zapatillas deportivas y accesorios, que desde 2005 pertenece y está controlada por el grupo alemán Adidas. Tiene su sede central en Massachusetts (EEUU) y no fue hasta finales de 2016 que abrió su primera tienda oficial en España, en Murcia.

Destacar que Reebok cuenta con una serie de acuerdos importantes en el mundo del deporte. Está asociado con la marca *Crossfit* a nivel mundial con un contrato exclusivo para patrocinar los *Crossfit Games*, haciendo que los atletas sólo puedan utilizar su indumentaria y evitar que



competidores potenciales como Nike con su nuevo modelo Metcon entre en su ámbito competitivo. Además posee un convenio con *Les Mills* que es una de las empresas de fitness más importantes del mundo y es patrocinador oficial de las famosas carreras de obstáculos *Spartan Race* que se realizan por todo el mundo. (Fuente: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>)

H&M. Hennes & Mauritz fue fundada en Suecia en el año 1947 como una empresa productora y distribuidora minorista cuyo público principal son los jóvenes concienciados con la moda. Aunque no fue hasta el año 2000 que desembarcó en España. La firma sueca ofrece ropa a precios medios-bajos, mezclando productos entre lo clásico y las tendencias de marcas de diseño, tal y como hace Zara. Es por esto que la marca española es su principal competidora por actuar dentro del segmento de “moda rápida”, aunque con ciertas diferencias ya que H&M no cuenta con fábricas propias pero refuerza su identidad de marca a través de llamativas campañas publicitarias con Kenzo, Balmain o Karl Lagerfeld, diseñador de Chanel. (Fuente: <http://about.hm.com/en/about-us.html>)



En el año 2013 lanzó su primera colección de ropa deportiva bajo el lema de “mientras practiques deporte siéntete bien por dentro y por fuera” con la aportación de todos los atletas del equipo olímpico sueco, con la intención de demostrar que el *fitness* se está convirtiendo en una parte esencial del estilo de vida de gran parte de población. (Fuente: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/hm-lanza-coleccion-de-ropa-y-calzado-deportivo/18703>)

MANGO. Los hermanos Isak y Nahman Andic, de origen turco, fundaron en 1984 en Barcelona la marca MANGO, otro minorista dentro del segmento de “moda rápida” y una gran competencia para las marcas de grupo Inditex. Inicialmente ofrecían productos destinados solo al público femenino, pero como Zara fue diversificándose, diseñando productos para hombres, niños y para mujeres con tallas grandes. Finalmente en agosto de 2013 lanzó la nueva línea de ropa de deporte y de ropa interior llamada "Sport&Intimates" que se inició con una línea de *fitness, running y yoga*. Según la compañía, las prendas de la colección son fáciles de llevar, favorecedoras, femeninas, de buena calidad y ofrecidas a buen precio. (Fuente: http://www.eldiario.es/politica/Mango-coleccion-deporte-lenceria-paises_0_166233591.html)

Una diferencia con Inditex es que Mango solo diseña y distribuye pero en ningún caso fabrica, ya que es una fase que tiene externalizada a terceros. Pero igual que H&M, opta por desarrollar acciones con conocidos diseñadores y crear campañas publicitarias con protagonistas como Penélope Cruz o Scarlet Johansson. Finalmente 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.

PROPIAS CADENAS INDITEX. Tanto Oysho, como ZARA e incluso Lefties comercializan algunas colecciones temporales donde incluyen prendas deportivas, pero sin ningún tipo de continuidad ni especialización en algún deporte.

VII. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

“Innovation distinguishes between a leader and a follow.” Steve Jobs

Estrategia competitiva

MÖD sigue una clara estrategia competitiva que le hace poseer rasgos diferenciales respecto sus competidores. Se trata de la estrategia de liderazgo en costes ya que por el hecho de pertenecer a una empresa textil consolidada con una red de proveedores y fabricantes muy extensa, se puede beneficiar de sus economías de escala y que su producción tenga un coste menor en comparación con la de sus competidores. Esto conlleva, finalmente, a la venta de los productos a un precio considerablemente inferior.

Y en una menor medida, pero también muy importante, MÖD se basa en la diferenciación de producto respecto la competencia directa. Esto es así por el hecho de ofrecer productos deportivos sin renunciar al concepto de moda actual o últimas tendencias. Y también por la constante rotación de las prendas, refrescando la oferta continuamente con ciclos muy cortos.

El ciclo de rotación de INDITEX tiene una duración máxima de quince días, lo que le permite producir más de una colección por temporada y estación adaptándose a la evolución en las preferencias de sus clientes. (*Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega. David Martínez. 2016.*)

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se podría resumir en tres palabras: innovación, adaptación y rapidez. Y la clave del éxito sería su capacidad para proporcionar periódicamente nuevas colecciones de vestir que reflejen las tendencias de la moda y la demanda de ropa deportiva actual junto con un precio que siga siendo “asequible” para la mayoría de los clientes.

Las ventajas competitivas de Inditex se derivan de la forma en que el grupo organiza y lleva a cabo las actividades de sus ocho marcas. A diferencia de sus competidores, el grupo está integrado verticalmente, lo que le permite controlar toda la cadena de valor y reaccionar con una mayor rapidez a lo que los clientes demandan al mercado. Además Inditex rompió los esquemas existentes hasta ahora en el sector de la distribución minorista de moda con una cadena de valor inversa, totalmente orientada al cliente. Esto significa que los clientes ya no cierran la cadena de valor sino que la condicionan, considerándose un *partner* clave.

Después del análisis interno, se han obtenido las siguientes competencias básicas que se piensa que son claves para el éxito de la marca:

1. El conocimiento de las preferencias y las necesidades de los clientes, un hecho importante y necesario para ofrecer lo que buscan.
2. Búsqueda de nuevas tendencias por todo el mundo, junto con la reinterpretación de modelos de alta moda a la moda *low-cost*.
3. El lanzamiento continuo de nuevos productos, cada dos semanas, en respuesta a la demanda de los clientes al mercado.
4. Ciclo de suministro, de diseño y producción a un ritmo muy rápido, además de tener la distribución centralizada.

Estrategias según el ciclo de vida de la industria

El mercado de la industria textil es un sector maduro, muy consolidado a nivel español, bastante saturado por parte de un crecimiento importante de marcas, con una distribución masiva – en muchos casos a través de unos precios muy bajos – y con unas potentes campañas de publicidad.

El mercado que se está proponiendo para MÖD sería el de la moda deportiva, un sector que se podría incluir dentro de los mercados en crecimiento o maduros. La justificación es que,

hay marcas especializadas, muy arraigadas en la sociedad, con una cuota de mercado alta y con un *know-how* elevado en tecnología respecto la competencia, como Nike. Pero también existen marcas que en un principio no estaban especializadas en el sector deportivo, pero que al ver que las tendencias respecto al deporte han ido cambiando, han decidido crear colecciones específicas dentro de su marca, como Mango. Estas últimas empresas en crecimiento, destacan por su aumento de las ventas rápido, por el incremento de la publicidad y los precios bajos para llegar a un público cada vez más crítico y selectivo.

Respecto al grado de concentración de la industria de la moda deportiva se puede decir que es un sector fragmentado, con un número elevado de competidores pero donde ninguno domina suficientemente como para imponer las condiciones de la competencia.

La estrategia que MÖD utilizaría sería la estrategia de nicho, para adaptarse a la estructura del sector. Esta consiste en la segmentación del mercado a través de productos, ropa meramente deportiva, en el caso de MÖD. Y el liderazgo en costes, que proviene de pertenecer al grupo Inditex, y de poder alcanzar los beneficios por sus economías de escala y su experiencia.

Estrategias tecnológicas

La moda actual requiere un grado de tecnología elevado y una innovación constante para poder diseñar, producir y distribuir los productos, de una forma rápida, eficaz y eficiente.

Por lo que se refiere a este tipo de estrategias, MÖD debería aplicar la estrategia de nicho, que consiste en la especialización en un número limitado de tecnologías clave para conseguir ventajas competitivas respecto los competidores más directos. Una vez ampliado el mercado, podría llegar a conseguir la estrategia de liderazgo, si innovara sucesivamente en las tecnologías clave.

VIII. PLAN DE MARKETING

“El marketing no es el arte de encontrar maneras ingeniosas para vender lo que se fabrica. Es el arte de crear auténtico valor para el consumidor.” Philip Kotler.

1. **Las cuatro P del marketing**

1.1. *Producto*

“Todo gira alrededor del cliente.” Pablo Isla.

MÖD ofrecería una amplia variedad de ropa deportiva, colecciones tanto para el sector masculino de la población como para el femenino. Estas colecciones se dividirían en una colección fija denominada *sportswear basics*, con productos que no pasan de moda, representando alrededor del 50% de la producción, siguiendo con la política de productos llevada a cabo por Inditex.

El tanto por ciento restante, correspondería a lo que se denominan “prendas oportunistas”, prendas que solo están en las tiendas por un periodo máximo de quince días a la espera que llamen la atención del público y se genere una demanda. Esta estrategia es la mundialmente conocida como *fast fashion*, con la que se pretende conseguir una cierta “adicción” por parte de los clientes a visitar la tienda física u online con la intención de que entiendan que si no compran ese producto ese mismo día, la próxima vez que se desplacen a la tienda ya no estará. Por lo tanto es, también, una estrategia para dar un grado de cierta exclusividad o como Inditex lo llama: colecciones *limited edition*.

Por lo que se refiere al tallaje de la marca, incluiría des de la talla XS hasta la XXL, porque el mercado requiere de marcas que comercialicen ropa apta para todas las medidas, ya sean más pequeñas, pasando por las más comunes con una oferta más amplia de productos y llegando a las tallas grandes, olvidadas por una gran parte de las cadenas multinacionales.

Respecto a la forma de exponer el producto en las tiendas, y tal y como cuenta David Martínez en su libro *ZARA, visión y estrategia de Amancio Ortega*, se debe diferenciar entre los espacios de mujer y de hombre. En la zona de caballero el orden debe ser casi absoluto, con todos los pequeños detalles debidamente calculados, ya que a un gran número de hombres no les gusta tener que remover piezas y piezas para encontrar el producto deseado. Lo que quieren es una compra rápida solamente de eso que les gusta y a lo que van buscando.

Por lo contrario, en los espacios de mujer las prendas siguen un orden, ya sea por colores o por tipo de piezas porque les gusta poder combinar y hacer el *look* a su manera, aunque eso conlleve destinar más tiempo a la compra. El objetivo es crear un espacio para que las y los clientes puedan disfrutar de una experiencia en la tienda y no solo sea comprar ropa de deporte. Se podría incluir música motivadora para amenizar el tiempo de compra, colocar carriles de pistas deportivas en el suelo como hacen algunas tiendas de otros países para que sitúen a los clientes en plena práctica del deporte e incluso realizar algún tipo de “evento deportivo” en la misma tienda, para atraer a más público e ir fidelizando.



10. Interior de una tienda de zapatillas deportivas de Londres.

Por lo que se refiere al proceso productivo de las prendas, todo responde a las necesidades de los clientes. Primero el equipo de diseño crea las tendencias dividiéndolas en los distintos tipos de mujer y hombre, en el caso de MÖD se centraría en los distintos deportes o actividades. El departamento de patronaje y confección recibe las ideas de los diseñadores y materializan estos diseños realizando innumerables pruebas sobre papel, maniqués o modelos. Tras una fase de supervisión meticulosa de cada prenda, el 50% de los diseños acaba siendo desechado ya sea por tejidos, incomodidad o composición. Si se aprueba, se empezará con la fabricación de cientos de miles de unidades de cada prenda. Para saber qué cantidad producir todo gira en torno a un sistema de información potente entre tiendas y centro productivo. La central les envía un ranking a las tiendas en el que se muestran todas las prendas de todos los departamentos que se han vendido más, lo que se ha vendido día a día y si se ha vendido más cantidad o menos que el mismo día del año anterior. De esta forma, el *store manager* puede pedir la cantidad que desea de producto para su tienda.

Una fase crucial del proceso es el control exhaustivo, ya que sea cual sea la localización de los fabricantes, Inditex garantiza que cada artículo que se pone a la venta es saludable, seguro y medioambientalmente sostenible. Se debe destacar el Programa *Picking*, que con la ayuda de universidades y laboratorios de referencia, se convierte en la herramienta más exhaustiva y eficiente para revisar la calidad de los productos. En la fase de diseño del producto se analiza el riesgo potencial que puede tener cada artículo y durante la fabricación se toman muestras para su

análisis y ensayo en laboratorios acreditados. El estudio detallado de estas muestras establece la aprobación, el rechazo o la necesidad de aplicar cambios para que el producto cumpla con los estándares. (Fuente: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/producto>)

Por último, para garantizar la calidad y el cumplimiento de todos los productos que lanza la marca se realizan miles de auditorías al año, divididas en cuatro grupos:

En primer lugar, hay **auditorías pre-Assessment** que consisten en una evaluación previa sin aviso a los proveedores y fábricas que quieren formar parte de la cadena, por parte de auditores internos y externos. Solo aquellos que cumplan con el Código de Conducta podrán formar parte de la cadena de suministro. Este último año 2016, se han aceptado el 81% de las auditorías realizadas y se han descartado 76 proveedores.

En segundo lugar, se realizan **auditorías sociales** para verificar el grado de cumplimiento con el Código de Conducta y establecer acciones correctivas para asegurar que los derechos fundamentales están siendo respetados. Este último año se ha aumentado el nivel de exigencia en lo que a higiene y seguridad en el trabajo se refiere y aun así el 95% han resultado ser aptas.

Luego están las **auditorías especiales** que son revisiones específicas en cuanto a salud o seguridad de los trabajadores, con las que se verifica el grado de cumplimiento de los Planes de Acción Correctivos, como la comprobación de prácticas prohibidas en las lavanderías por ejemplo.

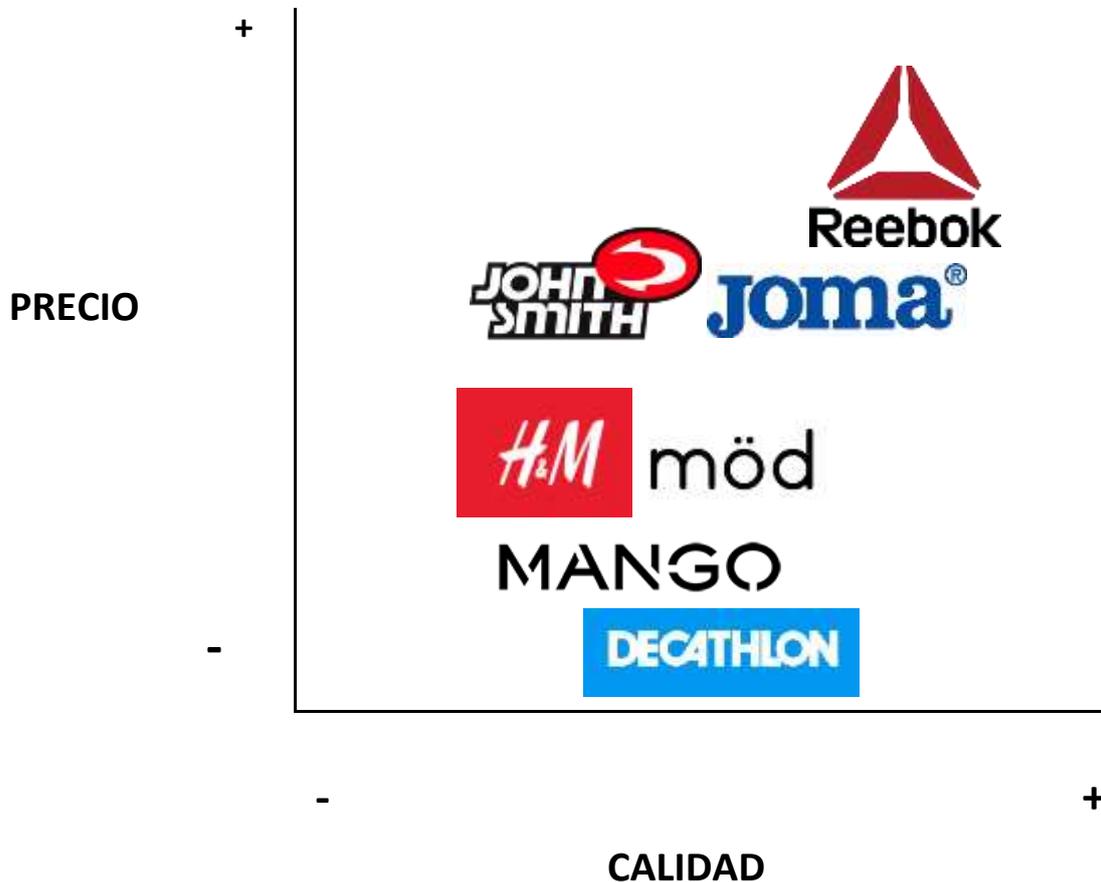
Y por último, las **auditorías de trazabilidad** para verificar que los procedimientos que permiten seguir la evolución de la cadena de suministro a partir de información recogida por un sistema de gestión de fabricantes, son correctos.



11. Total de auditorías de Inditex en 2016 (Fuente: Memoria anual 2016)

Mapa posicionamiento

Una vez centrados en el segmento de moda para el mercado de masas, se puede seguir con el estudio del posicionamiento de la competencia. Por tal de realizarlo, se ha dividido en base al precio de una camiseta básica de *Running* de cada marca en su propia *web online* y las prestaciones o características que cada una ofrece.



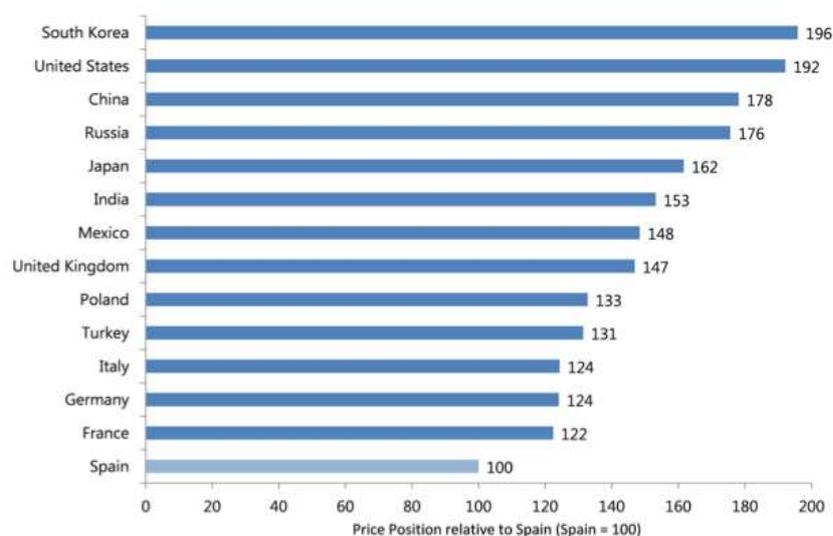
1.2. Precio

“Los consumidores pagan lo que las empresas, les vendemos; sin embargo, esta relación va mucho más allá de un simple intercambio.” Martin Butler

Para establecer los precios, INDITEX utiliza el método de *target pricing* que consiste en establecer el precio en función de la información de la disponibilidad a pagar de los clientes para cada tipo de prenda. Para poder obtener este nivel de información, debe realizar unos potentes estudios de mercado alrededor del mundo. A partir de las disposiciones a pagar, calculan si los costes de producción junto con los márgenes permiten alcanzar el precio objetivo. Pero a la misma vez utiliza la estrategia de fijación de precios por áreas geográficas. Su principal objetivo es amoldarse y aprovechar el distinto posicionamiento de la marca en los diferentes mercados o países y las diferencias en cuando a poder adquisitivo de los clientes.

Siguiendo con la política del grupo, no se debería fijar el precio de las prendas según los precios de la competencia. Pero una de las peculiaridades que podría tener MÖD sería ofrecer los productos a precios muy parecidos en todo el mundo, aportando una visión global de la marca en la que los clientes no sientan una cierta discriminación debido a los precios según el país en el que vivan. Se podría conseguir jugando con los costes de transporte y logística, analizando de qué manera se podrían reducir. Por ejemplo si la fabricación de la prenda completa se localiza en países asiáticos, des de ahí se podrían distribuir directamente, sin necesidad de pasar por el centro logístico situado en España y des de aquí empezar el ciclo de la distribución.

Pero hay que decir, que tras la presentación de los resultados del grupo en el 2014, un analista financiero de la compañía *Morgan Stanley* decidió investigar sobre la desconocida estrategia de precios de la compañía, hasta el momento información confidencial como la mayoría de aspectos relevantes. Y lo que dedujo es que tomando España como base 100 y al tipo de cambio de la fecha del estudio (Mayo 2015), la moda de Zara es entre un 22% y un 24% más cara en Francia, Italia o Alemania; casi un 50% más en Inglaterra, México o India; un 75% en Rusia y China y cerca del 100% más en Estados Unidos o Corea del Sur. (Fuente: https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/)

Exhibit 1: Zara's selling prices in South Korea and the US are almost double those in Spain


Source: AlphaWise, Morgan Stanley Research, Zara websites (April 20, 2015)

12. Resultados del análisis de Morgan Stanley

Es evidente que, pese a todo, hay intención por parte de Inditex de gestionar en beneficio propio la potencialidad de los distintos mercados en los que está presente, y que del adecuado manejo de este factor se pueden derivar beneficios importantes para la sociedad de Amancio Ortega.

1.3. Distribución

“El caos aparente de una tienda es un orden calculado por todos nosotros, desde arriba hasta aquí” Responsable de tienda Zara en Madrid.

Una de las claves del éxito de Inditex es la estrategia de **integración vertical**, en la que la matriz controla prácticamente la totalidad de las actividades que forman parte del proceso de creación de valor del producto. Es decir diseña, fabrica y distribuye los productos por sí misma. Esto permite una rápida respuesta ante la demanda del cliente que se consigue mediante una fuerte inversión en maquinaria y un sistema de comunicación potente. Se pueden conseguir unos precios más asequibles, una renovación constante y unos costes de transacción más bajos.

Tal y como explica Inditex en su propia web corporativa, las **tiendas físicas y online** son el corazón de la actividad de todas las marcas y trabajan de manera integrada sin ninguna interrupción.

Estas **tiendas** están localizadas en las calles comerciales más relevantes del mundo. Son espacios con una cuidada puesta en escena, donde arquitectura y funcionalidad van de la mano para crear un ambiente cálido y acogedor para nuestros clientes. El hecho que hace de las tiendas un lugar importante es que los empleados pueden escuchar a los clientes y pueden tomar nota de sus necesidades o intereses. El verdadero motor de la compañía.

El grupo tiene dos formas de entrar en los mercados que se detallan a continuación: Opta por las franquicias en aquellos países en los que existen diferencias culturales, por el tamaño del propio mercado, por la legislación o riesgos asociados a la actividad económica – si su situación político-económica es más complicada o no es tan propicia para ser regentada a través de tiendas propias. En estos casos, se realiza un acuerdo con un solo socio para todo el país. Este socio debe ser un gran grupo nacional con una experiencia consolidada en la distribución de moda para explotar los derechos de la marca en el país en cuestión. Como en Venezuela en la que actúa a través de la compañía *Phoenix World Trade*.

Por otro lado, crea acuerdos de *joint-venture* con socios locales en países en los que el mercado inmobiliario o las actividades de distribución recomienden contar con socios locales que aporten conocimiento previo. Inditex ha firmado acuerdos con Otto Versand en Alemania, Bigi en Japón o Percasi en Italia. (Fuente: Dirección de empresas internacionales, José Pla Barber y Fidel León Darder, 2004)

Aun así, el grupo opta por el crecimiento mediante el modelo centralizado con tiendas propias, e incluso gran parte de los últimos acuerdos de franquicia contemplan la futura opción de compra de las tiendas por parte de la central. Aunque tal y como ha anunciado Pablo Isla – presidente de Inditex – han puesto a la venta 16 establecimientos emblemáticos comprados en los años 90 con el objetivo de quedarse como inquilinos. Esta venta de inmuebles se realizará a través de un contrato de *sale & leaseback*, es decir, venderán los locales pero manteniendo su condición de inquilinos con un arrendamiento de alquiler a 20 años y una futura opción de compra a los 5 años. Estas operaciones se enmarcan en la estrategia de operar todas las tiendas a través de régimen de arrendamiento, tal y como señalan los directivos de la compañía.

(Fuente: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/12/12/5a2fd2c0e2704e4f568b45cd.html>)

A finales de 2016, el grupo contaba con 6105 tiendas propias y con 908 franquicias. En el siguiente cuadro se detallan qué cantidad de franquicias de cada marca había repartidas por el mundo. (Fuente: Informe Anual Inditex 2016, página 246)

MARCA	Nº FRANQUICIAS
Zara	218
Pull&Bear	133
Massimo Dutti	102
Bershka	149
Stradivarius	173
Oysho	66
Zara Home	53
Uterqüe	15

De forma paralela, la calidad de la imagen y la usabilidad son las pautas que siguen las **plataformas online**. Todas las marcas tienen tiendas distintivas, marcadas por una estética funcional que también replican en internet.

En este modelo integrado de tiendas físicas y online, la disposición es clave para expresar la personalidad de cada marca y dejar que nuestros productos hablen por sí mismos. Esta forma de exponer la moda se actualiza constantemente y se replica en todas las tiendas del mundo para garantizar la homogeneidad de la imagen.

Por otro lado, una de las grandes ventajas competitivas del Grupo, que MÖD podría aprovechar formando parte de él, es el operar casi sin stock. Esto se consigue mediante la respuesta ágil, en la que la ropa se envía de los centros logísticos a

cualquier tienda en un máximo de 48 horas, dos veces por semana, por eso recibe el nombre de moda rápida. Lo que se pretende conseguir es llegar a la mente del consumidor con un sentido de urgencia como “si no lo compras hoy, quizás no lo encuentres mañana.” De esta forma, es más probable que visiten más la tienda ya que saben con seguridad que habrá prendas nuevas para probarse y comprar.

1.4. Comunicación

"La tienda está al principio y al final de nuestro modelo de negocio". Pablo Isla

Un método clave con la que hacen publicidad serían los **escaparates**, que sin duda, proporcionan un magnífico entorno y una gran oportunidad de marketing para las empresas. Los escaparates inspiradores y llamativos actúan como un poderoso imán que atrae a los consumidores y les incita a visitar la tienda. Se utilizan para reforzar la identidad de marca, que es lo que se quiere destacar de MÖD, o para simplemente proporcionar información sobre los productos, precios o promociones que se pueden encontrar en el interior. ZARA por ejemplo prefiere utilizar sus amplios escaparates y sus estilizados *displays* para promocionar la marca.

Con la finalidad de promocionar las marcas a través de los escaparates, el grupo cuenta con un numeroso grupo de *visual merchandisers* que trasladan a los escaparates de cada tienda lo que des del centro de escaparates piloto de Arteixo se aprueba. Estos escaparatistas viajan por todo el mundo para ver las distintas modas, costumbres, tendencias, etc. de gran parte de los mercados y así poder crear decoraciones adaptables para todas las tiendas, en las que el cliente vea de forma conjunta moda y calidad y desee entrar.

Muy relacionado con el factor clave anterior, una gran forma de hacer publicidad de MÖD es **localizando las tiendas** de la marca en calles céntricas o emblemáticas de las ciudades, ya que de esta forma se consigue un mayor tráfico de afluencia indirecta de personas que pasean y se sienten atraídas sin buscarlo.

Otro método serían las **bolsas para las compras**, un símbolo altamente visual de la marca. Demasiadas veces, este artículo tan sencillo no es tenido en cuenta como herramienta de marketing; no obstante Inditex lo considera un elemento crucial para publicitarse por las calles. Si se reflexiona por un segundo, cada vez que un cliente sale de cualquier tienda llevando consigo una bolsa distintiva y reconocible se convierte en un anuncio andante para la marca y lo más importante: es un tipo de publicidad de forma gratuita para ella.

Muchos clientes consideran estas bolsas un elemento importante de la experiencia de comprar y un símbolo de estatus dependiendo de la marca. Aunque se están creando normativas para controlar su uso excesivo debido al consumismo y al impacto que eso tiene sobre el medio ambiente.

Un ejemplo es la ley que se creó recientemente en Cataluña, la Ley 5/2017 del 28 de marzo que prohíbe la distribución gratuita de todo tipo de bolsas de plástico, en cualquier punto de venta de mercancías o productos, es decir, a todos los establecimientos comerciales de Cataluña, incluido el comercio electrónico que en el momento de entregar el producto lo hagan en una bolsa de plástico. Si el cliente quiere una bolsa, se verá obligado a pagar una cantidad fijada. Por las leyes y por la contribución y el respeto por el medio ambiente MÖD utilizaría bolsas de papel reciclado.



13. Anuncio de la campaña publicitaria de la nueva Ley

Respecto a las **ofertas** que suelen llevar a cabo, destacan principalmente los periodos de rebajas. Tras el cambio legislativo de 2012, las épocas de rebajas en España están liberalizadas, antes estaban reservadas a las semanas posteriores del 1 de julio en verano y del 7 de enero en invierno, mientras que actualmente el grupo apuesta por el inicio a partir de diciembre – enero y en junio.

Aunque desde la propia cadena se diga que no se hace publicidad, se ha visto como últimamente se está abriendo a los medios de comunicación en un proceso de cambios paulatinos. Empieza con un **contacto con influencers o celebrities** como con Poppy Delevigne para Stradivarius o con Brooklyn Beckham que se ha convertido en la imagen de Pull & Bear y fue el protagonista en la inauguración mundial de la nueva sede eco-eficiente de la marca en Narón (Ferrol).



14. Fotografías de Poppy Delevigne y Brooklyn Beckham promocionando las marcas de Inditex en eventos.

Por último, además de la presencia en las distintas redes sociales como Instagram o Facebook, se está fichando personas de la talla de Rafael Medina para encabezar departamentos más sofisticados como el de trajes a medida de Massimo Dutti. MÖD debería seguir con la estrategia de estar visible en las redes sociales, además de firmar algún contrato con deportistas de alto nivel reconocidos alrededor del mundo para aportar ese grado de influencia hacia los consumidores.

2. Logística

“En Arteixo no hay prendas almacenadas, porque una prenda almacenada es una prenda que no se está vendiendo.” Carlos Alonso, responsable del Centro logístico de Arteixo.

Los centros logísticos son el pulmón que permite a las tiendas seguir el ritmo frenético de la moda. Por ellos pasan millones de prendas al día que a través de sistemas muy automatizados y una coordinación entre los equipos comerciales, de diseño y de fabricación, permiten la rápida y eficaz distribución. Además se da respuesta inmediata a lo que el mundo necesita mediante el método *Just in Time*, con el que es posible encontrar algo nuevo en tiendas cada día.



15. Interior del centro logístico de Arteixo. (Fuente: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible>)

Inditex cuenta con 10 centros logísticos repartidos por todo el territorio español, de manera que garantizan que el tiempo máximo de entrega desde España a cualquier establecimiento de Europa estará abastecido en 24 horas o 36 como máximo. Al resto del mundo las prendas llegarán en avión en tan sólo 48 horas. Esto aseguraría a MÖD una renovación constante de la oferta por la realización de envíos dos veces por semana, así como la posibilidad de que cada tienda consiga en pocos días reponer las prendas que más vende mientras se envían, también, nuevas colecciones.

El proceso logístico es complejo pero consta de pocos pasos. Al centro logístico llega, procedente de las fábricas de alrededor del mundo, la ropa – que se divide en prenda colgada y prenda doblada si llega en cajas –.

Los centros logísticos cuentan con enormes silos para almacenar las prendas, que están separadas por parámetros de modelo, talla y color. Mediante un complejo mecanismo automatizado, desde un mismo centro se distribuye la ropa seleccionada por los *store manager* a cada tienda del mundo. (Fuente: https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-secreto-de-inditex-48-horas-para-abastecer-a-todas-las-tiendas-del-mundo_335586_102.html)

El máximo exponente es la macroplanta de Zara en Zaragoza, con miles de cintas transportadoras kilométricas, estanterías industriales sin final y cajas y cajas de cartón. Con una extensión de unos 20 campos de fútbol, este centro mueve alrededor de 35.000 prendas cada hora, lo que significa una distribución de 324 millones de prendas femeninas para las más de 2000 tiendas de la marca a

través de 1200 camiones semanales. Este centro está destinado sobre todo a ropa doblada que las cintas transportadoras colgadas a diferentes alturas, de los 33 metros que tiene la nave, mueven a gran velocidad y acaban depositadas en sus cajas mediante la ayuda de unos pequeños toboganes. Cada caja estará compuesta por una mezcla de productos y tallas que ha pedido cada tienda del mundo, que recibirán mediante transporte aéreo o terrestre. Todo esto recae bajo el control de un programa informático basado en un potente sistema de algoritmos.

(Fuente: <http://www.elperiodico.com/es/economia/20170409/viaje-corazon-zara-centro-logistico-zaragoza-5963573>)



1516. Imagen del tráfico aéreo de Zaragoza

3. Internacionalización

“La mejor recompensa es ver a gente de todo el mundo con las prendas que nosotros diseñamos.” Loreto García, diseñadora de Zara

Inditex ha utilizado 4 estrategias distintas para internacionalizarse: empezó aplicando la penetración de mercados a través de la estrategia de “mancha de aceite” por Galicia y el norte de España y más tarde en el resto del país, para intensificar su presencia en el mercado actual. Tres años más tarde de la primera apertura en España, decidió introducirse en nuevos mercados abriendo su primera tienda en Oporto (Portugal). Para ello, el señor Ortega fundó el holding del Grupo llamado Industrias del Diseño Textil, Inditex, que agrupaba todas las marcas bajo el mismo paraguas. A partir de ahí empezaron a crear las bases de un sistema de distribución y adaptación al ritmo creciente del mercado.

Mientras Zara iba desarrollándose por los mercados decidieron introducir nuevos productos como colecciones para hombre, niños, accesorios o perfumería. Esta estrategia de desarrollo de productos es una de las que MÖD utilizaría, debido a que se incorporaría la ropa deportiva. Finalmente, Inditex optó por la diversificación relacionada ofreciendo nuevos productos en nuevos mercados, a través de 8 cadenas destinadas a segmentos diferentes. Con MÖD se abarcaría un *target* más amplio, llegando al segmento de las personas deportistas, mujeres y hombres, jóvenes o más mayores, que quizás antes de su existencia se dirigían a comprar a otras marcas.

Como ya se ha comentado en el apartado del plan de marketing, Inditex fija sus precios según las áreas geográficas donde vende sus productos. Esta diferenciación de precios internacionales se basa en el diferente posicionamiento de la marca en los diferentes mercados, ya que dependiendo de cuál sea la percepción de la marca o producto por parte de los diferentes consumidores fijará un precio u otro. También se basa en las diferencias en cuanto a poder adquisitivo de los consumidores se refiere, a los costes logísticos dependiendo del mercado al cual se está vendiendo o a los distintos tipos de cambio. Además de los impuestos al consumo de cada país, de la lejanía con la sede central en Arteixo y de los impuestos a la importación de los productos.

Con esto, se puede dividir el mercado mundial en dos grandes bloques:

Por una parte los países en los que actúa con precios ajustados mediante márgenes de ganancia reducidos, porque lo que interesa es una rápida rotación de los productos. Un ejemplo claro sería Portugal o Grecia. Pero por el otro lado, están esos países en los que la marca penetra con precios superiores y por lo tanto márgenes mayores, porque la

percepción del cliente hacia el producto es más alta y se busca una baja rotación. En Venezuela, Ecuador o la India, la ropa de ZARA puede ser un lujo al alcance de pocos, en una constante contraposición a su lema de ofrecer moda rápida y de calidad a precios atractivos. (Fuente: <http://www.revistavanitair.es/moda/articulos/diferencia-de-precio-de-vestidos-de-zara-en-diferentes-paises/22951>)

A continuación, se ha recreado en una tabla la variación de los precios de una misma pieza de INDITEX en ocho países distintos. Se ha escogido España como base, también Andorra porque siempre se ha informado que tiene los precios más bajos de todo el mundo por su reducido IVA, y además un país de cada continente. Oceanía no dispone de Zara online, por lo tanto se seleccionó Filipinas, el país más cercano a este último continente.

	PAÍS	PRECIO	PRECIO EN €
	España	59,95 EUR	59,95 EUR
	Andorra	55,00 EUR	55,00 EUR
	Suecia	699,00 SEK	70,22 EUR
	Egipto	1,599 EGP	76,83 EUR
	Filipinas	4.995,00 PHP	83,35 EUR
	China	¥ 699.00	89,47 EUR
	Estados Unidos	119,00 USD	100,92 EUR
	Venezuela	3.999.999,00 VEF	339.642 EUR

Tabla 1: Precios obtenidos de la propia web de Zara de los distintos países.

Con esto, se puede confirmar la teoría de que el precio del plumífero es más barato en Andorra que en España. También, la gran diferencia de precios entre España y Venezuela, donde ZARA es vista como una marca de lujo, además del efecto de la devaluación de los bolívares. Y finalmente, un hecho que desconcierta es que la visión que se tiene de que a más kilómetros de distancia del centro neurálgico de la empresa española deberían crecer más los precios del mismo producto, es falsa. Se puede apreciar con el caso de Filipinas, que al ser el país más lejano de todos situado a 11.000km de distancia de España debería ser el más caro pero se ve que su precio es un 20% inferior al de Estados Unidos, situado a 8000km de España y llegando a ser el segundo precio más alto de todos los estudiados.

IX. CONCLUSIONES

Una vez estudiados todos los aspectos para la creación del negocio MÖD, se concluye este estudio dando respuesta a las preguntas planteadas en el inicio.

En primer lugar, se ha podido comprobar que el grupo empresarial Inditex, fundado por Amancio Ortega y liderado actualmente por Pablo Isla, utiliza un modelo de éxito. Esto le permite obtener cada año más ingresos, abrir tiendas nuevas cada día, fidelizar a los clientes y vestir a un mayor número de personas de casi todo del mundo. Después del estudio, se ha conocido que una de las claves principales es su modelo de logística basado en el sistema *Just in Time*, que le permite poder operar casi sin stock y así, poder dar respuesta ágil a los clientes en tan solo 24-48 horas, se encuentren donde se encuentren. Creando a su vez la denominada *fast fashion* o moda rápida, ya que este sistema de logística termina con la completación del proceso productivo en un máximo de quince días.

Otra clave del modelo que se ha analizado es su forma de llegar al público, que MÖD podría beneficiarse con su puesta en marcha. Básicamente está basado en la utilización de los escaparates y la localización de las tiendas como herramienta principal. Estudian cada pequeño detalle para que cualquier persona que esté paseando por esas calles céntricas e importantes de grandes ciudades del mundo decida entrar.

Por otro lado, se ha visto que practicar deporte se está convirtiendo en una moda y que el número de concienciados por llevar una vida saludable está en auge, es por eso que el sector de la ropa deportiva en España tiene enfrente una oportunidad de poder crecer. Pero tal y como se ha explicado, se está delante de una dualidad: cada vez más gente opta por una multitud de marcas *low-cost* para comprar sus prendas de vestir pero existe una escasez de este tipo de marcas en el ámbito deportivo. Ahí, es donde MÖD pisaría fuerte y satisfaría las necesidades de miles de clientes o clientas que deseen obtener prendas deportivas sin renunciar a la moda y a un precio medio-bajo. Además, al introducirse bajo el paraguas de marcas de Inditex, gozaría de una seguridad de antemano, podría y obtendría una clientela de otras marcas del grupo ya fidelizada.

En cuanto al estudio del *branding*, se descubrió que Inditex no fija cualquier nombre aleatorio para sus marcas sino que crea palabras que recuerden a una zona geográfica para aportar un efecto global, aunque en un principio el nombre de Zara sí que surgió aleatoriamente. Tras un análisis de palabras en varios idiomas que pudiesen encajar con la idea que se quería transmitir con la marca, se optó por MÖD. Es una palabra en sueco, que además de ser el país europeo donde se practica más deporte, significa valentía, fuerza, valor o resistencia y recuerda a los países escandinavos – Suecia por excelencia – por la diéresis.

También, a diferencia de lo que se pensaba, se ha llegado a la conclusión que no todas las marcas que comercializan ropa deportiva serían competidores de MÖD ya que existen diferentes grupos estratégicos que reúnen características diferenciadoras que las dividen. Es por esta razón que el segmento donde operaría MÖD estaría poco concentrado ya que solo se han encontrado algunas marcas que cumplan con los mismos requisitos. Estas serían Decathlon, Reebok o Joma en el sector más especializado de ropa deportiva y Mango o H&M en el sector de la moda low-cost.

Respecto al análisis de la situación externa e interna, los factores que más afectarían negativamente a la marca serían el evidente envejecimiento de la población española junto con los posibles cambios en las tendencias de practicar deporte o el alto poder de negociación de los clientes, ya que cada vez son más exigentes y tienen más abanico de marcas para su elección. Pero por otro lado, influirían de forma positiva la buena imagen de marca que Inditex tiene por todo el mundo, la baja amenaza de nuevos competidores debido a las elevadas barreras de entrada en negocios como la distribución de moda *low-cost*, las relaciones sólidas con los proveedores que poseen un bajo poder de negociación y la tendencia creciente en cuanto a la compra online y a las previsiones de aumento del PIB español.

En cuanto al precio que tiene una misma prenda, se ha podido observar que varía en función del país donde se esté vendiendo. Pero, a diferencia de lo que se pensaba, no tiene ningún tipo de relación la distancia kilométrica y la lejanía respecto a la sede central de España. Aunque MÖD intentaría fijar unos precios sin tanta diferenciación por países para aportar un efecto global y que ningún cliente se pudiese sentir discriminado por el simple hecho de comprar desde Japón o desde Noruega.

Además, la gran internacionalización que ha llevado a cabo la empresa hace que muchos se cuestionen sobre si podrá seguir manteniendo un sistema de logística centralizado en España. Quizás Inditex, o directamente MÖD, debería replantearse posibles modificaciones para poder mantener la capacidad de producción, distribución y la misma rapidez en su capacidad de respuesta que tiene en España, en el resto del mundo teniendo en cuenta que cada vez tienen más importancia las ventas en el exterior.

Por último, se ha visto como la tendencia creciente de la práctica de deporte y la falta de marcas que ofrezcan productos con calidad a precios medios-bajos han sido las claves para desarrollar la creación de este plan de empresa. Pero ¿hasta qué punto los consumidores potenciales estarán dispuestos a comprar en MÖD renunciando a comprar piezas deportivas en marcas con un posicionamiento superior?

X. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ❖ *Marketing de moda*. Harriet Posner, GG Moda, 2016.
- ❖ *Amancio Ortega, de cero a Zara*. Xabier R. Blanco y Jesús Salgado, la esfera libros, 2015.
- ❖ *Merchandising de moda*. Virginia Grose, GG Moda, 2012.
- ❖ *Promoción de moda*. Gwyneth Moore, GG Moda, 2013.
- ❖ *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*. Covadonga O'Shea, la esfera libros, 2008.
- ❖ *El Plan de Marketing en la práctica*. José María Sainz de Vicuña, ESIC Editorial, 2015.
- ❖ *La Dirección Estratégica de la empresa*. Luis Ángel Guerra y José Navas, Thomson Civitas, 2007.
- ❖ *Dirección de empresas internacionales*. Josep Pla Barber y Fidel León Darder, Pearson Educación, 2004.

PÁGINAS WEB

- ❖ País europeo donde se practica más deporte (28 octubre 2017)
<https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/cual-es-el-pais-europeo-donde-se-practica-mas-deporte-901487335491>
- ❖ Cuota mundial de calzado deportivo (29 octubre 2017)
<https://www.diffusionsport.com/nike-amplia-su-cuota-en-el-calzado-deportivo-mundial-hasta-el-381-16120/#>
- ❖ Comparación de la facturación de adidas y nike (29 octubre 2017)
<https://es.statista.com/estadisticas/541990/facturacion-de-adidas-nike-y-puma-en-comparacion/>
- ❖ ¿Quién domina el negocio de la moda deportiva en España? (29 octubre 2017)
<https://www.modaes.es/empresa/quien-domina-el-negocio-de-la-moda-deportiva-en-espana.html>
- ❖ Origen de los nombres de las marcas (29 octubre 2017)
<http://www.mujerhoy.com/moda/informate/zara-mango-llaman-685549062012.html>
<https://www.harcasostenible.com/2015/04/08/origene-del-nombre-de-las-marcas>
- ❖ Información y datos sobre las marcas del grupo Inditex (29 Octubre 2017)
<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/>
- ❖ Imagen de Alta Costura Chanel (30 Octubre 2017)
http://www.telva.com/pasarelas/alta-costura/album/2017/01/24/588739df468aeb21418b45c8_1.html
- ❖ Fast Fashion, la estrategia minorista que vacía las tiendas (1 Noviembre 2017)
<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1034&ar=14&idioma=1>
- ❖ Sector de la moda en la economía española (1 Noviembre 2017)
<https://www.modaes.es/entorno/la-moda-continua-ganando-peso-en-la-economia-espanola-y-alcanza-el-29-del-pib.html>
- ❖ Colección ropa deportiva Zara (9 Noviembre 2017)
http://www.stilo.es/moda/la-nueva-coleccion-deportiva-de-zara-llega-a-tiempo-para-los-juegos-olimpicos#img_1

- ❖ Sector de la ropa deportiva (9 noviembre 2017)
<http://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/sector-de-la-ropa-deportiva-la-moda-del-fitness/>
- ❖ Valor de las marcas deportivas (26 noviembre 2017)
<http://www.curiosport.com/2017/04/ranking-marcas-deportivas-valiosas.php>
- ❖ Barcelona como capital del *running* (26 noviembre 2017)
<https://running.es/noticias/barcelona-cuarta-ciudad-mas-deportiva#.WhsEAkribIU>
<https://running.es/noticias/barcelona-capital-del-running#.WhsEKkribIV>
<https://www.ostealea.com/es/actualidad/blog-turismo/sector-deportivo-barcelona-mueve-mas-2000-millones-euros-al-ano>
- ❖ Análisis interno de Inditex (2 diciembre 2017)
<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>
- ❖ Ventaja competitiva de Inditex (2 diciembre 2017)
<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ventaja-competitiva/>
- ❖ España en cifras, 2017. Instituto Nacional Estadística. (3 diciembre 2017)
http://www.ine.es/prodyser/espaa_cifras/2017/index.html#12/z
- ❖ España el segundo país con más esperanza de vida de la OCDE (3 diciembre 2017)
https://politica.elpais.com/politica/2017/11/10/actualidad/1510305283_685796.html
- ❖ Tiendas online de Inditex disparan las ventas un 38% (8 diciembre 2017)
https://elpais.com/economia/2016/09/27/actualidad/1475006465_648348.html
- ❖ Exportaciones de moda de España (14 diciembre 2017)
<https://www.modaes.es/entorno/las-exportaciones-de-moda-arrancan-2017-con-fuerza-y-crecen-un-98-en-enero.html>
- ❖ ¿De dónde viene la ropa que compras de Zara? Auditorías. (16 diciembre 2017)
https://www.lespanol.com/economia/20160222/104239851_0.html
- ❖ Políticas de precios Inditex (16 diciembre 2017)
https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/
<https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/01/27/marketing-mix-la-p-de-precio-inditex/>
- ❖ Franquicias y tiendas propias de Inditex (16 diciembre 2017)
<https://www.modaes.es/empresa/inditex-cuida-a-sus-908-franquicias-copan-el-15-de-las-ventas-con-solo-el-13-de-la-red-de-tiendas.html>
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/12/12/5a2fd2c0e2704e4f568b45cd.html>
- ❖ Formas de publicidad actual de Inditex (17 diciembre 2017)
https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad_2014-10-10
<https://www.lavozdegalicia.es/noticia/ferrol/ferrol/2016/09/13/brooklyn-beckham-visita-ferrol-naron-campana-pullampbear/00031473762354525788244.htm>

ESTUDIOS

- ❖ Estudi dels hàbits esportius de la població en edat escolar de la ciutat de Barcelona. Curs 2012-2013. Ajuntament de Barcelona.
- ❖ Enquesta d'hàbits esportius de Barcelona 2014. Ajuntament de Barcelona.
- ❖ Estudi de l'impacte de l'esport a la ciutat de Barcelona. 2015. Ajuntament de Barcelona.

VÍDEOS

- ❖ Entramos en el corazón de Zara, programa Flash Moda TVE (15 diciembre 2017)
https://www.youtube.com/watch?v=RZ47B569u_o
- ❖ El hombre que revolucionó la moda (21 diciembre 2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=BWmhWd6YmY>
- ❖ Claves de Inditex (21 diciembre 2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=p3b7C7zv19c>
- ❖ Inditex Careers (22 diciembre 2017)
<https://www.youtube.com/channel/UCXorildwNLhZdcwvAMfIcAw/videos>