

# ZARA

## ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



María Aldámiz-Echevarria Sanfeliu

Tutor: Gonzalo Bernardos

Facultad de Economía y Empresa

ADE curso 2014-2015



## RESUMEN

Los fuertes y acelerados cambios que en los últimos años se han producido en el sector textil, han desencadenado una alteración en las políticas tradicionales de las grandes empresas, obligándolas a implantar nuevas estrategias provocadas por una mayor competitividad. La velocidad y los cambios permanentes en que operan los productos en los mercados, no admiten privilegios ni para aquellos que han hecho historia. La crisis económica ha acentuado una feroz competencia y ha obligado a las empresas a permanecer atentos y proponer distintas estrategias de comunicación, marketing, imagen, calidad, atención al cliente... Zara ha sido un excelente ejemplo en que fijarse, con un dinamismo empresarial capaz de optimizar todos sus recursos para mantenerse y posicionarse frente a posibles y futuras embestidas del mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Globalización, deslocalización, expansión internacional, cuota de mercado, competidores potenciales, diferenciación, liderazgo en costes, Inditex S.A.

## SUMMARY

The strong and rapid changes in recent years which have occurred in the textile sector have triggered a change in the traditional policies of big companies, forcing them to implement new strategies caused by increased competitiveness. Speed and permanent changes in the products operate in markets which do not support privileges, nor for those who have made history. The economic crisis has accentuated fierce competition and has forced companies to remain constantly vigilant and propose different communication, marketing, image, quality and customer strategies. Zara has been an excellent example to study, with an entrepreneurial dynamism capable of optimizing all its resources to support and position itself against possible and future attacks from the market.

**KEYWORDS:** Globalization, offshoring, international expansion, market share, potential competitors, differentiation, cost leadership, Inditex S.A.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....                           | 3  |
| 1.1 Objetivos de estudio .....                  | 3  |
| 1.2 Amancio Ortega Gaona.....                   | 4  |
| 1.3 El grupo INDITEX, S.A.. .....               | 6  |
| 2. Estrategias empresariales .....              | 9  |
| 2.1 Estrategias de marketing mix.....           | 10 |
| 2.2 Estrategias push vs pull.....               | 15 |
| 2.3 Estrategias competitivas o de negocio ..... | 17 |
| 2.4 Estrategias corporativas.....               | 19 |
| 2.5 Estrategias según sector .....              | 23 |
| 2.6 Estrategias competitivas .....              | 24 |
| 2.7 Estrategia de internacionalización.....     | 26 |
| 3. Análisis PESTEL .....                        | 33 |
| 4. Matriz DAFO .....                            | 35 |
| 5. Comparativa de estrategia: ZARA VS H&M.....  | 37 |
| 6. Conclusiones.....                            | 43 |
| 7. Bibliografía.....                            | 48 |

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 OBJETIVOS DE ESTUDIO

El sector textil ha sufrido importantes cambios que han modificado las estrategias de las grandes empresas, debido, principalmente a la intensificación de la competencia. Han aparecido nuevas marcas de distribución, tanto físicas como online, que con unos precios muy competitivos han conseguido optimizar la calidad de sus productos e igualarlos a los de las marcas líderes del mundo, propiciando una gran competencia.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el mercado textil en el que opera la empresa Zara, estudiando las distintas estrategias tomadas por la empresa multinacional a lo largo de los años.

En la realización del trabajo quiero analizar en profundidad la empresa para averiguar cómo funciona, conocer su modelo de negocio y entender cómo ha logrado ser tan conocida sin apenas realizar publicidad. También haré una comparación con la empresa H&M, su principal rival actualmente.

Con este trabajo de fin de grado me gustaría ser capaz de dar respuestas a las siguientes preguntas ¿Cuáles son realmente las claves que han llevado a la empresa al Olimpo del mundo de los negocios?, ¿Cómo ha podido crecer y expandirse tan rápidamente?, ¿Ha inventado Amancio Ortega un nuevo paradigma o es su éxito fruto de un cúmulo de casualidades?, ¿Cuál es el criterio que sigue la cadena para fijar los precios? ¿Cuál es el posicionamiento de Zara en el interior y en el exterior?, ¿Por qué sus competidores no han logrado alcanzarla?, ¿Podrá la empresa seguir manteniendo su impulso en el futuro?

## 1.2 AMANCIO ORTEGA GAONA

Amancio Ortega Gaona nació el 28 de Marzo de 1936, en Busdongo de Arbás, un municipio de la provincia de León.

Se crio en el sebo de una familia muy humilde. Su padre, Amancio Ortega Rodríguez, ferroviario de profesión. Su madre, Josefa Gaona Hernández, dedicada a sus labores y al cuidado de sus tres hijos. Tras varios traslados de domicilio, por distintos lugares del territorio Español, a consecuencia de la guerra civil, en 1944, la familia se instala de forma definitiva en A Coruña.

Con once años recién cumplidos, Amancio Ortega, optó por dejar la escuela. Estaba casi obsesionado con la idea de compensar, cuanto antes, el sacrificio que veía en sus padres. Tenía la necesidad de conseguir un empleo que le permitiera vivir sin las penurias por las que atravesaba su familia.

Encontró trabajo en la camisería Gala, llevando género y prendas a los clientes, limpiando los escaparates, repartiendo los paquetes y atendiendo el mostrador.

Fue allí donde observó cómo se confeccionaban y vendía las prendas, y empezó a asimilar las futuras bases del negocio de Zara: confeccionar camisas para clientes sin generar stock y atender a las peticiones directas de la demanda. Trabajaban por encargo y confeccionaban camisas, camisetas finas de algodón, algún sombrero y distintas prenda de vestir a medida. Siempre trabajaban con una reserva mínima de productos que vendían en función de la demanda de sus clientes, sobre todo a clientes de A Coruña con cierta capacidad adquisitiva

Poco a poco fue desvelando los mejores secretos para conectar con el cliente. Comprendió que la tienda y el escaparate eran el punto de atracción y contacto con las personas que pasaban por la calle y buscaban ropa para vestirse. Llegó a la conclusión de que cuantos menos intermediarios mejor, de esta manera se permite obtener más margen de negocio y mayor asimilación de los gustos de los clientes.

Durante los cuatro años siguientes trabajó en La Maja un comercio de confección, mercería y venta de prendas textiles muy conocido en A Coruña.

La estrategia de localización de las tiendas no pasó desapercibida para Ortega. Empezó a entender otra de las claves que años más tarde conformaron la estructura organizativa de su empresa: las tiendas deben estar ubicadas en centros de gran afluencia de público, como calles amplias o zonas comerciales, para lograr llamar la atención al máximo número de personas y lograr que entren en la tienda.

Amancio Ortega Gaona, tenía claro que quería ser dueño de su propia empresa. En 1963, decide embarcarse solo en el mundo de la moda, y crea la compañía Confecciones GOA, S.A. (sus iniciales en sentido inverso). Producía batas para mujeres además de cucos para bebés. La calidad y la sofisticación de las batas variaban en función del entorno y condición social de las mujeres.

El modelo de negocio, contravenía las normas habituales del sector. En lugar de fijar el precio en función de los costes de producción, decidió adaptar estos últimos a la cantidad por la que pretendía vender la prenda.

La empresa de confección GOA llegó a emplear hasta 500 trabajadores. Su objetivo pasaba por ir eliminando la competencia y erigirse en el principal productor de batas de toda España.

Ortega entonces tenía 27 años y aún tendrían que pasar doce más para ver el nacimiento de la primera tienda Zara, que abrió en la calle Torreiro, en A Coruña, frente al que entonces era el mayor comercio de la ciudad: los almacenes Barros, hoy desaparecidos.

Desde entonces, Amancio no ha dejado de crecer. Su afán de superación, su constante capacidad crítica, su esfuerzo, su ambición, dedicación y gran trabajo le han permitido crear un gran imperio. Está considerado el hombre más rico de Europa y cuenta con la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo.

### 1.3 EL GRUPO INDITEX, S.A.

En 1975, Amancio Ortega Gaona, decide abrir su primera tienda Zara en la calle Torreeiro, una calle céntrica de A Coruña. Durante los diez años siguientes, la cadena se extiende rápidamente por toda España. Diez años más tarde, en 1985, se crea Inditex, S.A.

Industria de Diseño Textil, S.A. (más conocida como INDITEX, S.A.) es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Es uno de los principales distribuidores de moda en el mundo, con ocho formatos comerciales y más de 6.460 tiendas en los cinco continentes. Su sede central se sitúa en Arteixo, A Coruña.

Inditex cotiza en Bolsa desde el 23 de mayo de 2001, tras realizar una oferta pública de venta de acciones. En este mismo año, Amancio Ortega abandonó la presidencia del grupo y decide confiar su puesto a Pablo Isla.

Su tamaño ha ido aumentando tanto en número de tiendas como de marcas y productos. Partiendo de Zara, ha ido conformando otras tiendas que satisfacen a todo tipo de consumidores, con distintos gustos y precios.

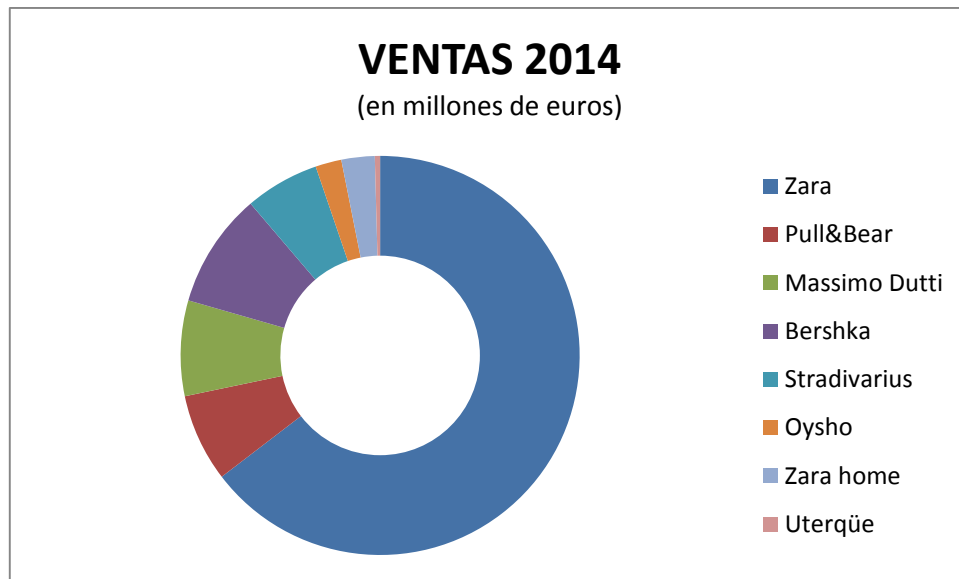
Con el objetivo de particularizar su acercamiento al mercado, Inditex cuenta con ocho cadenas de distribución de moda: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

En la siguiente tabla se muestra cada uno de los formatos con sus principales características:

|                      | VENTAS NETAS           | NÚMERO DE TIENDAS         | MERCADOS | MERCADOS ON-LINE |
|----------------------|------------------------|---------------------------|----------|------------------|
|                      | (en millones de euros) | (al cierre del ejercicio) |          |                  |
| <b>ZARA</b>          | 10.804,00 €            | 1991                      | 87       | 22               |
| <b>PULL&amp;BEAR</b> | 1.191,00 €             | 853                       | 63       | 18               |
| <b>MASSIMO DUTTI</b> | 1.293,00 €             | 665                       | 63       | 21               |
| <b>BERSHKA</b>       | 1.556,00 €             | 954                       | 66       | 14               |
| <b>STRADIVARIUS</b>  | 1.006,00 €             | 858                       | 56       | 13               |
| <b>OYSHO</b>         | 353,00 €               | 549                       | 39       | 13               |
| <b>ZARA HOME</b>     | 451,00 €               | 394                       | 45       | 21               |
| <b>UTERQÜE</b>       | 71,00 €                | 76                        | 15       | 9                |

*Fuente: Elaboración propia (año 2014)*





*Fuente: Elaboración propia (año 2014)*

Todo el grupo Inditex confluye en una misma filosofía y se sostiene sobre tres pilares: aumento del volumen de ventas en cada una de sus tiendas, apertura de nuevos locales y creación de otros conceptos de negocio que complementen a los que ya tiene.

Las estrategias llevadas a cabo en Zara, han sido extrapoladas a las otras marcas.

La ventaja competitiva de Inditex reside en la producción flexible. La perfecta sincronización que hay entre los procesos de producción y de distribución, permite que la oferta pueda adaptarse rápidamente a los grandes cambios que se producen en la demanda. Ésta, es una de las principales características que diferencian Inditex de otras cadenas textiles.

El secreto de conseguir esta producción flexible viene sobre todo de la gran integración vertical que hay en el grupo. Industria de Diseño Textil, S.A., tiene procesos propios de fabricación y mediante el proceso de producción "Just in Time" logra conseguir esta flexibilidad.

La descentralización y la autonomía de cada una de las distintas marcas del grupo para gestionar sus negocios, también contribuyen a que exista esta flexibilidad en la producción.

Otras de las ventajas competitivas del grupo es que diversifica la oferta. Tiene distintas marcas con moda diferente y destinada a diferentes públicos. Vende ropa para hombres, para mujeres adultas, para jóvenes, para niños, para bebés... incluso vende artículos para el hogar.



Fuente: Inditex

## 1. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estrategia de una empresa es el plan ideado para dirigir un asunto y para designar en cada momento el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima.

Las estrategias que adopta una empresa están relacionadas con su misión y visión. Se entiende por visión el camino a largo plazo al cual se dirige la empresa y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la de competitividad. Paralelamente, se denomina misión a la razón de ser, al propósito, fin u objetivo último de la empresa.

La misión de Zara según su página web es *“desarrollar prendas de ropa fashion de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y a un excelente precio para los jóvenes y adultos. Nuestras tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección nueva cada dos semanas por nuestro excelente manejo en la parte logística de nuestra cadena de almacenes para así mantener a nuestros clientes frescos en el mundo de la moda”*

Su misión es estrecha. Delimita el campo de actividad en el mundo de la moda. Es su capacidad distintiva. Se dirige a un público objetivo muy amplio, pero sus grupos de interés son principalmente jóvenes y adultos.

Su visión es *“ser líder mundial en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y moda”*

En su visión incorpora una idea profunda de triunfo a largo plazo, ya que quiere establecerse como líder mundial en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir.

Se entiende por ventaja competitiva la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus rivales para intentar obtener un rendimiento superior a ellos.

La ventaja competitiva de Zara es su flexibilidad, rapidez y capacidad de innovación.

Mediante la formulación de estrategias, Zara prevé adquirir una ventaja competitiva que le de superioridad, es decir, condiciones favorables a la empresa frente a sus competidores. Durante más de tres décadas la multinacional española se ha dedicado a perfeccionar su estrategia, tratando de superar los distintos desafíos que se le han presentado.

## 2.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

### Producto

Sus colecciones van destinadas a diferentes públicos y con diferentes estilos. Existe una oferta muy variada para conectar con los gustos de distintos tipos de hombres y mujeres.

Zara ofrece 3 líneas de producto: Hombre, mujer y niño con un rango de edad entre recién nacidos y un tallaje hasta la 44. Ha diversificado su oferta y actualmente tiene una amplia cartera de productos:

- Moda: de sport, casual y también prendas más sofisticadas
- Complementos: bolsos, cinturones, zapatos, pañuelos, gafas de sol y otros.
- Cosmética: colonias, brillo de labios y cacaos.

Tiene una colección fija denominada "basics". Son las prendas que no pasan de moda, y suponen un 60% de la producción. El tanto por ciento restante, corresponde a lo que se denomina "prendas oportunistas". Son prendas que solo pueden estar en las tiendas un máximo de quince días a la espera de que llamen la atención del público y se genere demanda. Es lo que se conoce como "fast fashion".

Las prendas se presentan al público en función de si es moda para hombres o mujeres. En la zona de caballeros el orden es casi absoluto, todo está calculado. Primero las piezas de sport y luego las de vestir. Todas las prendas están combinadas por colores a juego y juntas, porque a los hombres no les gusta remover, cogen solo lo que les gusta.

El espacio de mujer es diferente, las prendas están separadas por colores, pues a las mujeres les gusta combinar y crear a su gusto. <sup>1</sup>

## Precio

El departamento de marketing fija cual debe ser el precio final de cada producto en función de la demanda. Para fijar los precios de sus productos utilizan el método “target pricing”, es decir, establecen el precio basándose en la información sobre lo que están dispuestos a pagar sus clientes para cada tipo de prenda. Se calcula entonces si los costes de producción y los requisitos de márgenes permiten alcanzar el precio objetivo. Por lo tanto, en lugar de fijar el precio en función de los costes de producción, Amancio Ortega, decide adaptar estos últimos a la cantidad por la cual se pretende vender la prenda.

Hace unos años, Zara decidió ceder ante la guerra de precios, y aunque sigue estableciendo precios asequibles en España, su estrategia se centra mucho más en lo referente al producto y a su emplazamiento.

Cada prenda tiene un precio diferente dependiendo del país en el que es vendido. El precio corresponde a las condiciones individuales de cada mercado. En España se establece un precio medio-bajo, asequible para la mayor parte de la población. En el resto de países de la Unión Europea los precios tienen un ligero incremento a consecuencia del transporte. Sin embargo, en el resto de continentes el precio es elevado, va dirigido a un público de alto poder adquisitivo y Zara se posiciona como una marca de lujo.

## Distribución

Para poder introducir prendas nuevas semanalmente y reponer las colecciones existentes, se necesita de un sistema de distribución ágil, flexible y eficaz. Utiliza el sistema de producción “just in time” o “fast fashion”, es decir, produce gran parte de su ropa al momento, a la carta y únicamente la que se va a vender.

---

<sup>1</sup> ZARA. Visión y estrategia de Amancio Ortega – David Martínez

Al no acumular stocks reduce el riesgo e impacto de las colecciones fallidas, relativiza la importancia de las rebajas y genera un estímulo en el cliente que le hace visitar la tienda con regularidad ya que cada dos semanas tienen la posibilidad de encontrar nuevas colecciones.

Las plataformas logísticas son la pieza fundamental del engranaje, ya que permiten que las prendas solicitadas y los nuevos modelos lleguen a cualquier lugar del mundo en solo dos días (24 horas si es en Europa y 48 horas en el resto del mundo).

Opera principalmente, en instalaciones logísticas centralizadas, desde las que se distribuyen las prendas a todas las tiendas del mundo. Inditex dispone de diez centros logísticos en España.



*Fuente: Página web de Inditex (año 2015)*

Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos. Después, mediante un sistema automatizado, se empaqueta la ropa en cajas y se distribuye simultáneamente por todas las tiendas del mundo con frecuencia elevada y constante.

El centro de logística ubicado en Arteixo (A Coruña) fue y continúa siendo el eje del sistema de distribución de Zara y una de las claves del modelo de negocio. Es el núcleo de recepción y distribución de la mayor parte de los artículos que se enviaran a las tiendas de todo el mundo, tanto los producidos en fábricas del grupo, como aquellos cuya fabricación se encomendó a terceros.

Para Inditex el tiempo es fundamental. Para permitir una rápida respuesta al mercado, Zara desarrolla una parte importante de la actividad en áreas de proximidad.

Para la distribución de la producción, la empresa utiliza distintos medios de transporte. Los materiales y telas son transportados en barco hasta los países donde se fabrican las prendas. En este sentido, podemos justificar la opción de ubicar su planta principal en A Coruña ya que esta ciudad cuenta con uno de los mejores puertos de España. La distribución de las prendas a los distintos puntos de venta se realiza a través de camiones, en los países europeos y mediante aviones al resto del mundo.

Hasta septiembre del 2010 la empresa no decidió embarcarse en la venta por internet. Este hecho resulta paradójico si tenemos en cuenta que, para Zara, la moda es interactiva, concebida como una respuesta constante a las demandas de los clientes y a su reacción a las colecciones que se presentan.

El objetivo que persigue la organización es llegar a sus compradores de una manera fácil, ya sea a través de sus numerosas tiendas repartidas por todo el mundo o bien a través de internet con sus tiendas on-line.

### Publicidad

Desde sus comienzos ha innovado en su estrategia de marketing y publicidad. Utiliza una publicidad no convencional que le aporta diferenciación a la marca frente a sus competidores.

Amancio Ortega decidió desde sus inicios no abusar de las campañas publicitarias. Solo hacen publicidad en épocas de rebajas. Aunque tienen vallas publicitarias en las capitales de Europa más importantes, es mediante la técnica boca-oreja que se han dado a conocer.

La mejor publicidad para la marca se realiza a través de la ubicación de las tiendas, de los escaparates, de las dependientas y de las bolsas que utilizan los clientes cuando compran.

La tienda constituye el centro principal de negocio. En ella, los clientes encuentran el producto y transmiten a las dependientes los gustos. Estas impresiones serán utilizadas

para realimentar el ciclo productivo de los talleres. El responsable de la tienda informa a la central las preferencias de los clientes sobre los productos expuestos y lo más importante sobre las tendencias que vienen en función de la información que los propios clientes le transmiten.

La tienda es el lugar estratégico de Zara. Buscan adquirir o alquilar inmuebles en lugares *premium* de las capitales mundiales. Siempre están ubicadas en centros de gran afluencia de público, como calles amplias o zonas comerciales de todo el mundo, como por ejemplo la Quinta Avenida en Nueva York, Oxford Street en Londres, Campos Elíseos en París, Michigan Avenue en Chicago, Paseo de Gracia en Barcelona o Paseo de la Castellana en Madrid. Su objetivo es el contacto directo con el cliente, desde la tienda quieren conocer sus gustos o preferencias.



*Fuente: Elaboración propia*

La gran mayoría de los inmuebles en los que actúa Zara son propiedad de Amancio Ortega. El dueño de Industria de Diseño Textil, S.A. compra establecimientos en las mejores calles de Madrid, Barcelona, Londres, Nueva York... para posteriormente alquilarlos, tanto a las marcas que conforman el grupo Inditex como a sus principales competidores, mediante arrendamiento operativo y en algunos casos también en arrendamiento financiero traspasando riesgos y ventajas al arrendatario.

En muchos casos, tal y como se detalla en las cuentas anuales consolidadas del grupo, los contratos de arrendamiento establecen simplemente un alquiler fijo satisfecho mensualmente. En otros, los importes a pagar se determinan como un porcentaje de las ventas obtenidas (precios contingentes).



La imagen de las tiendas ha evolucionado, aunque el concepto inicial se mantiene. Tres son los aspectos que priman a la hora de enfrentarse al público: el escaparate (fachada externa y composición), espacio interior y la ubicación de la mercancía para que el público no se acumule ante un mismo mostrador o estantería.

Todas las tiendas comparten los mismos principios y disponen de la misma oferta de artículos, aunque cada una está adaptada a la cultura y al entorno del país en el cual opera. El diseño es especial, tanto en su interior como en su exterior. Con estilo minimalista, tratan de dar un aspecto diáfano y moderno a la tienda. La compañía trata de proyectar la calidad de sus productos a través de la imagen de sus establecimientos. Son espaciosas, cómodas y están cuidadas hasta el último detalle. Su diseño aspira a acercarse a las *boutiques* de las marcas más lujosas.

Los escaparates tienen un papel fundamental. Son la herramienta que utiliza la organización para proyectar su imagen y conectar con el cliente. Su diseño y decoración está cuidado a la perfección; son equiparables a los de cualquier tienda de lujo. Se modifican una vez al mes, y el mobiliario de la tienda rara vez está más de dos años consecutivos.

## 2.2 ESTRATEGIAS PUSH VS PULL

Las estrategias tipo push son aquellas que buscan transmitir un mensaje de forma globalizada intentando satisfacer un objetivo previamente pautado como podría ser, dar a conocer un nuevo producto. Este tipo de estrategias suelen estar vinculadas a medios de comunicación masivos como por ejemplo, anuncios de televisión. Es la empresa la que se dirige al potencial cliente a contarle las ventajas y beneficios.

Por el contrario Zara utiliza una estrategia tipo pull, que consiste en atraer al potencial cliente hacia la empresa, ofreciendo contenidos de calidad que puedan resultar interesantes al target. Para tener éxito en su estrategia pull, Zara ha de explotar con rapidez la información sobre ventas y reducir al mínimo el tiempo que transcurre entre

el diseño, la producción y el abastecimiento para ofrecerle al cliente lo que pide en el menor tiempo posible y antes que sus competidores.

Los clientes son un factor determinante y el más importante en su modelo de negocios. El éxito de Zara ha sido desde un principio la capacidad y la habilidad para interpretar e incorporar los continuos cambios de tendencias y gustos en sus clientes con más rapidez que sus competidores. Para llevar a cabo esta respuesta extremadamente rápida necesita tener una estructura muy flexible, y lo consigue mediante una integración vertical casi completa.

La observación es una herramienta básica para anticiparse a las tendencias y a los gustos de los consumidores. El cliente es el centro del negocio y todo gira en torno a él.

*“Cuenta con un departamento de profesionales, amantes de la moda, bloggers que buscan gustos buceando en las redes sociales e internet y colaboradores repartidos por las discotecas de Nueva York, las zonas comerciales de Paris, los pubs londinenses, los barrios más “chic” de Milán, o los bares y lugares de moda en España para detectar los gustos de potenciales clientes de cualquier edad”.*<sup>2</sup>

Amancio Ortega optó por darle la vuelta al concepto habitual de relación con el cliente. No es el diseñador quien marca como se ha de ir vestido sino que es el consumidor quien decide qué quiere ponerse. Por este motivo, en las tiendas, las dependientas deben tomar nota de lo que reclaman los clientes y enviar cada día un informe a la sede central de Arteixo sobre las ventas, las preferencias de los clientes, las prendas que han llamado más o menos la atención así, como aquellos productos que no se han vendido.

Los diseñadores analizan la información y su cometido es, más que crear, imitar las marcas más lujosas mediante adaptaciones creativas y a un precio inferior. Se centran en capturar las tendencias y en reinterpretar a bajo coste, los diseños presentados por las marcas de más lujo.

---

<sup>2</sup> ZARA. Visión y estrategia de Amancio Ortega – David Martínez

Se lanzan continuamente nuevas colecciones siguiendo las últimas tendencias y adaptándolas con el feedback de las ventas en las tiendas. De esta manera, la marca consigue fidelizar al cliente.

### 2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO

Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores.

Se pueden clasificar en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o solo algunos segmentos). De esta forma se determinan tres clases de estrategias competitivas o genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación de mercado o focalización.

**Estrategia de liderazgo en costes:** tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta, sea mayor.

Desde sus inicios Zara optó por una clara estrategia de liderazgo en costes. Gracias a sus economías de escala, los costes por producción son muy bajos en comparación con el margen de beneficio que obtiene.

El aprovechamiento de eslabones verticales de la cadena de valor, las economías de escala y la automatización de los procesos le permiten obtener unos bajos costes.

**Estrategia de diferenciación de producto:** tiene por objeto que el producto o servicio desarrollado por la empresa sea diferente al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño, imagen... La diferenciación ofrecida ha de ser apreciada por el mercado o consumidor final. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es ofrece al comprador un producto único en el mercado.

Capturar las tendencias que hay en el entorno social, reinterpretar -a un precio asequible- los diseños presentados por las marcas más lujosas y renovar

constantemente los stock son estrategias empresariales que Zara utiliza y que le aportan diferenciación desde el punto de vista de la exclusividad que percibe el cliente.

Zara fabrica más de la mitad de sus artículos -los más innovadores- en España. El resto, los básicos, se deslocalizan, pero en más de un 70% en Europa. Esto le da un valor diferencial muy importante a su imagen como marca.

Sus tiendas reciben nuevos productos dos veces por semana, incorporando siempre a su oferta las últimas tendencias de la moda y adaptando sus propuestas a los gustos y deseos de sus propios clientes. La agilidad logística, junto con la capacidad de proporcionar ropa de diseño a buen precio y una calidad ajustada le dan diferenciación a la marca. Además, al renovar constantemente stocks, Zara consigue fidelizar al cliente e incentiva una compra compulsiva.

Convertir los puntos de venta en lugares especiales que generen experiencias de compra diferentes es otra de las estrategias de diferenciación que desarrolla la empresa.

**Segmentación de mercado o focalización:** consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La segmentación que ha llevado a cabo Zara es la siguiente:

- Segmentación geográfica
  - Según áreas geográficas: En Europa es una marca asequible para la mayoría de la población mientras que en resto de continentes se posiciona como una marca de lujo.
  - Según países: Un 15% de producción es específica a cada país, ya que se han de adaptar a la climatología, cultura...
  - Según zona: Cada tienda gestiona sus tejidos
- Segmentación demográfica: según sexo y edad. Ofrece productos para hombres, mujeres y niños con un rango de edad entre recién nacidos hasta la talla 44.

- Segmentación económica: En Europa va dirigido a un público de clase media mientras que en el resto del mundo va dirigido a la clase alta.

Recordemos que Zara forma parte de un grupo empresarial. Inditex ha sabido segmentar perfectamente el mercado en grupos con características semejantes. Se dirige al mercado mediante 8 formatos comerciales: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Oysho, Uterqüe, Stradivarius, Zara Home y Berska. Cada una de ellas se dirige a un segmento de mercado diferente con una oferta variada productos, adaptándose a las necesidades y gustos de cada uno.

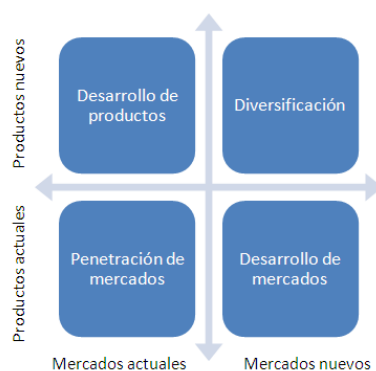
## 2.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas consisten en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación sobre la empresa.

1. Estrategias de desarrollo: Se refiere a las decisiones que la dirección adopta en relación a la evolución del campo de actividad tanto en el aspecto cualitativo (cartera de negocios) como cuantitativo (crecimiento). Son estrategias corporativas porque afectan al conjunto de la empresa.

Existen diferentes estrategias de desarrollo. Las que Zara ha llevado a cabo han sido:

### Estrategia de expansión:



*Fuente: Elaboración propia*

- Penetración en el mercado: Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales. Busca aumentar

las ventas de productos actuales en áreas geográficas en los que la empresa ya actúa.

Los mecanismos que ha llevado a cabo Zara para conseguir la penetración de mercados son:

- La rotación constante de stocks, provoca un estímulo de compra compulsiva. Consigue incrementar la frecuencia de las compras y también fideliza a los clientes actuales.
- Atrayendo clientes de la competencia ofreciendo productos más exclusivos y con más calidad que sus principales competidores.

- Desarrollo de nuevos productos: La empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyen a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones.







Los mecanismos que ha llevado a cabo Zara para conseguir incrementar su participación en el mercado con productos nuevos en los mercados actuales son:

- En los últimos años ha diseñado colecciones ecológicas fabricadas con algodón orgánico.
  - Ha mejorado la calidad global de sus prendas y ha alargado la línea de productos ofreciendo nuevos modelos, medidas y versiones.
  - Ha diversificado su oferta ofreciendo zapatos, colonias y complementos
  - Innova constantemente en nuevos diseños para adaptarse a las nuevas tendencias y a los gustos cambiantes de los consumidores.
- Desarrollo de nuevos mercados: Implica buscar nuevos segmentos y nuevas áreas geográficas en las que comercializar el producto actual. Zara lo ha conseguido mediante:
    - Ingreso a nuevas regiones tanto locales como internacionales: En 1975 se abrió la primera tienda de Zara en A Coruña. Durante 1983

y 1985 se abrieron en otras capitales de España: Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga. Su expansión internacional comenzó sólo un año después en Oporto (Portugal), y más tarde en las capitales de la moda: Nueva York y Paris. La extensión estratégica prosiguió en México, Grecia, Bélgica, Suecia... en un sinfín de países con múltiples aperturas por todo el mundo.

- Nuevos canales de distribución: En 2010 se inicia en la venta por internet y actualmente está presente en distintas redes sociales. Esto le ha permitido a la empresa incrementar las posibilidades de venta al entrar en contacto con nuevos consumidores potenciales.

**Z A R A**

|   |               |                   |
|---|---------------|-------------------|
|   | FACEBOOK      | 20.184.209        |
|  | TWITTER       | 368.049           |
|  | PINTEREST     | 55.900            |
|  | INSTAGRAM     | n/a               |
|  | WEIBO (CHINA) | 397.173           |
|  | VK (RUSIA)    | 124.414           |
| <b>TOTAL POR CADENA</b>   |               | <b>21.129.745</b> |

*Fuente: Memoria de Inditex 2014*

**Estrategia de integración vertical:** Consiste en la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien.

La integración vertical puede ser:

- Integración vertical hacia atrás: Realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa.

- Integración vertical hacia delante: realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa.

El modelo de negocio de Zara se caracteriza por un elevado grado de integración vertical donde se integran todas las fases del proceso de la moda: diseño, manufactura, logística y distribución en tiendas propias. Cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente. Entre otras ventajas, la integración vertical le ha permitido aprovechar las economías de escala, eliminar costes de transacción, reforzar la estrategia de diferenciación e incrementar el poder de la empresa.

Zara ha apostado por la tecnología de última generación aplicada en todos los niveles - gestión, diseño, confección, logística y comercialización- que le ha permitido integrar verticalmente el negocio.

La multinacional española ha llevado a cabo una estrategia vertical hacia delante y hacia atrás:

*Integración vertical de Zara hacia delante*: La producción de Zara es llevada a cabo dentro de las fábricas propias que la empresa posee o bien en cadenas de talleres externos subcontratados. Estos últimos deben cumplir una serie de requisitos como por ejemplo, no relacionarse con otras empresas fuera del grupo Inditex. Es decir, la empresa incorpora a sus proveedores como propios.

*Integración vertical de Zara hacia atrás*: La distribución y las ventas de Zara se hacen en tiendas propias. No hay intermediarios, de manera que se acercan al máximo al consumidor final.

2. Estrategias de crecimiento: Las estrategias de crecimiento que ha llevado a cabo Zara son internas y externas.

**Crecimiento interno u orgánico**: La propia empresa desarrolla inversiones para aumentar su capacidad productiva. Zara realiza una implantación propia únicamente en aquellos países con gran potencial de crecimiento y con bajo riesgo para la empresa.



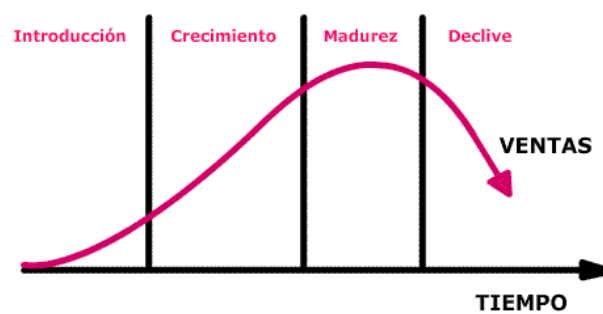
**Crecimiento externo:** está basado en la aportación de recursos por organismos ajenos a la empresa. Existen muchas modalidades. Las estrategias que ha llevado a cabo Zara para expandirse mundialmente son:

- Acuerdos contractuales (franquicias): Es un acuerdo entre el franquiciador y el destinatario o franquiciado por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación o derecho de uso.
- Cooperaciones y alianzas accionariales (joint ventures): Es una estrategia cooperativa en la que se combinan el know how y las instalaciones de la empresa local con la experiencia de la empresa en el mercado exterior

El grupo Inditex, del que Zara forma parte, también ha adoptado una estrategia de crecimiento externo, adquiriendo empresas competidores del sector como es el caso de Stradivarius en el año 1999.

## 2.5 ESTRATEGIAS SEGÚN SECTOR

En función del grado de madurez de la industria podemos diferenciar: industria emergente, de crecimiento, madura y en declive.



*Fuente: Google*

La industria textil es un sector maduro. Durante estos últimos años han surgido nuevas empresas con costes muy bajos provocando que se intensifique la competencia y se deteriore el atractivo de la industria. Existe sobredimensión y la posibilidad de crear nuevos productos es limitada.

La industria madura se caracteriza por tener las siguientes características:

- Crecimiento nulo o disminución del ritmo de crecimiento
- El producto no es nuevo
- Los clientes son expertos y conocen bien sus necesidades. Saben lo que quieren y tienen poder de negociación
- Las empresas han acumulado mucha experiencia. Conseguir una ventaja competitiva en tecnología es difícil.
- Producto poco diferenciado.

Frente a esta situación, Zara ha adoptado varias estrategias. Primero, se ha segmentado en búsqueda de nuevos mercados, ya que el atractivo o el grado de madurez de la industria no es el mismo en los distintos segmentos. También ha intentado poner más empeño en una estrategia de diferenciación, no de su producto sino de la empresa a nivel de marca y prestigio. Y por último, ha reorientado el campo de su actividad mediante la internacionalización.

## 2.6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor de cara al consumidor. La estrategia competitiva, tiene como objetivo crear y reforzar la competitividad de la compañía a largo plazo.

La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio.

### Estrategias según el papel ante los competidores:

- De líder: La empresa líder, es aquella que ocupa la posición dominante dentro de un mercado y es reconocida como tal por sus competidores.

- De retador: Las empresas retadoras tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a empresas inferiores a esta o a las empresas existentes en el mercado.
- De seguidor: Los seguidores son las empresas que hacen propias las reglas del líder y no lo incordian.
- Especialista en nichos: Es ser un líder pero en un segmento de mercado pequeño (nicho).

Zara, sin duda alguna, es la empresa líder de la moda fast-fashion. Es la que tiene mayor cuota de mercado. Es el polo de referencia que los competidores tratan de desafiar, atacar, imitar o evitar. Es la que detenta la mayor participación de mercado. Sus principales competidores viven desafiando sus fortalezas o aprovechando sus debilidades.

H&M es el principal retador de Zara. Utiliza estrategias agresivas contra ella con el objetivo de mejorar su participación en el mercado, incluso para intentar vencerla. Utiliza un ataque frontal. Mediante la deslocalización de su producción en países mayoritariamente asiáticos, logra unos costes muy bajos. Las estrategias que utiliza la compañía H&M para retar y robar clientes a Zara son principalmente establecer precios inferiores y realizar intensas campañas publicitarias.

Empresas como Mango, Cortefiel o Benetton adoptan una estrategia de seguidor. Intentan copiar o reproducir el modelo de negocio de Zara a través de estrategias de imitación.

Las estrategias de especialista las realizan empresas especializadas en nichos de mercado, que no son atractivas para las grandes empresas. La clave de su éxito es que al centrarse en un segmento muy concreto, conocen mejor al consumidor. Son tiendas especializadas donde el cliente va a buscar un producto de una marca en concreto, por ejemplo un bolso de Burberry o un anorak de The North Face.

## 2.7 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La creciente homogeneización a escala internacional de gustos, hábitos, pautas de consumo y la integración de las distintas economías mundiales, son factores que han impulsado el proceso de globalización. Como consecuencia, cada vez son más las empresas que quieren iniciar un proceso de internacionalización y por esta razón, toman la decisión estratégica de salir al exterior.

Es una decisión difícil sobretodo porque los mercados extranjeros son hasta el momento desconocidos y existe una gran incertidumbre en el resultado. Además, la estrategia que funciona en el mercado local no siempre funciona en el mercado extranjero.

Los motivos que han llevado a Zara a la internacionalización son básicamente por la globalización de los mercados y también por la saturación de los mercados locales.

La estrategia internacional que elige una empresa depende de las características de la industria.

- **Industria global:** la posición competitiva de la empresa es la misma en todos los países. Por lo tanto, se requiere una visión global/conjunta en todos los mercados.
- **Industria multipaíses:** la posición competitiva de la empresa no es la misma en los distintos países. La empresa compete de forma autónoma en cada país.

Zara utiliza una política y una estrategia común para todos los países. Su modelo de negocio es global.

La compañía vende una moda fugaz, creando en el cliente una sensación de oportunidad cada vez que entra en una de sus tiendas. Su ventaja competitiva es común para todos los países: flexibilidad, rapidez y capacidad de innovación. Por esta razón, su estrategia internacional, es de enfoque global.

La globalización ha comportado la homogeneización de los gustos de los consumidores. Por esta razón, el 85% de la oferta de productos de Zara es igual para

todos los países, el resto corresponde a una oferta específica para adaptarse a las condiciones climáticas y entornos de cada país.

### Fuerzas que determinan como compiten las empresas en el exterior

1. Presión para la integración global: sus objetivos son reducir los costes, aumentar el volumen de producción, ser más competitivos, buscar factores claves de producción más baratos, buscar volúmenes de producción grandes (homogeneización de gustos) para conseguir economías de escala y reducir el coste del producto.
2. Presión para adaptarse al mercado local (respuesta local): adaptar el producto o servicio al nuevo país

Las siguientes características del entorno competitivo en el cual opera Zara nos confirman que se trata de una industrial global, y por tanto, la estrategia que ha de llevar a cabo es de integración global o estandarización.

- Homogeneización de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores
- Canales de distribución globales
- Comportamiento de consumidores similar en todos los países
- Existencia de economías de escala y alcance globales
- Existencia de grandes competidores que dominan la competencia mundial

En 1975 se abrió la primera tienda de Zara en A Coruña. Durante 1983 y 1985 se abrieron en otras capitales de España: Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga.

Amancio Ortega no se conformó con mantener a Zara dentro de España. Sus objetivos eran crecer, extender la red comercial, abrir más tiendas para conectar con los clientes y ofrecer sus prendas en todo el mundo.

Su expansión internacional comenzó en Oporto (Portugal) el año 1988. Nueva York (1989) y París (1990) fueron los siguientes destinos en los que decidió apostar. La

extensión estratégica de Zara prosiguió en México, Grecia, Bélgica, Suecia.... En un sinfín de países con múltiples aperturas por todo el mundo.

El patrón seguido por Inditex para desembarcar con una tienda en una zona seleccionada es la búsqueda de países con mercados parecidos, pocas barreras de entrada y cierto grado de desarrollo económico. Por eso, inicialmente se estudian los datos macroeconómicos del país y su posible evolución demográfica futura, así como todos los aspectos legales relativos al establecimiento en el país seleccionado. Tras esta primera valoración, se pasa al análisis microeconómico del sector en localidades concretas: clientes, competencia, disposición de inmuebles y precios.

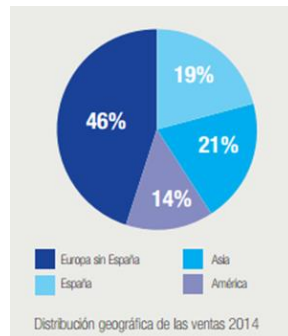
La expansión internacional que ha llevado a cabo la multinacional española se ha hecho paso a paso. Su esquema habitual de penetración en un nuevo mercado es comenzar con un número reducido de tiendas que permitan explorar las posibilidades de un país en concreto, para después ir ganando masa crítica.

Primero abren nuevas tiendas en las ciudades más importantes para ser conocidos y para que los clientes vean y compren sus prendas. Posteriormente, abren en las zonas más próximas a núcleos urbanos para consolidar su presencia.

El número de tiendas por país y el número de ciudades atendidas crece a medida que el mercado de acogida adquiere importancia.

Actualmente opera en 88 mercados con una red de más de 2.000 tiendas estratégicamente situadas en las principales ciudades. Su éxito reside en la convicción de que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura de vestir.

El 80% de la facturación de Zara proviene de las tiendas internacionales. Sus objetivos son lograr mantener las ventas, los beneficios, la visibilidad y reforzar la marca.



Fuente: Inditex (año 2014)

La apertura de tiendas en los mercados internacionales, se ha realizado básicamente mediante tres formas:

- **Filiales propias:** La estrategia se lleva a cabo mediante la inversión directa. Es la forma más costosa e implica los más altos niveles de riesgo y de control. Únicamente se adopta esta estrategia en países de Europa y de América del sur que presentan un alto potencial de crecimiento y un bajo riesgo para la empresa.
- **Joint ventures:** Es una estrategia cooperativa en la que se combinan el know how y las instalaciones de la empresa local con la experiencia de la empresa en el mercado exterior. Utilizan esta estrategia en grandes mercados y de notable importancia en el mundo de la moda, pero con dificultades sectoriales o inmobiliarias que requieren la colaboración de un socio local que aporte experiencia, conocimiento y que facilite el desembarco. Un ejemplo es Alemania y Japón.
- **Franquicias:** Utilizan esta estrategia en países culturalmente muy distantes o que tienen mercados pequeños con baja previsión de ventas (por ejemplo, Arabia Saudita o Malasia). La principal característica desde el punto de vista del negocio de Inditex es la integración total de las tiendas franquiciadas con tiendas de gestión propia en producto, recursos humanos escaparates, formación, logística...

El conjunto de los mercados europeos es su área prioritaria. La marca tiene una relevante presencia en Europa, tanto occidental como del este. El conocimiento que la compañía acumula de estos mercados favorece la penetración en regiones y mercados donde no tenía presencia.

El mercado donde más ha crecido es en el asiático. Zara apuesta con fuerza hacia los países asiáticos, ya que China, Japón y Corea del Sur se han convertido en verdaderas locomotoras del consumo de la moda. La cadena se ha implantado en estas regiones porque la mujer y el hombre basan su forma de vestir en la moda occidental.

El desembarco en Estados Unidos sirvió, en un primer momento, como experimento para conocer y analizar las tendencias en mercados no europeos.

La realidad es que la compañía no ha sido capaz de llevar su concepto de moda global a todos los países donde está presente y se ha visto obligada a diseñar un traje a medida en determinadas zonas. Un ejemplo claro es Estados Unidos donde está presente desde el año 1999. Actualmente solo tiene 45 establecimientos en un país de 319 millones de habitantes. El motivo de un desembarco tan lento está en que vende un concepto de moda muy europeo que no encaja del todo con el estilo de ropa americano. En este sentido, se ha visto obligado a confeccionar talles más grandes y menos ajustados para tratar de conquistar a los americanos.

### Posicionamiento de la marca en el exterior

Aunque el grupo apuesta por productos de calidad y diseño a precios atractivos, la realidad es que fuera de España, la marca es percibida más cara. Los precios en el exterior son más elevados y esto implica un posicionamiento un poco distinto de Zara en el resto de mundo, sobre todo en los mercados emergente.

Al comienzo de su aventura internacional, Zara aplicaba en cada país un precio diferente. Fue en el año 2013 cuando decidió armonizar las tarifas por áreas geográficas y así es como se mantiene en la actualidad.

La adaptación de los precios responde a la necesidad de lograr rentabilidad en las tiendas. Los principales factores que influyen son: aranceles, transporte, gastos de estructura, impuestos, divisas... aunque también influye el tipo de público al que se dirige.



En Europa la mayoría de la población tiene poder adquisitivo para comprar en Zara, mientras que, en gran parte de los países de América del Sur, por razones culturales y económicas, la clientela de la marca es más restrictiva y solo la clase media-alta y alta poseen condiciones financieras para comprar.

La diferencia de riqueza entre los distintos países del mundo es tan grande que un mismo producto con un mismo precio puede considerarse muy barato en Luxemburgo y de súper lujo en Honduras. Si a eso sumamos que Zara vende bastante más caro fuera de España, y especialmente fuera de la UE, podemos llegar a entender que la firma estrella de Inditex sea considerada en algunos sitios como una marca al alcance de muy pocos.

En EEUU, Japón o China la marca se posiciona de forma diferente. En estos países por ejemplo, la imagen de Zara se aleja de su lema de moda a precios asequibles. No se considera una marca low cost y es la clase alta la que consume sus prendas.

Con el nuevo concepto de tienda se está tratando de elevar el posicionamiento de la marca, creando algo distinto a nivel mundial sobre sus grandes competidores.

Así pues la misma marca con las mismas prendas es etiquetada en algunos países como marca elitista.

En la misma página web de Zara se puede comprobar la variación de los precios que hay en los diferentes países por una misma prenda.

|   | Países         | Precio      | Precio en euros |
|---|----------------|-------------|-----------------|
|  | España         | 49,95 €     | 49,95 €         |
|   | Italia         | 59,95 €     | 59,95 €         |
|   | Malta          | 59,95 €     | 59,95 €         |
|   | Francia        | 59,95 €     | 59,95 €         |
|   | Portugal       | 59,95 €     | 59,95 €         |
|   | Estados Unidos | 99,90 USD   | 89,19 €         |
|   | México         | 1300,00 MXN | 76 €            |
|   | Arabia Saudi   | 359,00 SAR  | 85 €            |
|   | Japón          | 11990 JPV   | 89,33 €         |
|   | China          | ¥ 599,00    | 87,36 €         |
|   | Suiza          | 99,90 CHF   | 95,64 €         |
| Venezuela   | 12.199,00 VEF  | 1.735,95 €  |                 |
| Andorra   | 45,00 €        | 45,00 €     |                 |

|   | Países         | Precio      | Precio en € |
|---|----------------|-------------|-------------|
|  | España         | 59,95 €     | 59,95 €     |
|   | Italia         | 69,95 €     | 69,95 €     |
|   | Malta          | 69,95 €     | 69,95 €     |
|   | Francia        | 69,95 €     | 69,95 €     |
|   | Portugal       | 69,95 €     | 69,95 €     |
|   | Estados Unidos | 129,00 USD  | 115,17 €    |
|   | México         | 1499,00 MXN | 86 €        |
|   | Arabia Saudi   | 399,00 SAR  | 95 €        |
|   | Japón          | 13.990 JPV  | 104,98 €    |
|   | China          | ¥ 699,00    | 101,95 €    |
|   | Suiza          | 119,00 CHF  | 113,92 €    |
| Venezuela   | 14.499,00 VEF  | 2.063,25 €  |             |
| Andorra   | 45,00 €        | 45,00 €     |             |

Fuente: Elaboración propia

Cada prenda tiene un precio diferente, dependiendo del país en el que es vendida. El precio corresponde a las condiciones individuales de cada área geográfica.

La variación de precios no solo se da en países situados en otros continentes. En países de la eurozona, como podemos apreciar en la tabla, las prendas son 10€ más caras que en España debido al transporte.

Si hay un lugar en el mundo donde las diferencias de precio son más abismales es en Venezuela, debido a su economía fuertemente castigada por el sistema de divisas de Nicolás Maduro.

Andorra es el país más barato, con precios incluso más bajos que en España.

### 3. ANÁLISIS PESTEL

El análisis Pestel identifica los factores o variables que van a tener impacto significativo en la actividad y cuáles no. Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales sobre los que la empresa no tiene control directo.

#### Dimensión político-legal

- El grupo Inditex tiene su propio código de conducta que influye en todas las pautas a seguir y en todas sus actividades de fabricación, distribución y venta en todo el mundo.
- Legislaciones de los diferentes países en los que opera. También los gobiernos, autoridades, instituciones y partidos políticos
- Su política de empleo se basa en la ausencia de toda discriminación por razón de su raza, discapacidad física, religión, edad...
- Necesita procesos de auditoría interna y externa que velen por el cumplimiento de normativas

#### Dimensión económica

- A pesar de la crisis económica y la consiguiente reducción de la renta disponible, Zara ha mantenido su crecimiento. Esto puede atribuirse a su capacidad para adaptarse a las necesidades de los consumidores.
- Existen diferencias de precios entre los países en los que opera a consecuencia del transporte de los artículos, aduanas, tipos de cambio...
- Posicionamiento diferente de la marca en el exterior. En algunos países va dirigida a un público de clase media-alta.

#### Dimensión socio-cultural

- Interés creciente por la moda y la imagen
- Homogeneización de las tendencias en los mercados internacionales gracias a la globalización
- El mercado de trabajo en este sector está formado en su mayoría por mujeres

- Zara y todo el grupo Inditex son conocidos por su fuerte conciencia social. En numerosas ocasiones han demostrado ser solidarios.
- Se adapta a las diversas culturas y entornos que existen en el mundo.

#### Dimensión tecnológica

- Cuenta con un sistema automatizado que permite la distribución de la ropa por todo el mundo en un plazo máximo de dos días.
- Venta por internet y presencia en las principales redes sociales que favorecen la difusión de la información y proporcionan un mayor conocimiento sobre la marca
- La creciente confianza de los consumidores en las ventas por internet, es una oportunidad muy grande de crecimiento para la empresa.

#### Dimensión medioambiental

- Mayor concienciación social por el medio ambiente.
- Creación del modelo de tienda ecoeficiente. (Equipos de iluminación de bajo consumo, control de calidad de las escaleras mecánicas, aires acondicionados más eficientes y que ahorran consumo...)
- Se ha posicionado en los primeros puestos del ranking sobre las empresas que contribuyen a preservar el medio ambiente.

#### Dimensión demográfica

- Diferencias culturales entre países, aunque cada vez son más pequeñas gracias a los globalización

## 4. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO nos permite conocer cuál es la situación real en la que se encuentra la empresa mediante el análisis de su situación interna y externa. También nos permite plantearnos una estrategia de futuro.

El análisis externo nos permite detectar/identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser provechosos para la empresa ya que suponen una ventaja ante sus competidores. Las amenazas son situaciones negativas y externas a la organización, que pueden atentar contra ella. Es imprescindible identificarlas y buscar/diseñar una estrategia adecuada para poder vencerlas.

Por otro lado, el análisis interno permite identificar las características que son fuerza/poder o debilidad de la empresa respecto a sus competidores más inmediatos. Las fortalezas son elementos internos y positivos que distinguen y diferencian la organización del resto. Las debilidades, en cambio, son elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa tiene y que constituyen barreras. Es decir, son problemas internos, los cuales la empresa debe identificar para erradicarlos.



*Fuente: Elaboración propia*

| <b>PUNTO FUERTES</b>  | <b>PUNTOS DÉBILES</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración vertical</li> <li>- Flexibilidad e innovación</li> <li>- Just in time</li> <li>- Calidad y diseño</li> <li>- Empresa sólida y rentable</li> <li>- Buena relación calidad/precio</li> <li>- Adaptación a los cambios de moda/tendencia</li> <li>- Fuerte presencia internacional</li> <li>- Adaptabilidad al gusto cambiante del consumidor</li> <li>- Cultura de compra instantánea</li> <li>- Publicidad no convencional</li> <li>- Alto valor de la marca</li> <li>- Plazos de entrega cortos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia y rivalidad entre el resto de marcas que conforman el grupo Inditex</li> <li>- Débil política de personal: empleo poco motivador, sueldos bajos, muchos horas de trabajo, contratos temporales, sin posibilidad de ascender...</li> <li>- Saturación del mercado</li> <li>- Distribución centralizada en España que provoca el encarecimiento del producto en algunos países debido al transporte</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente interés por la imagen personal y también por la moda</li> <li>- Aumento de la esperanza de vida</li> <li>- Creciente demanda de nuevos públicos segmentados (embarazadas, personas mayores, talles grandes, mascotas...)</li> <li>- Continuos avances tecnológicos que permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos.</li> <li>- Mundo globalizado</li> <li>- Competidores sin integración vertical</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica actual</li> <li>- Aumento de la competencia en el sector</li> <li>- Clientes exigentes</li> <li>- Creación de tiendas online que tienen menos costes</li> <li>- Diversidad climática: las tiendas han de adaptarse a cada país</li> <li>- Preocupación por el medio ambiente</li> <li>- Existencia de leyes que dificultan la entrada en algunas regiones</li> <li>- Saturación del mercado</li> </ul>  |

## 5. COMPARATIVA DE ESTRATEGIA: ZARA VS H&M

El sector textil es una víctima de la discriminación de precios. Las empresas de la industria textil evolucionan en un entorno caótico. En este entorno hipercompetitivo, marcas como Zara y H&M han entendido la necesidad de emprender importantes cambios para mantenerse competitivas.

En 1947 se fundó “Hennes & Mauritz AB”, una multinacional textil sueca. Dicha empresa está presente en 58 mercados a través de 3.500 establecimientos repartidos por todo el mundo y también mediante tienda on-line. Está compuesto por seis marcas independientes: H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday y & Other Stories. Su fundador es Erling Persson, aunque la persona que hoy está al frente del grupo es su nieto, un ejecutivo dinámico que no tiene problema en aparecer en los medios de comunicación.

Diecisiete años después se fundó “Industria de Diseño Textil, S.A” es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Tiene ocho formatos comerciales: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara home y Uterqüe. Está presente en más de 6.460 tiendas repartidas por los cinco continentes. Su fundador, Amancio Ortega Gaona a pesar de ser catalogado como el hombre más rico de Europa y el tercero del mundo, no pierde sus raíces ni su humildad y rara vez se deja ver en público.

Pese a que la marca H&M es más veterana que Zara, está presente en menos países del mundo.

Ambas multinacionales han decidido segmentar el mercado en varios formatos comerciales para así poder dirigirse a distintos públicos con diferentes estilos.

Las estrategias que utilizan los dos gigantes de la moda “fast fashion” para seducir la clientela e imponerse en el sector son muy divergentes. Desde hace años, están en una lucha permanente para intentar arrebatar los clientes a la empresa rival.

## Sistema de producción y distribución

Tanto Zara como H&M utilizan el proceso de producción “just in time” con lo que logran ser muy flexibles.

Una de las diferencias más remarcables entre Zara y H&M es el grado de externalización de sus actividades principales y su capacidad de respuesta ante los cambios de la demanda.

H&M no tiene fábricas propias y produce prácticamente el 80% de su ropa en Asia. Se aprovecha de la mano de obra barata, de las pésimas condiciones de trabajo y legislaciones que tienen en estos países para conseguir grandes volúmenes de producción a costes ridículos y de esta manera, intentan posicionarse en el mercado como líder en costes.

Las características de su proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Aunque existe una sede central para los servicios generales del grupo, cada país comercial crea su propia central logística. Estos centros actúan en conexión con las tiendas y fábricas.

A diferencia de la multinacional sueca, Inditex tiene 10 centros logísticos todos situados en España. Fabrica más de la mitad de sus artículos -los más innovadores- en España. El resto, los básicos, se deslocalizan, pero en más de un 70% en Europa. En la sede central de Arteixo es donde se recibe toda la ropa, para posteriormente, distribuirse por todas las tiendas del mundo.

La ventaja que obtiene Zara, posicionando sus centros de fabricación cerca de Galicia, es muy clara: refrescar la oferta de sus tiendas dos veces a la semana. Mediante la integración vertical de su cadena de valor logran renovar las colecciones constantemente. La desventaja que tiene H&M al posicionar la mayoría de sus centros de producción en Asia, es una capacidad de respuesta menor que su rival Zara, donde los plazos de entrega se alargan hasta 3 semanas.

Estas distintas velocidades obligan a cada una de las marcas a emplear diferentes medios de transporte. Mientras H&M emplea principalmente barcos y trenes, Zara



emplea camiones y aviones que le dan la velocidad necesaria para hacer llegar el producto a sus tiendas en apenas 2 días (24h si es en Europa).

Las colecciones de la multinacional sueca, son mucho menos numerosas que las de Zara. Los directivos y empleados de H&M saben que es una desventaja fundamental frente a su rival. Para solucionarlo cambian frecuentemente de lugar el género de la tienda para dar una sensación de una constante renovación.

### Precio

Si comparamos las dos grandes multinacionales en tema de precios, hoy por hoy, la opción más económica se encuentra en la marca H&M. Mediante la deslocalización de logra producir grandes cantidades a costes ínfimos, lo que le permite establecer precios inferiores a sus competidores.

Hace ya unos años, Zara cedió ante la guerra de precios. Ha subido los precios de sus productos, aunque siguen siendo precios asequibles para la mayoría de la población.

El precio de Zara es superior comparado con marcas como Primark, Forever 21 o H&M, pero inferior a marcas como Benetton, DKNY o GAP, como podemos observar en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

La ventaja competitiva actual de Zara es ofrecerle al cliente aquello que busca en el menor tiempo posible, a diferencia de la marca H&M que es ofrecer moda y calidad al mejor precio.

## Producto

Ambas multinacionales venden ropa de vanguardia, de moda inspirada en la alta costura pero a un precio asequible. Se dirigen a un público de clase media.

H&M distribuye sus productos en diferentes secciones: H&M Ladies (mujer), H&M Man (hombre), H&M Kids (niños) y Divided (jóvenes). Ha diversificado su oferta ofreciendo también ropa de deporte, zapatos, colonias, bisutería, maquillaje y lencería.

Zara se dirige también a un público muy amplio con diferentes estilos. Tiene ropa para mujeres, hombres y para niños. Al igual que H&M ha diversificado su oferta, comercializando zapatos, colonias y bisutería.

## Promoción/publicidad

La diferencia de estrategia entre ambas compañías queda reflejada en la imagen de marca que proyectan con el objetivo de acercarse al cliente.

Zara ha labrado su reputación gracias al cuidado de sus tiendas. Las renovaciones de imagen son prácticamente constantes. Apenas gasta en marketing, la inversión en promoción se realiza en sus tiendas. En el interior hay un orden absoluto y las prendas se muestran y ofrecen como si se tratara de ropa de diseño. Un buen escaparate en las mejores calles de una ciudad, junto a otras firmas de alta costura, transmite la impresión de que Zara también es ropa de lujo.

La marca se da a conocer mediante la técnica boca-oreja así como por la ubicación de sus tiendas, los escaparates, las dependientes y las bolsas. En casos excepcionales utiliza a modelos anónimas para publicitar sus prendas en algunas vallas de publicidad en las capitales europeas más importantes.

Otra gran diferencia entre ambos minoristas es que, H&M refuerza la identidad de su marca constantemente a través de sus llamativas campañas publicitarias. Utiliza numerosos canales de comunicación para darse a conocer: prensa, televisión, internet, vallas publicitarias... Basa su estrategia comercial en los co-brandings. Habitualmente la marca se asocia con famosos (por ejemplo, Beyonce o Madonna) o con grandes diseñadores (Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Jimmy Choo, Roberto Cavalli, Matthew

Williamson, Sonia Rykiel y otros) para sacar al mercado líneas de ropa que tengan un mayor atractivo comercial. Una vez al año esta asociación se lleva a cabo con una marca de lujo. Esto supone unir su marca asociada a precios bajos con público masivo, a marcas asociadas a precios altos con un público exclusivo y de clase alta. En definitiva, su objetivo es ofrecer al gran público la posibilidad de acceder a un producto completamente aspiracional para ellos.

## Diseño

El glamour derrochado en las prendas de H&M tiene también mucho que ver con la habilidad de la marca sueca para atraer a grandes diseñadores para diseñar colecciones exclusivas a precios "low cost". Sus productos tienen un fuerte valor añadido gracias a las alianzas que hace con marcas prestigiosas.

En cambio, Zara no ha contratado jamás a ningún diseñador estrella, sino que confía en el talento de sus diseñadores (mayoritariamente mujeres) jóvenes y desconocidos.

Para conseguir captar lo que el cliente final desea y anticiparse a sus gustos, las dos multinacionales cuentan con un equipo humano que se reparte entre las grandes metrópolis europeas, las zonas más lujosas de Nueva York y las pasarelas de moda más importantes de París y Londres con el objetivo de "cazar" las nuevas tendencias del entorno.

## Tienda

Ambas empresas buscan ubicar sus tiendas en los lugares más exclusivos y transitados de cada ciudad. H&M no es propietaria de ningún local, los arrienda y eso le da a la compañía mayor flexibilidad y adaptabilidad para que se puedan mover al mismo ritmo que el mercado. Por lo contrario, la gran mayoría de los inmuebles en los que actúa Zara son propiedad de Amancio Ortega. El dueño Inditex, S.A. compra establecimientos en las mejores calles del mundo para posteriormente alquilarlos.

Zara es un caso exitoso de gestión del "visual merchandising", desde sus escaparates, hasta la disposición de los artículos, pasando por la música y el aroma en sus tiendas es pensado minuciosamente. Tiene un departamento de marketing que se dedica a estudiar cual es la mejor colocación de sus prendas para que se vendan mejor.

Sus tiendas son comparables a las boutiques de las marcas más lujosas. Son muy elegantes, transparentes y acogedoras. En H&M sucede un poco lo contrario, muchas veces en su interior reina el caos. Su aspecto es más bien de desorden y descuido, como si se tratara de un “mercadillo”.

### Ciente y sistema post-venta

Los clientes pueden ponerse en contacto con Zara mediante los teléfonos de atención al cliente gratuitos. Los comentarios y sugerencias de éstos han permitido mejorar la atención que se le da en los distintos canales de venta. H&M por el contrario, cobra por ponerse en contacto con ellos 0,08€/minuto desde un teléfono fijo.

Ambas empresas tienen un sistema post-venta ventajoso. Hay una gran flexibilidad a la hora de cambiar o devolver cualquier producto. Este aspecto favorece la compra compulsiva del cliente, ya que no supone ningún compromiso. En caso de cambio o devolución simplemente hay que acudir a cualquiera de los establecimientos del mismo país desde el que se realizó la compra.

Tanto Zara como H&M establecen un plazo de un mes para cualquier cambio o devolución de prendas tanto en tiendas físicas como online. La diferencia es que si quieres devolver una mercancía mediante internet, H&M te cobra 1,95€ en concepto de gastos directos de la devolución, mientras que en Zara siempre son gratuitas.

Las dos empresas ponen a disposición de sus clientes distintas “tarjetas regalo” con diferentes importes según sus necesidades. La diferencia principal es que en la multinacional sueca, solo es posible utilizarla en las tiendas físicas, mientras que Zara dispone de “E-Gift card”, una tarjeta de regalo de uso online.

A diferencia de H&M, el consumidor de Zara también tienen la posibilidad de disponer de una tarjeta conocida como “affinity card”, que permite disfrutar de numerosas ventajas entre otras la opción de aplazar varios meses los pagos o consultar las novedades del grupo Inditex.

Un cualificado servicio de atención al cliente, es por tanto, la clave de su éxito.

## 6. CONCLUSIONES

Amancio Ortega, el fundador de Zara supo a diferencia de sus antecesores, captar cual era el concepto de moda. Entendió la moda como algo dinámico, de tendencias y gustos cambiantes. Puso fuerte en este sentido y cambió las viejas fórmulas del comercio detallista.

Antes de la fundación de Zara, el comercio de la moda estaba estancado. Había dos temporadas, primavera-verano y otoño-invierno, que duraban cuatro meses cada una y que daban lugar, después, a dos meses de rebajas enero-febrero y julio-agosto. Los fabricantes exponían en las pasarelas y en los “show-rooms” sus creaciones para la próxima temporada y era allí, donde los comerciantes tomaban las decisiones sobre la mercancía que iban a exponer a su público nueve meses más tarde. Si acertaba con la mercancía, se corría el riesgo de dejar la tienda desabastecida a media temporada. Por lo contrario, si se equivocaban en elegir los diseños las consecuencias eran aún peores, pues lo que no se vendía en la temporada, era casi imposible venderlo en rebajas.

Amancio Ortega fue el primero en darse cuenta y darle un giro a esta situación. Esto fue para él la gran oportunidad que le llevaría al Olimpo del mundo de los negocios. Sus tiendas serían una alternativa a las fórmulas existentes.

La clave de su modelo es la capacidad de adaptar la oferta a los deseos de los consumidores en el menor tiempo posible. Se preocupa por cómo responder a la demanda de sus clientes de una forma rápida y ágil.

Para lograr su objetivo, su modelo de negocio se caracteriza (a diferencia de sus competidores) por un elevado grado de integración vertical, en el que se integran todas las fases del proceso de la moda: diseño, manufactura, logística y distribución en tiendas propias. Cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente. Esta estructura logística le permite al fundador de Zara abastecer sus tiendas con nuevas colecciones semanalmente.

Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias. Se dedican a observar y analizar

los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor desde el punto de vista del consumidor. Con las opiniones de estos expertos y la información recogida en las tiendas sobre las preferencias de los clientes, se crean los nuevos diseños.

Otra diferencia fundamental que tiene la multinacional española frente a sus competidores es la estrategia de marketing. Utiliza una publicidad no convencional. Difícilmente se anuncia la marca en campañas publicitarias y la forma de darse a conocer es a través de sus escaparates, las dependientas y las bolsas.

En las tiendas está el resto sus claves. La estrategia adoptada por Zara es la inversión en la localización y en el merchandising visual de sus tiendas. El punto de venta es elegido cuidadosamente. Las ubicaciones de las tiendas son las idóneas. Por difícil que resulte instalarse en las mejores zonas comerciales de cada ciudad, se espera pacientemente hasta que se consigue la oportunidad, al precio que sea.

Zara realiza un análisis del mercado, el consumidor, la competencia, el poder de adquisición y la capacidad de compra para especificar el precio de cada producto. Cada prenda tiene un precio diferente, dependiendo del país en el que es vendida. Esto provoca que en algunos países el precio sea muy elevado y a diferencia de España, la marca se posicione como marca de lujo.

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

Su éxito reside en la convicción de que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura de vestir. Zara tiene la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a las tendencias y a los deseos de los consumidores.

La estrategia de Zara puede ser considerada por muchos como bastante obvia, sin demasiadas complicaciones, pero a pesar de esto nadie ha logrado imitarla completamente. La gran barrera que impide la imitación de la estrategia de la

multinacional española es la capacidad de reinventarse, crecer e innovar constantemente.

El modelo de negocio de Inditex es uno de los más exitosos en el mundo de la moda y ha permitido al grupo de Amancio Ortega transformarse en el mayor distribuidor de moda retail del mundo.

Tras su impresionante crecimiento a nivel nacional e internacional, muchos se preguntan si la empresa podrá seguir manteniendo su impulso en el futuro. Las opiniones de los inversores y analistas sobre el futuro de Zara son muy divergentes. Mientras unos consideran que la multinacional española aún no ha alcanzado la cima del éxito, otros más pesimistas, creen que la empresa no podrá seguir manteniendo el ritmo de crecimiento de estos últimos años.

Aunque Pablo Isla, el presidente del grupo Inditex, asegura que hay oportunidades significativas de crecimiento en numerosos países, la realidad es que hay señales de que el grupo está ralentizando su ritmo de expansión. Hasta el año 2013, Inditex abría una tienda por día. Hace dos años que sus aperturas se redujeron, esto es quizás un síntoma de que la empresa ya no puede seguir manteniendo el ritmo de expansión que llevaba hasta entonces. El presidente de Inditex siempre ha destacado que la clave no está en la velocidad, sino en la calidad y la capacidad de adelantarse al grupo de los clientes.

Considero que para crear una moda global con la que nutrir a los mercados emergentes, Zara deberá realizar una inversión constante en un futuro. Deberán ser exigentes en la calidad de la confección y en la selección de tejidos para ofrecerles lo que ellos pidan. En mi opinión, la multinacional también debería centrar su estrategia de desarrollo en penetrar en aquellos mercados donde la cuota de mercado sigue siendo marginal.

Otra de las cuestiones que considero que debe abarcar la marca en un futuro es la conquista de América. La multinacional española hasta el momento, no ha sabido introducirse de manera exitosa en este continente porque vende un concepto de moda muy europeo, que no encaja con el estilo de ropa americano. La empresa se ha

visto obligada a confeccionar tallas más grandes y menos ajustadas para tratar de conquistar a los americanos. Este hecho ha dado lugar a una producción más compleja, lo que ha limitado sus perspectivas en este mercado.

Otra gran desventaja de la empresa es que al tener unos precios tan asequibles, consigue que todo el mundo compre sus diseños y por lo tanto sean productos masificados. Es una desventaja ya que parte del público objetivo prefiere no comprar prendas de Inditex por saber que no le van a diferenciar del resto de los consumidores, es decir que no le otorgan ningún estatus, requisito altamente valorado en el mundo de la moda. La empresa es consciente de esta situación y por esto, intentan producir pocos modelos y muchas colecciones diferentes.

Sus objetivos futuros deben ir encaminados a potenciar/impulsar su presencia en internet, ya que en un futuro, se convertirá en el centro comercial más popular. Aunque no fue hasta el año 2010 que la empresa se introdujo en las ventas online, la realidad es que el grupo de moda ha logrado convertirse en un referente mundial en el negocio online gracias a un rápido plan de expansión.

Pablo Isla, ha explicado que reforzarán su estrategia en comercio electrónico con la apertura de nuevos almacenes específicos para atender a sus tiendas on-line, reduciendo costes y tiempos de entrega.

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. Teniendo en cuenta que actualmente el 80% de facturación de la empresa proviene del exterior, quizás Zara 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.

Otra de las cuestiones pendientes que tiene Zara en el futuro es el extraño posicionamiento de la marca que lleva a que la firma sea vista como una textil de moda económica en España y parte de Europa mientras que es considerada de lujo en el resto del mundo. Desde Zara no dan importancia a esta dicotomía y siguen considerándose como una marca de moda global a buenos precios pero la realidad



indica que los cambios en las tiendas, acercándose al concepto boutique, pretende acercar a Zara al concepto del lujo. Opino que es un reto complicado ya que la empresa lo quiere conseguir sin perder su base de clientela popular.

La multinacional española dio el salto al exterior hace 28 años y hoy en día continúa un crecimiento sin precedentes cuyos límites todavía desconocemos, aunque por las cifras y las expectativas de la compañía parece que todavía nos queda mucho por ver.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Artículos periodísticos

- El éxito internacional de ZARA (El País)  
[http://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html)

### Conferencias

- Conferencia sobre el caso de éxito de Zara con el periodista David Martínez  
<https://www.youtube.com/watch?v=vPpTw904q6w>

### Libros

- Autor: Covadonga O'Shea "*Así es Amancio Ortega, el hombre que creó ZARA*"
- Autor: David Martínez "*ZARA: Visión y estrategia de Amancio Ortega*"
- Autor: Enrique Badía "*ZARA... y sus hermanas*"
- Autor: Xabier R. Blanco y Jesús Salgado "*Amancio Ortega. De cero a ZARA*"

### Páginas web

- Aprendiendo marketing con Inditex  
<http://aprendiendomarketingconinditex.blogspot.com.es/>
- Caso estrategia empresarial: Inditex  
<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ventaja-competitiva/>
- Como ser una empresa exitosa: caso de estudio Zara  
<http://www.innovare-corp.com/2008/06/como-ser-una-empresa-exitosa-caso-de-estudio-zara.html>
- Como ser una empresa exitosa: caso de estudio Zara  
<http://www.innovare-corp.com/2008/06/como-ser-una-empresa-exitosa-caso-de-estudio-zara.html>
- Estrategia de producción de Inditex  
<https://lidiacp.wordpress.com/2010/06/10/tema-2-la-estrategia-de-produccion-grupo-inditex/>

- Estrategia empresarial: Inditex  
<https://modarapida.wordpress.com/estrategia/estrategia-competitiva/>
- Estrategias empresariales: tipología, características y uso.  
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Internacionalización en la industria de la moda: ZARA  
[https://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_2/castelan/art7c.pdf](https://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/castelan/art7c.pdf)
- Las verdaderas razones del éxito de Inditex  
<http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/03/las-verdaderas-razones-del-espectacular-exito-de-inditex1.pdf>
- Modelo de negocio. Zara y Amancio Ortega: la historia de muchas personas  
[http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=203:francisco-alcaide-&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=48](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=203:francisco-alcaide-&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=48)
- Página oficial de H&M  
[www.hm.com](http://www.hm.com)
- Página oficial del grupo Inditex  
<http://www.inditex.com>
- Página oficial de Zara  
<http://www.zara.com/es>
- Wikipedia  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Inditex>
- Zara diseña un traje a la medida de cada país  
<http://www.foromarketing.com/ZARA-disena-un-traje-a-la-medida-de-cada-pais>
- Zara vs H&M. Batalla de estrategia por la moda low cost  
<http://innokabi.com/zara-vs-hm-batalla-de-estrategia-por-la-moda-low-cost/>

## Reportajes

- Planeta Zara  
<https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>
- Reportaje sobre Inditex  
<https://www.youtube.com/watch?v=Hawa4a8suH4>

