

**EDP UNIVERSITY OR PR, INC.
RECINTO HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**ANÁLISIS, ESTRATEGIAS Y CRECIMIENTO
DE LAS TIENDAS ZARA**

**REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

MARZO 2018

Sirva la presente para certificar que el análisis de caso titulado:

**ANÁLISIS, ESTRATEGIAS Y CRECIMIENTO
DE LAS TIENDAS ZARA**

PREPARADO POR:
MILAGROS BARBOSA RIVERA

Ha sido aceptado como requisito para el grado de
Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Marzo 2018

Aprobado por:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Molina', is written over a horizontal line.

Dr. José A. Molina, Profesor

Indice

Introducción.....	1
Historia y desarrollo de la empresa.....	2
Amancio Ortega Gaona.....	2
Grupo Inditex, SA.....	3
Estrategias Empresariales.....	4
Misión.....	4
Visión.....	5
Valores.....	5
Estrategia de mercadeo.....	6
Producto.....	6
Precio.....	6-7
Distribución.....	7-8
Publicidad.....	9-10
Estrategia Push vs Pull.....	10-11
Estrategias competitivas.....	11
Estrategias de liderazgo en costos.....	11
Estrategias de diferencia de producto.....	12
Segmentación del mercado.....	13
Segmentación geográfica.....	13
Segmentación demográfica.....	13
Segmentación económica.....	14
Estrategias Corporativas.....	15

Estrategias de desarrollo.....	15
Penetración en el mercado.....	15-16
Desarrollo de nuevos productos.....	16
Desarrollo de nuevos mercados.....	16
Estrategias de investigación vertical.....	17
Integración vertical hacia atrás.....	17
Integración vertical hacia delante.....	17-18
Integración vertical de Zara hacia delante.....	18
Integración vertical de Zara hacia atrás.....	18
Estrategia de crecimiento.....	18
Crecimiento interno.....	18
Crecimiento externo.....	18
Acuerdos contractuales <i>franquicias</i>	18
Cooperaciones y alianzas accionariales <i>joint ventures</i>	19
Estrategia según sector.....	19
Estrategias competitivas.....	20
Estrategias ante los competidores.....	20
De líder.....	20
De retador.....	21
De seguidor.....	21
Especialista en nichos.....	21
Estrategias de internacionalización.....	21
Industria global.....	22

Industria Multi-país.....	22-23
Filiales propias.....	23
Joint Ventures.....	23
Franquicias.....	24
Posicionamiento en el exterior.....	24-26
Análisis FODA.....	27
Zara recoge, reusa y recicla.....	28
Conclusión.....	29
Recomendaciones.....	31-32
Referencias.....	33-34
Anejos.....	35-45

TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA.....	27
-----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1: Segundo lugar en ventas global para Zara.....	4
Grafica 2: Estrategias de la empresa.....	8
Grafica 3: Mercadeo de la empresa.....	10
Grafica 4: Estrategias de distribución de la empresa I.....	11
Grafica 5: Estrategias de distribución de la empresa II.....	12
Grafica 6: Segmentación demográfica de la empresa.....	13
Grafica 7: Segmentación de la empresa I.....	14
Grafica 8: Segmentación de la empresa II.....	15
Grafica 9: Diferenciación de la empresa.....	17
Grafica 10: Macro entorno.....	20
Grafica 11: Posicionamiento de la empresa.....	26
Grafica 12: Milano sobrevive a la nueva tendencia de <i>fast fashion</i> impulsada por Inditex.....	30
Grafica 13: Empleados por áreas geográficas.....	40
Grafica 14: Las marcas más valiosas de España.....	42
Grafica 15: Descripción geográfica de las ventas de Zara en américa.....	43
Grafica 16: Las 100 personas más ricas del mundo 2018.....	44

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: El fundador de Zara uno de los hombres más ricos del mundo.....	35
Imagen 2: Zara impulsa el reciclaje en sus tiendas y a domicilio.....	36
Imagen 3: La tienda Zara más grande del mundo en Barcelona.....	37
Imagen 4: Estrategia de Producción de Inditex.....	41

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme tener esta experiencia universitaria dentro de la universidad por ser quien me dio la fuerza y el coraje para este proceso culminar, le agradezco a EDP University por brindarme las herramientas necesarias para convertirme en la profesional que soy. Al Dr. José A. Molina un pilar para el desarrollo en mi faceta profesional, sin usted nunca hubiera terminado, por haber depositado en mí la experiencia profesional, ética y empresarial, que con cada clase impartió, su manera tan susceptible de impartir cada clase, inculcando en nosotros todas y cada una de las estrategias empresariales, el mercadeo y todas las metodologías que debemos utilizar en el campo empresarial; pero sobre todo como debemos destacarnos con ética ante todo; Gracias por confiar en mí y por su apoyo incondicional. A mis hijas que me han apoyado en este caminar y por quienes cada día doy lo mejor para que puedan alcanzar el éxito en la vida mediante el proceso estudiantil para su vida profesional exitosa. No se me puede quedar Susan mil gracias por todo.

OBJETIVO

Este estudio de caso tiene como objetivo mostrar como la cadena española Zara ha logrado el éxito empresarial mediante la importancia hacia los consumidores, la sociedad y sus empleados. Aquí se realiza una investigación exploratoria la cual consta de los datos más esenciales de la línea de ropa Zara y sus diversas marcas que satisfacen las necesidades de sus clientes, las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil de esta empresa que son la clave del éxito logrado. La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación, la flexibilidad y logros alcanzados, así como su entorno, sus estrategias y las ventajas competitivas. Se harán algunas recomendaciones para beneficio de la empresa considerando siempre el objetivo que persigue la organización con el fin de llegar a sus compradores de una manera fácil, eficiente y un compromiso en mantener productos seguros, sustentables y sostenibles ya sea a través de sus tiendas por todo el mundo o por internet a nivel global.

INTRODUCCIÓN

Introducción

En este estudio de caso se analiza y discute la empresa Zara como un ejemplo en el sector textil, que se dedica a la distribución minorista de ropa centrándose en la moda joven, moda que en estos momentos está en continuo cambio debido a las nuevas tendencias que la gente joven demanda. A través de este trabajo se puede ver como un negocio, por más pequeño que sea y porque sea de reciente apertura y tengan poca experiencia en el mundo del mercado de la moda, no hayan conseguido un sitio en el mercado en el cual operar y poder desarrollarse para conseguir el éxito lo puede conseguir como lo hizo Zara.

Han desencadenado una alteración en las políticas de las grandes empresas, obligándolas a implantar nuevas estrategias provocadas por la competitividad. La crisis económica ha acentuado una competencia y ha obligado a las empresas a proponer distintas estrategias de comunicación, marketing, imagen, calidad y atención al cliente.

Zara ha sido un ejemplo a seguir, con dinamismo empresarial capaz de optimizar todos sus recursos para mantenerse y posicionarse frente a posibles problemas que pueden ocurrir en el mercado. Es una empresa española que pertenece al grupo Inditex, uno de los mayores distribuidores de moda en el mundo. Fabrica y comercializa prendas de vestir para niños, jóvenes y adultos. Tiene presencia en muchos países a nivel mundial.

Posee un sistema particular de diseño, producción y comercialización de sus productos que la mantienen a la vanguardia en la industria de la moda; esto debido a la visión de su fundador Amancio Ortega Gaona.

Este trabajo consta de los datos más esenciales de la línea de ropa Zara, las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil de esta empresa. La

singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación, la flexibilidad y sus logros alcanzados analizando su entorno, sus estrategias y ofreciendo recomendaciones (Barbosa M, 2018).

Historia y desarrollo de la empresa Zara

La historia de esta empresa empieza con la historia de su fundador Amancio Ortega Gaona que a continuación se detalla. También se habla del Grupo Inditex, SA.

Amancio Ortega Gaona

Amancio Ortega Gaona nació el 28 de Marzo de 1936, en Busdongo de Arbás, en la provincia de León. Tras varios traslados de domicilio por España, a consecuencia de la guerra civil de 1944, la familia se instala de forma definitiva en La Coruña. Con once años de edad, Amancio dejó la escuela y encontró trabajo en la camisería Gala.

Allí aprendió cómo se confeccionaban y se vendían las prendas y empezó a pensar las bases del negocio de Zara. Poco a poco fue descubriendo los mejores secretos para conectar con el cliente y comprendió que la tienda y el escaparate eran el punto de atracción con las personas. Concluyó que cuantos menos intermediarios mejor, así podrá obtener mayor margen de negocio y mayor asimilación de los gustos de los clientes.

Empezó a entender que las tiendas deben estar ubicadas en centros de gran afluencia de público y tenía claro que quería ser dueño de su propia empresa. En 1963, decide entrar solo en el mundo de la moda y crea la compañía Confecciones GOA. Producía batas para mujeres y accesorios para bebés. El modelo de negocio contravenía con las normas habituales del sector. En vez de fijar el precio en función de los costos de producción, decidió adaptar estos últimos a la cantidad por la que quería vender la prenda.

Llegó a emplear hasta 500 trabajadores y su objetivo era ir eliminando a la competencia. La primera tienda Zara abrió en la calle Torreiro, en La Coruña. Amancio Ortega Gaona está considerado como el hombre más rico de Europa y cuenta con la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo.

Grupo INDITEX, SA

En 1975, Amancio Ortega Gaona, decide abrir su primera tienda Zara en la calle Torreiro en La Coruña. En diez años, la cadena se extiende rápidamente por toda España. En 1985, se crea Inditex, SA (Industria de Diseño Textil). Es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil, es uno de los principales distribuidores de moda en todo el mundo. Cuentan con ocho formatos comerciales y más de 7,200 tiendas en los cinco continentes.

Su sede central se sitúa en Arteixo, La Coruña y su tamaño ha ido aumentando tanto en número de tiendas como de marcas y productos. Partiendo de Zara, ha desarrollado y creado otras tiendas con distintos gustos y precios.

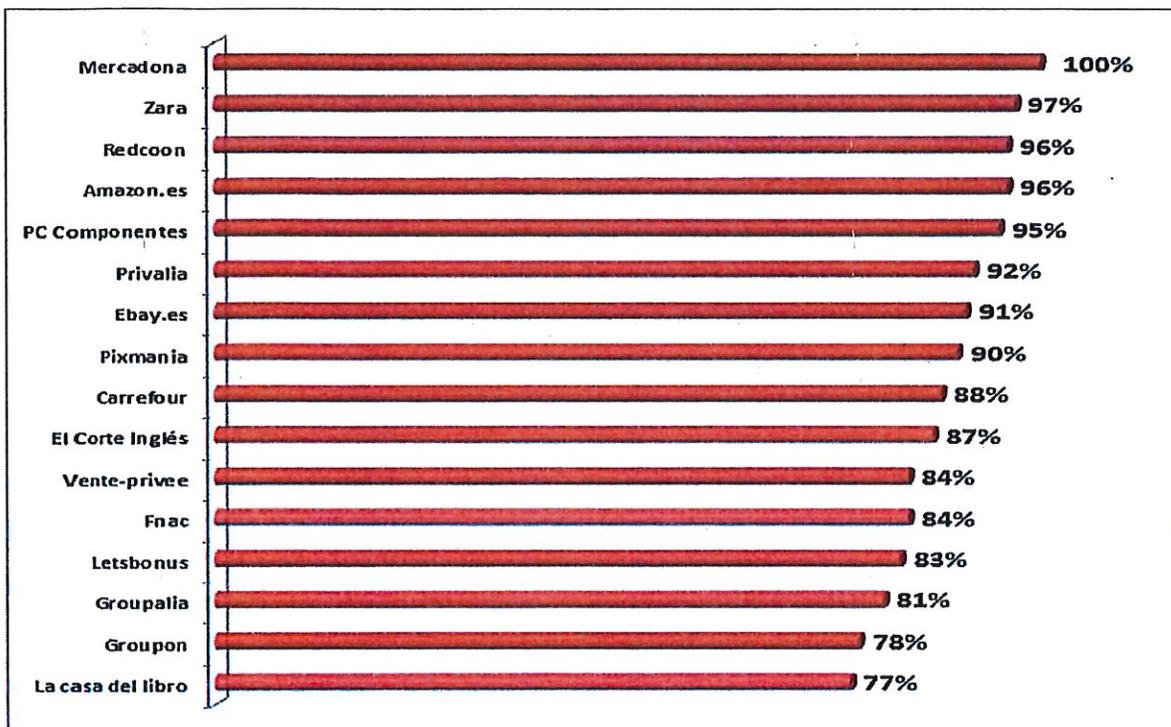
Todo el grupo Inditex se sostiene sobre 3 pilares; a saber: Aumento del volumen de ventas en sus tiendas, Apertura de nuevos locales y la Creación de conceptos de negocio que complementen a los que ya tienen.

Las estrategias de Zara, han sido extrapoladas a las otras marcas. La ventaja competitiva de Inditex reside en la producción flexible. La sincronización que hay entre los procesos de producción y distribución permite que la oferta pueda adaptarse a los cambios que se producen en la demanda. Ésta, es una de las principales características que diferencian Inditex de otras cadenas.

El secreto viene de la integración que hay en el grupo, el cual tiene procesos propios de fabricación para lograr conseguir una producción con flexibilidad. La autonomía de cada una de las marcas del grupo para hacer sus negocios contribuye a que exista esta flexibilidad en la producción.

Tiene distintas marcas con moda diferente y destinada a diferentes públicos. Venden ropa para hombres, mujeres, niños, bebés e incluso artículos para el hogar (InnovarE ©, 2018).

Segundo lugar en ventas global para Zara



Gráfica 1: Por ciento en ventas de Zara, recuperado de:

https://www.google.com.pr/search?q=graficas+de+ventas+de+Zara&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjRtb6pj87cAhWBolkkHePTAYQQ_AUICigB&biw=1280&bih=675#

Estrategias empresariales

La estrategia de una empresa es para dirigir un asunto, designar reglas que aseguran una decisión óptima y están relacionadas con su misión y visión.

Misión

De Acuerdo con Inditex según su página web la misión de Zara es *desarrollar prendas de ropa de última moda* 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.

Visión

Igualmente su visión es *ser una empresa 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 de triunfo a largo plazo, ya que quiere ser líder mundial en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir.

Valores

Los valores de Zara según Inditex es hacer llegar el producto que demanda el cliente a la tienda, es decir, en adaptarse rápidamente a la moda que pide el público. La obsesión de los últimos cuatro años: mejorar cada vez más la calidad. Inditex cuenta con 36 diseñadores que se encargan de idear la cantidad suficiente de ropa como para que el paisaje de las tiendas Zara esté lleno de novedades continuamente. Vender un diseño actual, que el público requiere, con calidad y a un precio asequible. Un perfecto sistema de distribución, *just in time*. Desde que surge la idea hasta que está colgada la prenda en una tienda pasan poco más de veinte días.

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 dé superioridad y condiciones favorables a la empresa frente a sus competidores. Durante más de tres décadas la Multinacional española se ha dedicado a perfeccionar su estrategia, para superar los distintos desafíos que se le han presentado (Muno K, 2014).

Estrategias de Mercadeo

A continuación se discutirán las estrategias de mercadeo de la empresa que es producto, precio, distribución y publicidad

▪ Producto

Sus colecciones están destinadas a diferentes públicos y con diferentes estilos y ofrece tres líneas de productos: para hombres, mujeres y niños. Utilizan una moda sport, casual y prendas más sofisticadas. También tienen complementos como bolsos, cinturones, zapatos, pañuelos, gafas de sol entre su línea variada; cuentan con variedad en línea de cosméticos, aromas corporales, lápiz labial y más.

Cuentan con una colección fija a la cual nombran básicos. Son prendas de vestir que no pasan de moda y son el 60% de la producción de esta empresa. El por ciento restantes, corresponde a lo que se conoce como prendas oportunistas permanecen en las tiendas un máximo de quince días a la espera del público y hasta que se conciba demanda en ellas. Esto es lo que se conoce como modas pasajeras.

El área de caballeros, el orden es casi absoluto, primero las piezas deportivas y luego las de vestir. Todas las prendas están combinadas por colores y juntas, porque a los hombres no les gusta rebuscar, seleccionan solo lo que les gusta. El espacio de mujer es diferente, las prendas están separadas por colores, ya que las mujeres les gustan combinar y crear a su propio gusto.

▪ Precio

El departamento de marketing fija cual debe ser el precio final de cada producto en función de la demanda. Para esto utilizan el método fijación de precios, 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 costos de producción y los requisitos de márgenes de ganancia les permiten alcanzar el precio objetivo.

En lugar de fijar el precio en función de los costos de producción, adaptan estos últimos a la cantidad por la cual se pretende vender la prenda. Zara decidió ceder ante la guerra de precios y su estrategia se centra más 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 de cada mercado. En España se establece un precio medio-bajo, para la mayor parte de la población. En el resto de países de Europa los precios tienen un ligero incremento a consecuencia del transporte. Sin embargo, en el resto de los 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 usa un sistema de distribución ágil, flexible y eficaz. Utiliza el sistema de producción justo a tiempo o rápido, y define a la producción de gran parte de su ropa al momento, a la carta y únicamente la que se va a vender. Al no acumular inventario reduce el riesgo 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. Opera en instalaciones centralizadas, desde las que se distribuyen las prendas a todas las tiendas del mundo. Inditex dispone de diez centros logísticos en España y toda la producción se recibe en los centros logísticos. Después, mediante un sistema automatizado se empaqueta la ropa en cajas y se distribuye por todas las tiendas del mundo. El centro de logística ubicado en Arteixo es 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 enviarán a las tiendas de todo el mundo.

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, justifican la opción de ubicar su planta principal en La Coruña ya que esta ciudad cuenta con uno de los mejores puertos de España. La distribución de las prendas a los distintos puntos 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 procurar en la venta por Internet. Este hecho resulta paradójico si se tiene 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 tiendas por todo el mundo o por Internet.

Estrategias de la empresa



Grafica 2: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

▪ Publicidad

Zara utiliza una publicidad no convencional que le aporta diferenciación a la marca frente a sus competidores. 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. 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, siempre están ubicadas en centros de gran afluencia de público, como calles amplias o zonas comerciales de todo el mundo.

La gran mayoría de los inmuebles en los que actúa Zara son propiedad de Amancio Ortega, éste compra establecimientos en las mejores lugares para luego 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.

Brindan tres aspectos a la hora de enfrentarse al público; estos son el escaparate, fachada externa y composición, el espacio interior y la ubicación de la mercancía.

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; 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 y son la herramienta

que utiliza la organización para proyectar su imagen y conectar con el cliente. Se modifican una vez al mes, y el mobiliario de la tienda rara vez está más de dos años consecutivos.

La empresa utiliza otras estrategias como lo son Estrategias *Push VS Pull*, Estrategias Competitivas, Estrategia de liderazgo en costos, y Estrategia de diferenciación de producto.

Mercadeo de la empresa

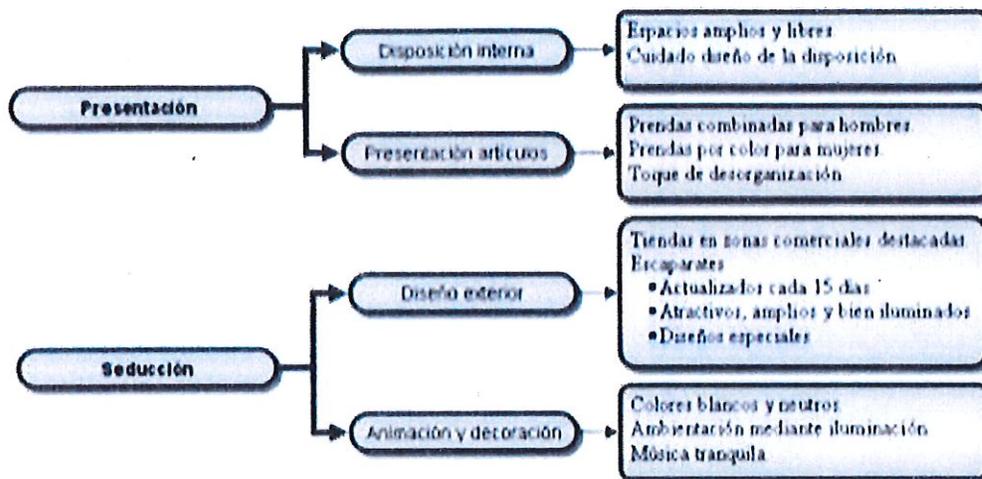


Grafico 3: Zara-Nayara, Cristina y Lidia slideshare.net Slide 4 of 7 of Zara-Nayara, Cristina y Lidia

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.

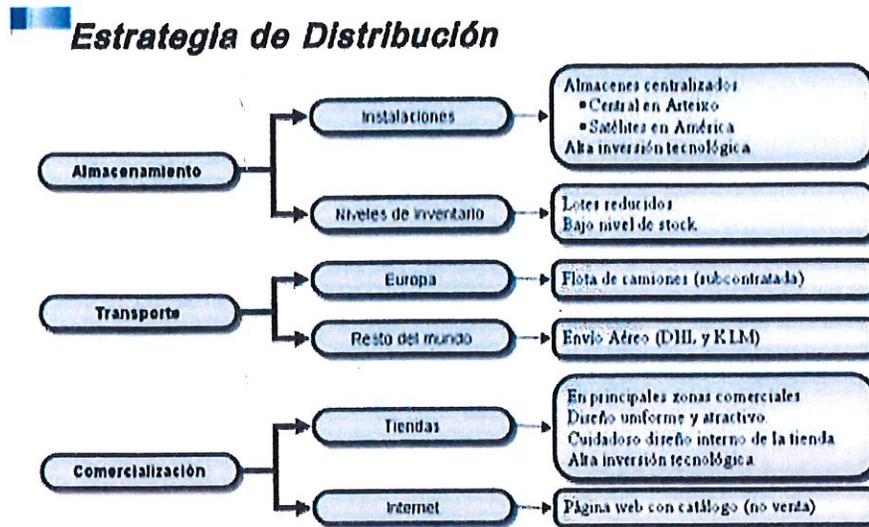
Por el contrario Zara utiliza una estrategia tipo *pull*, que consiste en atraer al potencial cliente hacia la empresa, ofreciendo contenidos de calidad que puedan resultar interesantes al mercado meta. Para tener éxito en su estrategia *pull*, Zara ha de explotar con rapidez la información sobre ventas 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 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.

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, crean e imitan las marcas más lujosas mediante adaptaciones creativas y a un precio inferior.

Estrategia de distribución de la empresa



Grafica 4: Zara-Nayara, Cristina y Lidia slideshare.net Slide 5 of 7 of Zara-Nayara, Cristina y Lidia

Estrategias Competitivas

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 y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa. De esta forma se determinan tres clases de estrategias competitivas; liderazgo en costos, diferenciación del producto y la segmentación de mercado.

Estrategia de liderazgo en costos

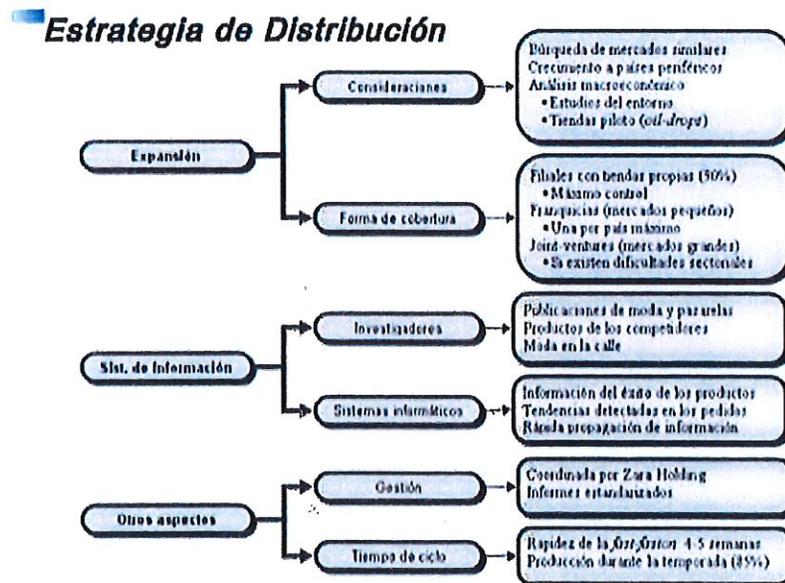
Tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta, sea mayor. Desde sus inicios Zara optó por una estrategia de liderazgo en costos. Gracias a sus economías de escala, los costos por producción son muy bajos en comparación 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, sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño o 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.

Zara fabrica más de la mitad de sus artículos en España. 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 el stock, Zara consigue lograr que el cliente sea leal a la marca e incentiva una compra compulsiva. Otra estrategia de diferenciación es convertir los puntos de venta en lugares especiales que generen experiencias de compra diferentes.

Estrategia de distribución de la empresa II



Grafica 5: Zara-Nayara, Cristina y Lidia slideshare.net Slide 5 of 7 of Zara-Nayara, Cristina y Lidia

Segmentación del mercado

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, mediante segmentación psicográfica, ciencia metodológica se basa en la personalidad, gregarismo, autonomía, impulsividad, beneficios, tasa de uso y motivo de compra en sus segmentos de las diversas líneas de productos o en un mercado geográfico.

➤ Segmentación geográfica

En Europa es una marca accesible para la mayoría de la población mientras que en el resto de los continentes se posiciona como una marca de lujo. Un 15% de producción es específica a cada país, ya que se han de adaptar a la climatología y cada tienda gestiona sus tejidos.

➤ Segmentación demográfica

Segmentan el mercado según el sexo y edad. Ofrece productos para hombres, mujeres y niños con un rango de edad entre recién nacidos hasta la talla 44.

Segmentación demográfica de la empresa



Grafica 6: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

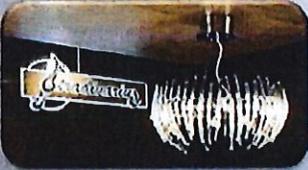
➤ **Segmentación económica**

En Europa va dirigido a un público de clase media mientras que en el resto del mundo va dirigido a la clase alta. Zara forma parte de un grupo empresarial Inditex y ha sabido segmentar perfectamente el mercado en grupos con características semejantes (Carbonel C, 2016).

Segmentación de la empresa I

SEGMENTACIÓN



	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y las mujeres de hoy, independientes, urbanos y cosmopolitas • Ropa más urbana y práctica para el día hasta la más sofisticada y elegante para la noche • Mayor standing, cadena precio premium de Inditex
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a las jóvenes con un carácter muy dinámico • Estilo informal e imaginativo, creando un estilo propio y único
	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales • Mujer joven y moderna

Grafica 7: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

Segmentación de la empresa II



Grafica 8: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

Estrategias Corporativas

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

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 como cuantitativo. Son estrategias corporativas porque afectan al conjunto de la empresa. Zara ha llevado a cabo diferentes estrategias de desarrollo. Algunas de estas estrategias son:

- **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

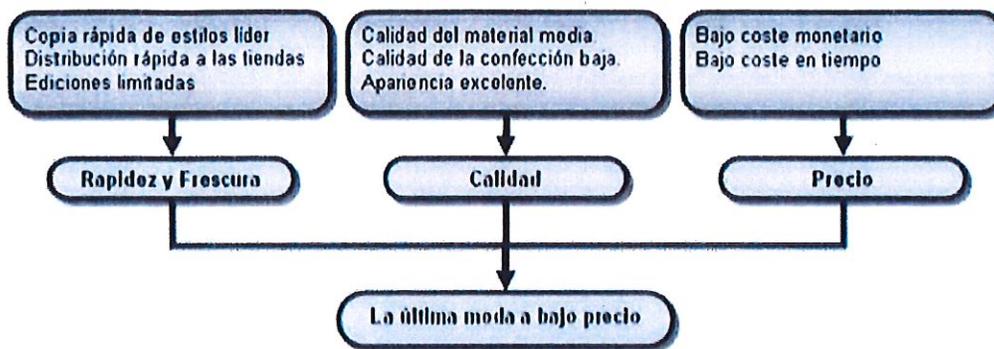
Implica buscar nuevos segmentos y nuevas áreas geográficas en las que comercializar el producto actual. Zara lo ha conseguido mediante:

- Ingreso a nuevas regiones tanto locales como internacionales

- 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 incrementar las posibilidades de venta al entrar en contacto con nuevos consumidores potenciales.

Diferenciación de la empresa

Diferenciación



Grafica 9: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

Estrategia de investigación 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. 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, 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 con 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.

Estrategias de crecimiento

- **Crecimiento interno:** 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:** 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 accionarias *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.

Estrategias según sector

En función del grado de madurez de la industria podemos diferenciar la industria emergente, de crecimiento, madura y en declive. 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
- Las empresas han acumulado mucha experiencia
- 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.

Macro entorno de la empresa, entorno económico, tecnológico y político legal

1. Macroentorno →

- **Entorno económico**
 - Internacionalización: gran diversidad.
 - Consolidación en Europa, crecimiento en Asia y América.
- **Entorno tecnológico**
 - Grandes avances en gestión de información
 - Modernización de instalaciones logísticas
- **Entorno político-legal**
 - Diversidad política: legislación, impuestos, tasas...
 - Necesidad de procesos de auditoría

Grafica 10: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

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 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 Zara 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. Sus principales competidores viven desafiando sus fortalezas o aprovechando sus debilidades. Intentan copiar o reproducir el modelo de negocio de Zara a través de estrategias de imitación. La clave de su éxito es que al centrarse en un segmento muy concreto, conocen mejor al consumidor.

▪ Estrategia de internacionalización

La creciente homogeneización a escala internacional de gustos, hábitos, pautas de consumo y la integración de las distintas económicas 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 eso, toman la decisión de salir al exterior. Es una decisión difícil sobre todo 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, se requiere una visión global conjunta en todos los mercados.
- **Industria multi-país:** 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, 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 27 todos los países, el resto corresponde a una oferta específica para adaptarse a las condiciones climáticas y entornos de cada país. Las siguientes características del entorno competitivo en el cual opera Zara nos confirman que es una industrial global, y por tanto, la estrategia que ha de llevar a cabo es de integración global:

- 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 y durante 1983 y 1985 se abrieron en otras ciudades 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 Portugal en el

1988, Nueva York en 1989 y París en 1990. La extensión estratégica de Zara prosiguió en México, Grecia, Bélgica y Suecia.

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. 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.

La apertura de tiendas en los mercados internacionales, se ha realizado básicamente mediante 3 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.

- **Franquicias:** utilizan esta estrategia en países culturalmente muy distantes o que tienen mercados pequeños con baja previsión de ventas, 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 y 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. 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.

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 tallas más grandes y menos ajustadas para tratar de conquistar a los americanos (Gesco E, 2017).

Posicionamiento 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 emergentes.

Al comienzo de su aventura internacional, Zara aplicaba en cada país un precio diferente. Fue en el 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, y 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 un lugar y de súper lujo en otro. Si a eso sumamos que Zara vende más caro fuera de España, podemos llegar a entender que la firma estrella de Inditex sea considerada en algunos sitios como una marca al alcance de muy pocos.

En USA, Japón o China la marca se posiciona de forma diferente. En estos países la imagen de Zara se aleja de su lema de moda a precios accesibles. 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.

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. 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, 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. Andorra es el país más barato, con precios incluso más bajos que en España (Blasco J, 2015).

Posicionamiento de la empresa

Posicionamiento



Grafico 11: <https://de.slideshare.net/mkinditex/segmentacin-y-estrategias-en-inditex>

ANÁLISIS FODA

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

Tabla 1: Análisis FODA, recuperado de:

Zara recoge, reúsa y recicla

Han implementado puntos de recogida de prendas, calzado y accesorios en tiendas, ciudades y oficinas de algunos de sus mercados.

Consientes de mitigar la generación de residuos es reutilizar y reciclar orientando a los clientes de la importancia de limpiar sus armarios y tener un lugar donde llevar sus prendas que han llegado al final de su vida útil, recomendando reciclarlas para intentar obtener materias primas de igual o mayor valor.

Inditex ayuda a sus clientes a reutilizar y a reciclar. Para ello, han instalado contenedores de recogida de prendas, calzado y accesorios en 598 tiendas de 14 mercados (España, Portugal, Reino Unido, Irlanda, Holanda, Dinamarca, Suecia, China, Hong Kong SAR, Macao SAR, Líbano, Japón, Austria y Canadá), así como en tiendas, ciudades y oficinas de algunos de sus principales mercados.

Para el 2020, esperan haber instalado este sistema en 2.000 tiendas más, comprometidos con la Global Fashion Agenda. A través de su proyecto “Closing the Loop” cooperan con entidades no lucrativas y compañías especializadas en reciclaje, con especialistas en tecnología para evitar que las prendas usadas acaben en un vertedero.

Los artículos recolectados en sus contenedores son donados a entidades no lucrativas como Cáritas, Cruz Roja, Oxfam y CEPF, que los clasifican para repararlos para revenderlos con fines sociales o reciclarlos. En el caso de Cáritas, la prestación de este servicio da empleo a personas en riesgo de exclusión social. Al haberse comprometido con Global Fashion Agenda, en 2020 habrán llegado a acuerdos de este tipo con 40 entidades con estos fines en el mundo.

A través de un proyecto piloto, Zara recoge ropa a domicilio en España de manera gratuita en el momento de la entrega de pedidos online.

CONCLUSIÓN

El fundador de Zara supo captar cual era el concepto de moda, entendió la moda como algo dinámico, de tendencias y gustos, y cambio las fórmulas del comercio detallista. Fue el primero en darse cuenta y darle un giro a esta situación. La clave de su modelo es la capacidad de adaptar la oferta a los deseos de los consumidores en el menor tiempo posible y se preocupa por cómo responder a la demanda de sus clientes de una forma rápida y ágil.

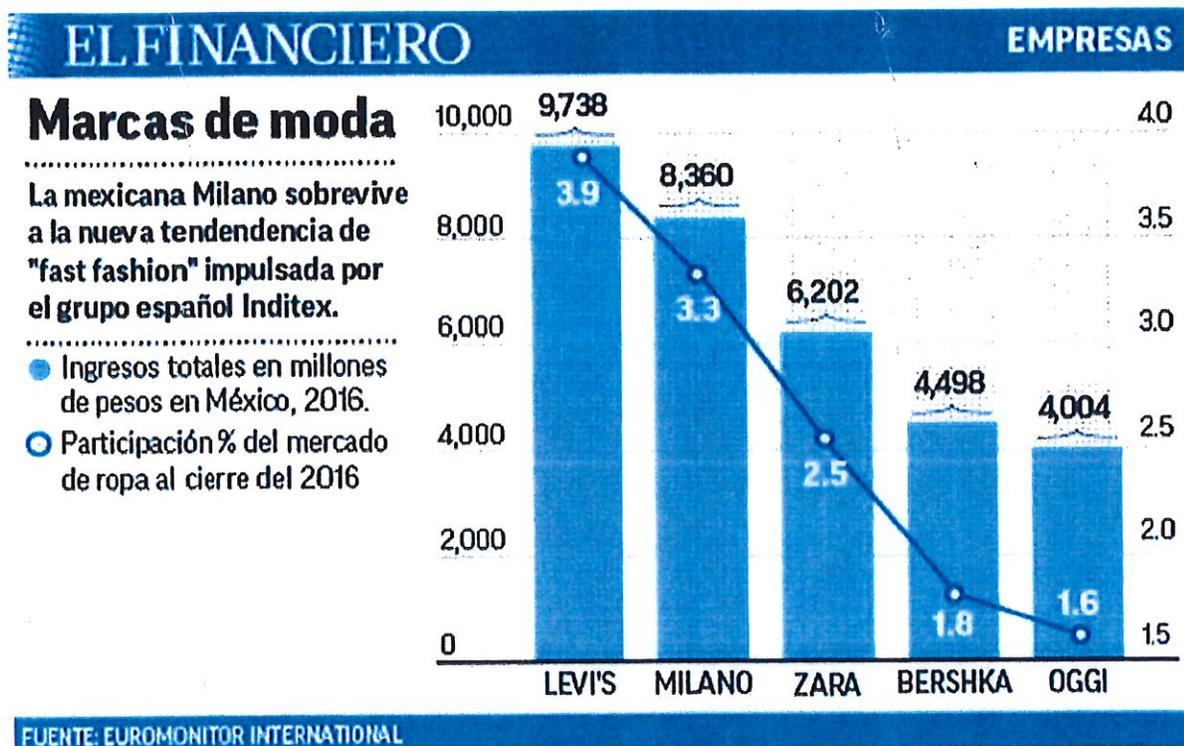
Su modelo de negocio se caracteriza por un elevado grado de integración vertical, en el que se integran todas las fases del proceso de la moda y que cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias.

Otra diferencia fundamental es que utiliza una publicidad no convencional y difícilmente se anuncia la marca en campañas publicitarias y la forma de darse a conocer es a través de sus tiendas, escaparates, dependientas y las bolsas. La estrategia adoptada por Zara es la inversión en la localización y en el mercadeo visual de sus tiendas. El punto de venta es elegido cuidadosamente y las ubicaciones de las tiendas son las idóneas. Cada prenda tiene un precio diferente y esto provoca que en algunos países el precio sea muy elevado a diferencia de otros.

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.

Milano sobrevive a la nueva tendencia de *fast fashion* impulsada por Inditex



Grafica 12: CADENA DE ROPA MEXICANA LE GANA EN VENTAS A ZARA, recuperado de:

<https://www.google.com.pr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Ftrascendermx.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2Fmarcas.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Ftrascendermx.com%2F2017%2F07%2F19%2Fcadena-de-ropa-mexicana-le-gana-en-ventas-a-zara%2F&docid=Oe9ds-1dARixGM&tbnid=MGPO3ZUIPNNIWM%3A&vet=10ahUKEwiJ4v7tkM7cAhWGpFkKHbTeCswOMwhJKBAwEA..i&w=499&h=295&itg=1&bih=675&biw=1280&q=fast%20fashion%20impulsado%20por%20inditex&ved=0ahUKEwiJ4v7tkM7cAhWGpFkKHbTeCswQMwhJKBAwEA&iact=mrc&uact=8>

RECOMENDACIONES

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.

La multinacional debería centrar su estrategia de desarrollo en penetrar en mercados donde la cuota sigue siendo marginal. Otra cosa que considero que debe abarcar la marca en un futuro es la conquista de América, la multinacional 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, esto ha dado lugar a una producción más compleja, lo que ha limitado sus perspectivas en este mercado.

Otra desventaja es que al tener unos precios tan accesibles, 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.

Sus objetivos futuros deben ir encaminados a potenciar su presencia en Internet, ya que en un futuro, se convertirá en el centro comercial más popular.

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 que tiene Zara en el futuro es el extraño posicionamiento de la marca que lleva a que la firma sea vista como moda económica en España y parte de Europa mientras que es considerada de lujo en el resto del mundo. La realidad es 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.

REFERENCIAS

PAGINAS WEB UTILIZADAS

- Carbonel, C. (2016). SEGMENTACIÓN ZARA, recuperado de:
<https://prezi.com/6lgmiyw7yaxm/segmentacion-zara/>
- Gesco, E. (2017). Caso estrategia empresarial: Inditex, A GESCO ESIC Bilbao Groupwork, recuperado de: <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ventaja-competitiva/>
- Como ser una empresa exitosa: caso de estudio Zara, recuperado de:
<https://www.innovare-corp.com/2008/06/como-ser-una-empresa-exitosa-caso-de.html>
- Estrategia empresarial: Inditex <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/estrategia-competitiva/>
- Estrategia de producción de Inditex, recuperado de:
<https://lidiacp.wordpress.com/2010/06/10/tema-2-la-estrategia-de-producciongrupo-inditex/>
- Euromonitor International, 2017. CADENA DE ROPA MEXICANA LE GANA EN VENTAS A ZARA, recuperado de: <http://trascendermx.com/2017/07/19/cadena-de-ropa-mexicana-le-gana-en-ventas-a-zara/>
- Forbes. (2018) ¡RANKING FORBES! Las 100 personas más ricas del mundo 2018, recuperado de: <https://universomlm.com/blog/4055/ranking-forbes-las-100-personas-mas-ricas-del-mundo-2018>
- Google search imágenes
<https://www.google.com.pr/search>
- Blasco, J. (2015) Internacionalización en la industria de la moda: ZARA. Recuperado de:
<http://dSPACE.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20S%C3%A9nchez%20Jos%C3%A9%20Javier.pdf>
- Las verdaderas razones del éxito de Inditex
<http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/03/las-verdaderas-razones-delespectacular-exito-de-inditex1.pdf>
- Página oficial del grupo Inditex
<http://www.inditex.com>
- Responsabilidad Ambiental
<https://www.inditex.com/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/recoger-reutilizar-reciclar>

Página oficial de Zara

<http://www.zara.com/es>

<http://dianakathe-wwwzara.blogspot.com/p/mision.html>

<http://dianakathe-wwwzara.blogspot.com/p/vision.html>

<http://dianakathe-wwwzara.blogspot.com/p/organigrama.html>

Muno, K. 2014. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE INDITEX, recuperado de:

<https://consultoragescom.wordpress.com/2014/11/17/mision-vision-y-valores-de-inditex/>

Mundiario,. (2016). Zara impulsa el reciclaje en sus propias tiendas y a domicilio, recuperado de:

<https://www.mundiario.com/articulo/economia/zara-impulsa-reciclaje-propias-tiendas-y-domicilio/20161213185008074190.html>

Santos, D (2014). La tienda de Zara más grande del mundo estará en Barcelona, recuperado de:

<https://fashionunited.es/noticias/retail/la-tienda-de-zara-mas-grande-del-mundo-estara-en-barcelona/2014090419642>

ANEJOS

Tiendas Zara

El fundador de Zara Amancio Ortega uno de los hombres más ricos del mundo.

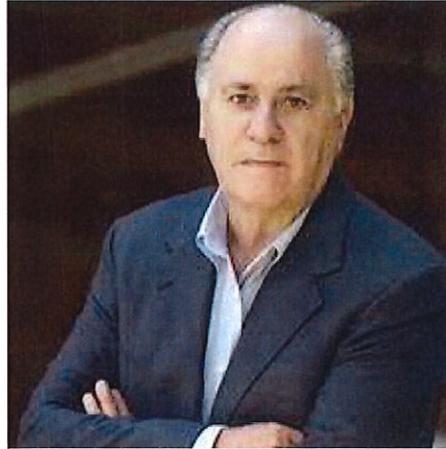


Imagen 1: El Fundador de las tiendas Zara es uno de los hombres mas ricos del mundo, recuperado de: <https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0oZO2v87cAhVtlkKHeQdAmgQjhx6BAGBEAM&url=http%3A%2F%2Ftechdiaria.blogspot.com%2F2015%2F10%2Fel-dueno-de-las-tiendas-de-ropa-zara-ya.html&psig=AOvVaw2m4Ii0xuPtbGvJS4A9Y-gU&ust=1533303644794358>

Zara impulsa el reciclaje en sus tiendas y a domicilio



Imagen 2: Zara impulsa el reciclaje en sus tiendas y a domicilio, recuperado de:

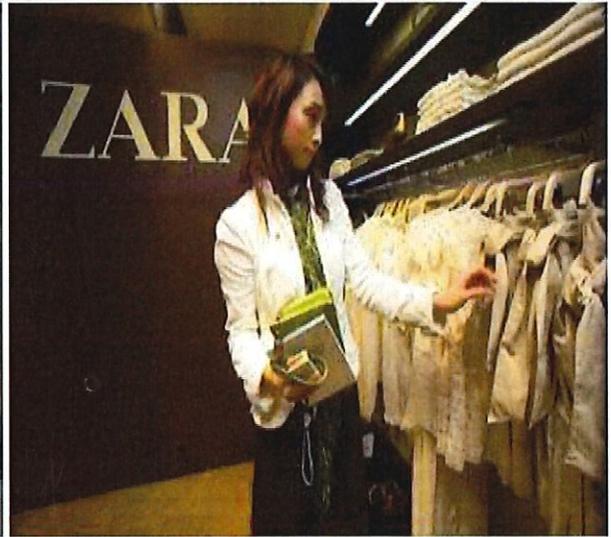
<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPqv3BzM7cAhUlzlKkHakNBDMQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.mundiaro.com%2Farticulo%2Feconomia%2Fzara-impulsa-reciclaje-propias-tiendas-y-domicilio%2F20161213185008074190.html&psig=AOvVaw2m4I10xuPtGvJS4A9Y-gU&ust=1533303644794358>

La tienda de Zara mas grande del mundo en Barcelona



Imagen 3: La tienda de Zara más grande del mundo en Barcelona, recuperado de:

<https://www.google.com.pr/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjK6g187cAhULpFkKHArD5YQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Ffashionunited.es%2Fnoticias%2Fretail%2Fla-tienda-de-zara-mas-grande-del-mundo-estara-en-barcelona%2F2014090419642&psig=AOvVaw2m4I10xuPtbGvJS4A9Y-gU&ust=1533303644794358>



SUS PLATAFORMAS

Datos en %.

Galicia 30%
 Arteixo Zara
 Narón Pull and Bear

León 3%

Madrid 18%
 Meco Zara Niño, Zara home y Uterqüe

Zaragoza 17%
 Zara Mujer

Calatufña 28%
 Tordera
 Massimo Dutti,
 Bershka y Oysho
 Sallent de
 Llobregat
 Stradivarius

Alicante 4%
 Elche
 exclusivo calzado

Fuente: Elaboración propia

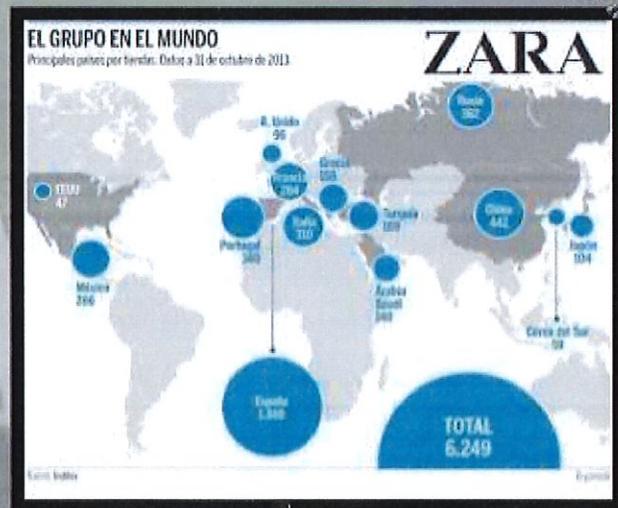
Expansión

- **Zara** abrió su primera tienda en 1975 en Coruña, España.

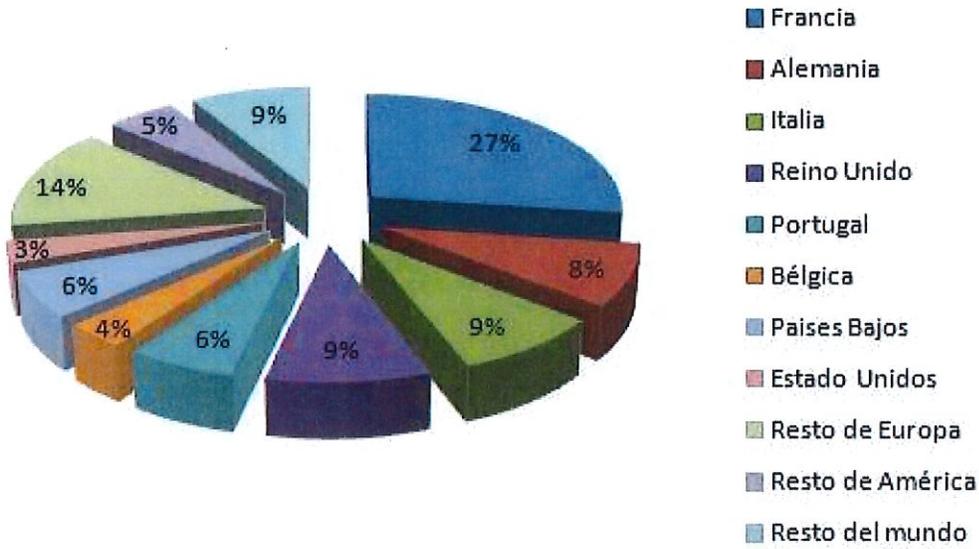
- Actualmente opera en **88 mercados** con una red de más de **2,000 tiendas** estratégicamente situadas en las principales ciudades del mundo.

- **México** es el **sexto mercado** más relevante para Inditex en número de tiendas **CON 266**.

- Cuenta con **equipos especializados** de alrededor de **200 personas**, que reciben de forma **constante** información de sus



Empleados por áreas geográficas



Grafica 13: Empleados de tiendas Zara por áreas geográficas, recuperado de: <https://modarapida.wordpress.com/home/principales-magnitudes/>

Estrategia de producción de Inditex

Evolución de los principales indicadores del negocio de Inditex



Las tiendas en números	Ventas (En millones de euros)	Número de tiendas 2015	Aperturas netas 2015	Mercados online	Países en los que opera
ZARA	13.628	2.162	77	27	88
PULL&BEAR	1.417	936	38	21	68
Maximó Dotti	1.498	740	34	24	69
Bershka	1.875	1.044	38	17	70
Stradivarius	1.289	950	40	18	60
OYSHO	452	607	32	16	42
ZARA HOME	666	502	65	25	53
UTERQÜE	75	72	6	16	25

Imagen 4: recuperado de: <https://lidiacp.wordpress.com/2010/06/10/tema-2-la-estrategia-de-producciongrupo-inditex/>

Las Marcas más valiosas de España

Las marcas más valiosas de España

Marcas españolas de mayor valor económico en 2017*



Valores convertidos a euros el 28 de septiembre de 2017 a las 14:45 p.m. (1USD=0,85€)

* Se consideran marcas españolas aquellas con origen en España y percibidas por los consumidores como tal.



@Statista_ES

Fuente: Ranking BrandZ™ Top 30 Most Valuable Spanish Brands

statista

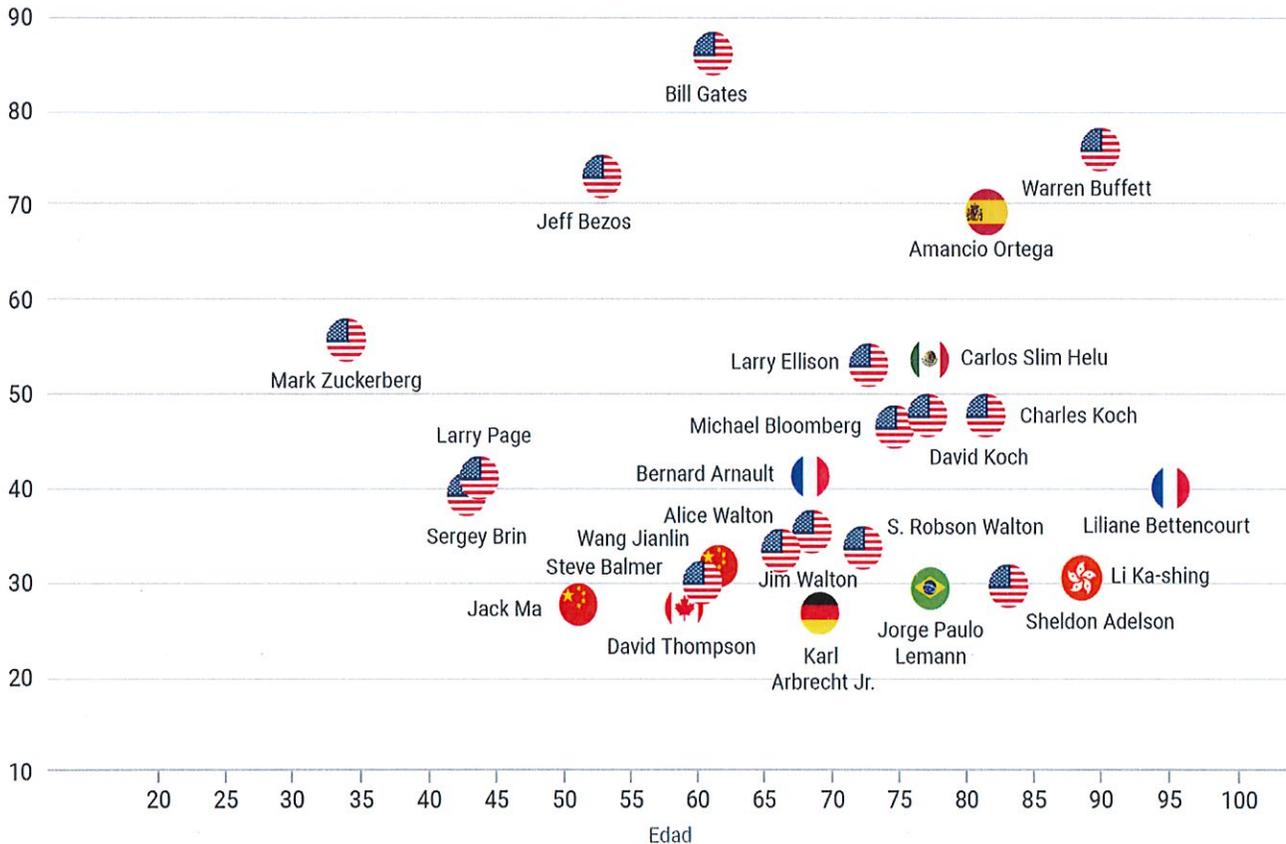
Grafica 14: Las Estas son las marcas más valiosas de España, recuperado de: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/marcas-valor-empresas-espana_11_1067703220.html

Descripción Geográfica de las ventas de Zara en América, Asia, España y Europa sin contar España.

Las 25 personas más ricas del mundo

¿De dónde vienen, cuál es su edad y cuánto dinero tienen?

Patrimonio neto (miles de millones de dólares)



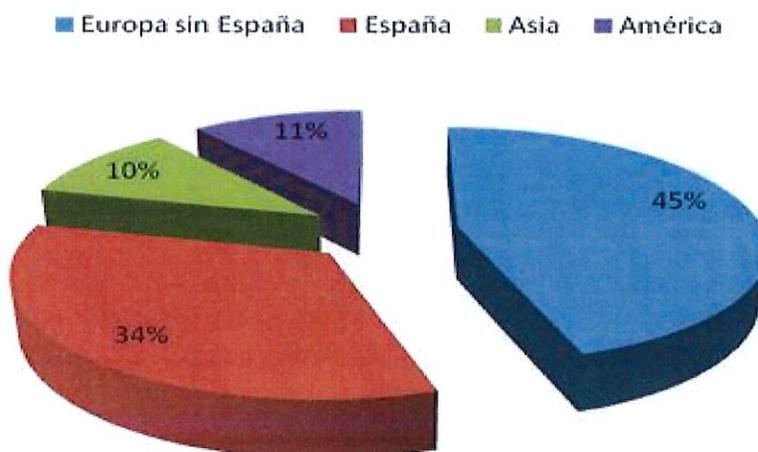
Fuente: Forbes

INSIDER PRO

Gráfica 15: Caso Estrategia Empresarial: Inditex, recuperado de: <https://modarapida.wordpress.com/home/principales-magnitudes/>

¡RANKING FORBES! Las 100 personas más ricas del mundo 2018, distribución geográfica de las ventas.

Distribución geográfica de las ventas



Gráfica 16: ¡RANKING FORBES! Las 100 personas más ricas del mundo 2018, recuperado de:
<https://universomlm.com/blog/4055/ranking-forbes-las-100-personas-mas-ricas-del-mundo-2018>