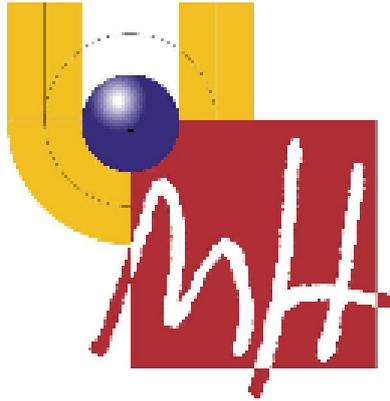


2015



UNIVERSITAS
Miguel
Hernández



**ZARA Y SU ANÁLISIS
ESTRATÉGICO**

Presentado por: JOSE JAVIER BLASCO SÁNCHEZ

Tutor: ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER

30/06/2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	4
3. MISIÓN, VALORES Y VALORES DE LA EMPRESA.....	11
4. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	12
4.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	12
4.1.2. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	14
4.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	15
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	19
5.1. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL.....	19
5.1.1. ANÁLISIS PESTEL	19
5.1.2. DIAMANTE DE PORTER.....	25
5.2. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO.....	28
5.2.1. 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	28
6. ANÁLISIS INTERNO.....	36
6.1. MATRIZ DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	36
6.2. CADENA DE VALOR.....	37
7. MATRIZ DAFO.....	40
8. ESTRATEGIAS APLICABLES.....	43
9. CONCLUSIONES.....	49
10. BIBLIOGRAFÍA.....	50

1- INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Zara, empresa ubicada en el sector textil y dedicada a la distribución minorista de ropa centrándose en la moda joven, moda que, actualmente, está en continuo cambio debido a las nuevas tendencias que la gente joven demanda al sector textil y de la moda.

Este proyecto se presenta debido a la gran admiración que, personalmente, tengo a dicha empresa debido a cómo, desde sus inicios, en apenas 35 años de historia, siendo un comercio de pequeñas dimensiones, negocio y que trabajaba en un ámbito local muy reducido, al igual que miles de comercios similares que existían en España en esa época, ha conseguido este tremendo éxito a nivel nacional y después a nivel internacional debido a su gran expansión en tantos países del mundo, consiguiendo ser una de las principales cadenas de distribución de ropa textil minorista a nivel mundial.

A través de la realización de este proyecto quiero mostrar como un negocio, por pequeño que sea, por que sea de reciente apertura y tenga poca experiencia en el mercado, porque aún no haya encontrado su nicho de mercado en el que operar y desarrollarse para conseguir éxito en el mercado, puede llegar a conseguir lo mismo que Zara ha conseguido en todo este tiempo. Donde el negocio puede verse reflejado y visualizar y entender las pausas que ha seguido Zara en todo momento, desde sus inicios hasta la época actual, viendo cómo ha ido progresando en todos los aspectos que exige el mercado y las normativas legales, pero sobre todo a saber cómo adaptarse a las necesidades que el cliente desea y espera que sean satisfechas por el comercio.

Por otro lado, este trabajo también va dirigido a todos aquellos estudiantes que en ésta época actual de coyuntura económica que estamos viviendo, se precisan de más ideas emprendedoras para poder llevarlas a cabo y emprender un negocio ampliando la idea que pueda surgir en cualquier momento. De tal modo que en este trabajo observaremos como Zara ha logrado adaptarse a las circunstancias que le han surgido a lo largo de toda su trayectoria empresarial, así como de donde se pueden sacar ideas a la hora de aplicar estrategias que te hagan crecer y mejorar en el mercado.

Mediante el presente se pretende descubrir las estrategias desarrolladas y aplicadas por Zara, así como las fortalezas que tiene para ocupar el sitio actual del mercado en el que se encuentra actualmente, de la misma manera analizaremos los posibles puntos en los que Zara presente debilidades y/o amenazas, con el fin de que no presente carencias en el mercado que permita entrar a nuevos competidores potenciales y que le arrebate el lugar y reconocimiento que posee a nivel mundial.

En el análisis estratégico que vamos a realizar trataremos muchos de los puntos analizados en clase a lo largo de la asignatura, así como su ampliación y estudio y

comparación con lo que Zara ha realizado para situarse de esa manera privilegiada en la que se encuentra en el mercado.

Para ello, se realizará un análisis de los mercados en los que opera, los clientes a los que dirige su oferta y lo que la empresa hace por satisfacer lo que sus clientes demandan y necesitan en todo momento con el único fin de cubrir las necesidades que sus clientes presentan en todo momento, también se analizan los mercados en los que opera y compete, ya que al ser una empresa ubicada en las principales ciudades de todo el mundo, no es fácil ya que cada país se rige por normas y costumbres diferentes, así como también analizaremos el modelo de negocio seguido por Zara y las estrategias aplicadas con las que ha logrado esa impresionante expansión a nivel mundial.

Empezaremos analizando los orígenes de Zara, de cómo empezó siendo una tienda de ropa en A Coruña y en apenas 35 años de vida que presenta se ha convertido en el número uno de la distribución minorista de textil a nivel mundial.

Del mismo modo se va a realizar un análisis estratégico de la empresa, analizando su entorno externo e interno de la empresa.

Analizando el entorno externo mediante un análisis de las dimensiones políticas, económicas, socio-culturales, tecnológica, ecológica, y legal (Análisis PESTEL), recabando información sobre estos aspectos tan importantes para cualquier empresa que quiera y/o pretenda seguir los pasos de ZARA.

Además de analizar el diamante de PORTER, analizando la competitividad de nuevos mercados de países y culturas distintas a la nuestra.

Tras este apartado se realizará un análisis DAFO cuyo objetivo es descubrir las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades que presenta Zara, con el fin de descubrir cómo paliar sus puntos débiles y sus amenazas intentando convertir estos aspectos débiles en oportunidades, de tal forma que se pueda descubrir ventajas competitivas que puedan diferenciar a Zara de sus competidores y posicionarse en un lugar privilegiado en el mercado.

Por último, se tratará de analizar las estrategias aplicadas por la empresa o las que podría seguir, según valoración personal, y porque mediante estas estrategias ocupa el lugar tan bueno en el que se sitúa en el mercado actualmente.

Finalizando el presente trabajo con una breve conclusión y opinión personal valorando los aspectos y objetivos propuestos en este trabajo de una empresa tan grande como es Zara.

2- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Este plan estratégico, como ya hemos comentado anteriormente, está basado en la marca de ropa ZARA.



Zara en Sydney

En primer lugar, se explicarán primero los orígenes del Grupo Inditex, para así de esta forma, poder comprender mejor los inicios de la firma objeto de estudio en este proyecto, la cual es Zara, que pertenece a dicho grupo.



Inditex en Arteixo, A Coruña

El origen de Inditex está vinculado al inicio de la actividad empresarial de su presidente, Amancio Ortega Gaona, en el año 1963. Pero la sociedad no se constituye hasta el año 1985, que es cuando Zara se convierte en la empresa holding del Grupo.

Definimos empresa holding como:

“una forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte de las acciones de las otras empresas con el único fin de poseer el control total sobre ellas. En este caso Inditex posee el control total sobre todas las empresas que forman el grupo.” (Casado Díaz, Ana Belén; Sellers Rubio, Ricardo; 2006 Dirección de marketing Teoría y práctica, 1ª edición, Ed. ECU.)

Inicialmente su actividad estuvo centrada en la fabricación de prendas de moda. Doce años más tarde, en 1975, abrió la primera tienda de la cadena Zara en A Coruña.

En sus primeros años de vida, Zara llevo a cabo una expansión inicial dentro del mercado nacional extendiendo su actividad como un esquema de “mancha de aceite”.

Entendemos la expansión en mancha de aceite como:

Expansión de una empresa en forma de mancha de aceite: expansión de una empresa en el mercado nacional primero mediante la apertura de establecimientos en ciudades cercanas a la sede central y luego ir abriendo establecimientos progresivamente en puntos más alejados. Inditex primero abrió tiendas en las diferentes ciudades gallegas y luego fue expandiéndose al resto de España. (Casado Díaz, Ana Belén; Sellers Rubio, Ricardo; 2006 Dirección de marketing Teoría y práctica, 1ª edición, Ed. ECU.)

Tras la apertura de tiendas en diferentes ciudades gallegas entre 1975 y 1980, a principios de los años ochenta sus establecimientos fueron llegando progresivamente a puntos más alejados.

Entre 1983 y 1986 se abrieron las primeras tiendas en las principales ciudades españolas como Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga.

En el cuadro que se muestra a continuación nos detalla el proceso de expansión a lo largo de los años que ha ido efectuando Zara.

AÑO	EXPANSIÓN
1988	Se produjo la primera apertura internacional, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando Zara ya contaba con 60 tiendas en España. Comienza su internacionalización en un país muy cercano, cuya cultura es muy parecida a la de España y los riesgos de fracasar son menores.
1989-1990	Se abren tiendas en Nueva York y París, lo que supone, además de dar los primeros pasos en dos importantes mercados internacionales con un gran potencial, obtener prestigio en términos de imagen, al situar Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.
1991	Incorpora al Grupo las marcas Pull&Bear y Massimo Dutti.
1992-1997	Inditex continua ampliando sus mercados internacionales llegando en 1992 a México, en 1993 a Grecia, en 1994 abre sus primeras tiendas en Bélgica y Suecia, en el año 1995 llega a Malta, durante los años 1996 y 1997 abre sus puertas en Chipre, Noruega e Israel.
1998	Inditex lanza la nueva marca Berskha, su marca destinada a jóvenes y adolescentes; abre tiendas en nuevos mercados como Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait y Líbano.
1999	El Grupo Inditex incorpora a Stradivarius y se convierte en la quinta marca del grupo. Se abren tiendas en nuevos mercados como Alemania, Arabia Saudí, Bahrein, Brasil, Canadá, Chile, Países Bajos, Polonia y Uruguay.
2000	Las oficinas centrales de Inditex se trasladan a un nuevo edificio en Arteixo (A Coruña). En este mismo año el grupo debuta en cuatro nuevos mercados: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.
2001	Inditex comienza una nueva andadura, son sus inicios cotizando en Bolsa el 23 de mayo. En este mismo año, lanzan una nueva marca de lencería "Oysho".
2002	ZARA pone la primera piedra de su centro de distribución en Zaragoza.
2003	Se abre la primera tienda de Zara Home y convirtiéndose en la séptima marca del grupo. En este mismo año inaugura su segundo centro de distribución.
2004	Inditex inaugura su tienda 2.000 en Hong Kong, extendiéndose en esta fecha, ya en 56 países.

2006	Siente las bases para el desarrollo del Plan Estratégico Medio Ambiental 2007-2010 con el fin de conciliar el crecimiento económico del grupo encargándose del cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente.
2007	Comienza la proyección online del grupo con la presentación de la primera tienda online de Zara Home.
2008	el grupo lanza una nueva marca “Uterqüe”, marca especializada en complementos y accesorios de moda.

En 2010, el grupo cuenta con 5.000 tiendas. Zara empieza a vender online al igual que Zara home. Presentan nuevo Plan Estratégico del Medio Ambiente con el nombre de Inditex Sostenible 2011-2015.

Su internacionalización no cesa, y en la actualidad está presente en 86 países, con más de 2.000 tiendas situadas estratégicamente en las principales ciudades, de las cuales 332 se encuentran en España.¹

En el siguiente cuadro podremos ver la evolución del grupo, de todas las tiendas que posee tanto en España como en el extranjero.²

<i>ENSEÑA</i>	<i>GLOBAL</i>	<i>ESPAÑA</i>	<i>%</i>
Zara	1.372	332	24%
Zara Kids	217	172	79%
Pull & Bear	614	287	47%
Massimo Dutti	494	248	50%
Bershka	638	266	42%
Stradivarius	499	275	55%

¹http://www.inditex.com/es/our_group/our_history

²<https://modarapida.wordpress.com/home/principales-magnitudes/>

Oysho	387	178	46%
Zara Home	259	120	46%
Uterquë	50	32	64%
Total	4.530	1.910	42%

La tabla anterior nos muestra el número de tiendas que ZARA tiene en España, con respecto a los totales que tiene distribuidas en todo el mundo, es decir, ZARA en este gráfico nos dice que tiene 1.372 tiendas en todo el mundo, de las cuales en España se encuentran 332, lo que supone que un 24% de sus tiendas están situadas en nuestro país.

Hoy día, Zara es la principal cadena del Grupo Inditex, y en el año 2012 proporcionó el 66,11% de las ventas al Grupo, es decir 10.541 millones de euros.

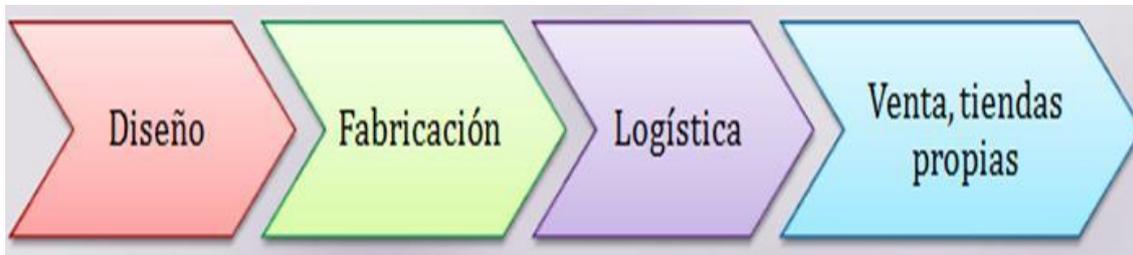
Nº puntos de venta por enseña a nivel mundial



Zara ,como ya se ha dicho es la cadena insignia del Grupo, y cuenta con tres centros logísticos que se encargan, aparte de la distribución, de prestar servicios centrales y de la fabricación de todas sus prendas de vestir y complementos. El principal centro está situado en Arteixo, localidad gallega muy próxima a A Coruña, y los otros dos situados en Zaragoza y Madrid.

Desde su nacimiento Zara revolucionó el mundo de la moda con un innovador modelo de negocio. La primera cadena del grupo Inditex es una de las principales empresas internacionales de moda, con una organización flexible capaz de interpretar, adaptar y acercar las tendencias a millones de personas.

El modelo de negocio está caracterizado por la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la orientación al cliente y la innovación continua, lo cual le permite responder siempre del modo más rápido a las necesidades del mercado. La flexibilidad está garantizada por la fuerte integración vertical que posee la compañía, que abarca todas las fases del negocio de la moda: diseño, fabricación, logística y venta en tiendas propias.



Sistema vertical de marketing corporativo Zara

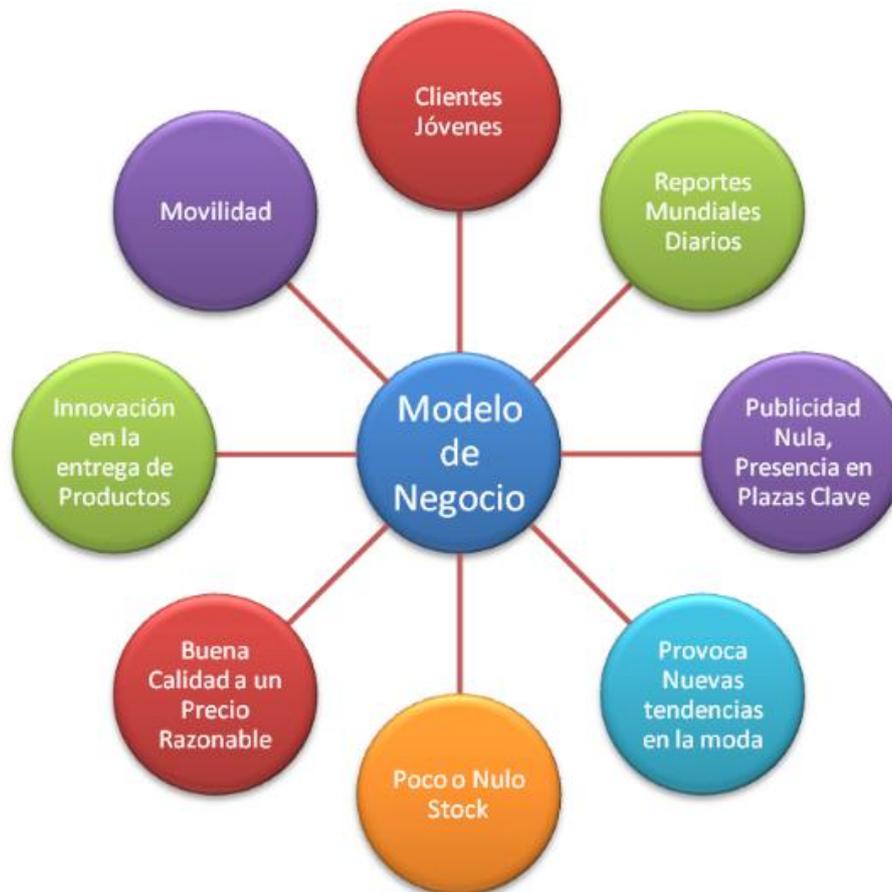
En cuanto a la tienda, es el corazón del modelo de negocio, en ellas confluyen las demandas de los clientes y las propuestas de los equipos de diseño de las distintas cadenas. Están ubicadas en localizaciones estratégicas en las más importantes calles comerciales de los cinco continentes, se convierten en el principal soporte de la imagen de la marca, a través de escaparates meticulosamente concebidos, coordinación precisa del producto y excelente atención al cliente.

El cliente es el motor principal de la sociedad, por lo tanto el principal objetivo es escucharlo atentamente para ofrecerles las propuestas de moda que desean. Para ello Zara cuenta con un amplio grupo de profesionales que se ocupan del diseño y desarrollo del producto. Su labor está dirigida a reaccionar a los deseos de los clientes en el menor plazo posible, con la información que se recoge tanto en las tiendas físicas como en las virtuales.

Estos deseos y demandas son transmitidos a los centros de diseño y departamentos comerciales en tiempo real, y estos ponen en marcha un proceso que materializa esa demanda en el menor tiempo posible, enviándola a las tiendas de forma inmediata. El sistema logístico, concebido para asegurar la renovación continua de la oferta en las tiendas del grupo, garantiza que el producto llegue a su destino en un plazo máximo de dos días (24-36 horas en el caso de Europa, 48 horas en el resto del mundo)

Al fin y al cabo, cuidar al cliente es lo más importante, ya que el buen funcionamiento del negocio depende de ellos, por lo que hay que cuidarlos día a día y conocer todas sus necesidades para poder satisfacerlas de la mejor manera posible. Por ello, en lugar de realizar dos colecciones al año, va renovando constantemente los diseños de la colección en función de las exigencias del público, recibiendo productos nuevos dos veces por semana.

El modelo de negocio de Zara se explica muy bien en este gráfico, un modelo de negocio rentable y distinto a lo tradicional.



Componentes del modelo de negocio de Zara:

1. La oferta de Zara está dirigida principalmente a personas jóvenes que les guste ir siempre a la moda.
1. Cada día, el gerente de una tienda de Zara, reporta por Internet a las oficinas centrales corporativas exactamente lo que se ha vendido, para que puedan tomar decisiones en las nuevas líneas de producto que intentan introducir alrededor del mundo.
2. La publicidad es casi nula, es decir, no se anuncia en medios de comunicación, ni realiza pasarelas de modelo, simplemente, se ubica en las plazas y calles más concurridas de las grandes ciudades.
3. Dada su elevada coordinación, puede reaccionar con mayor rapidez que sus competidores para captar las tendencias de la moda.
4. Stocks nulos gracias al modelo justo a tiempo basado en producir en función de la demanda.
5. Los clientes a los que Zara se dirige, buscan productos de buena calidad a precios razonables, y la compañía cumple con esas exigencias.

6. Zara puede hacer llegar sus diseños desde el tablero de dibujo a la tienda en un tiempo estimado entre 10 y 15 días, reponiendo las existencias de sus tiendas dos veces por semana.

3- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Consiste en ofrecer a sus clientes los productos que necesitan y desean, compartiendo la pasión por una moda sostenible entre un amplio grupo de personas de diferentes culturas, generaciones y status social.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir, que pueda llegar a clientes de todo el mundo facilitándoles diferentes diseños y modas de acuerdo a sus gustos y tendencias a precios asequibles.

VALORES

- Ofrecer productos de la máxima calidad a todos sus clientes.
- Garantizar la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo.
- Desarrollar todas las operaciones bajo un prisma ético y responsable.
- Política de transparencia permanente.
- Comunicación constante para garantizar que todos los grupos de interés dispongan de información clara, completa, homogénea y simultánea.



4- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

4.1-ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado se define como el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función, y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio.

El marketing actual se centra menos en la venta final del producto, orientación y satisfacción del cliente y poniendo mayor énfasis en aprovechar la relación con el cliente, es decir, tratar de fidelizarlo, tratando de establecer una relación rentable entre cliente y empresa. Por ello, se debe conocer de la forma más precisa al cliente y así poder adecuar la oferta a sus necesidades. Existen diferentes tipos de clientes según el nivel de fidelidad, que definiremos a continuación.

Existen varios tipos de clientes, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con los productos. Son los siguientes:

1. Opositor: busca alternativas. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
2. Mercenario: entra y sale del negocio sin ningún compromiso. Al menos no habla mal de la empresa.
3. Cautivo: descontento. Atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
4. Prescriptor: alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento del marketing.

Por nivel de compra los clientes pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Low cost: el objetivo de este comprador es ahorrar todo lo que pueda. Se les identifica porque son compradores frecuentes y dominan el arte de descubrir los precios más bajos. Sus productos preferidos son las marcas blancas.
- Adictos a las compras: no pueden evitarlo, comprar es su mayor placer y son los que más gastan. Suelen ser jóvenes de mediana edad y viven en las grandes ciudades.
- Pragmáticos: adquieren solo lo necesario. Buscan las marcas de siempre, las que conocen y saben que no les traerán problemas. Ante todo, una compra fácil.
- Tradicional: acuden a tiendas especializadas y realizan compras elevadas.
- Compra de barrio: sea lo que sea, que este cerca de casa. Suelen ir a las tiendas muy a menudo, pero realizan compras muy reducidas.

- **Multiestablecimientos:** no les importa dónde comprar, son infieles por necesidad. Se consideran innovadores porque les gusta probar marcas nuevas y/o tiendas nuevas.

El principal grupo de clientes al que Zara se dirige es la mujer joven, moderna y elegante, fiel a la marca, provenientes de hogares con ingresos medios y que viven en las grandes ciudades.



La edad de dicho público objetivo está comprendida entre 18 y 35 años.

Desde una visión general, el mercado de referencia o el mercado relevante al que Zara se dirige es bastante amplio, abarca desde adolescentes hasta personas de mediana edad, tanto hombres como mujeres, a los cuales les gusta llevar ropa de diseño y de calidad, con un estilo de elegancia y seguimiento de tendencias a un precio razonable.

También incorporó a su cartera de productos tallas más amplias, en aquellos modelos susceptibles de ser adquiridos por un público femenino mayor de 45 años, el cual cuenta con un mayor poder adquisitivo. Este público objetivo, en este caso secundario, es muy parecido al que compra en centros como El Corte Inglés o Cortefiel.

Por otro lado, también comercializa ropa para bebés y niños, pero estos no son su principal público objetivo, porque la capacidad de adquirir productos la tienen únicamente las personas adultas.

4.2ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Desde hace unos años, debido a la gran crisis económica mundial, que ha afectado a unos países más que a otros, el poder adquisitivo de las personas ha disminuido, y comprar ropa de moda ha quedado en un segundo plano, ya que no es una necesidad primaria. Muchas personas, sobre todo aquellas que no disponen de unos ingresos regulares, a la hora de comprar se fijan en un factor muy importante como es el precio. Esto se debe a que existen tiendas con precios más baratos, aunque lógicamente la calidad es inferior.

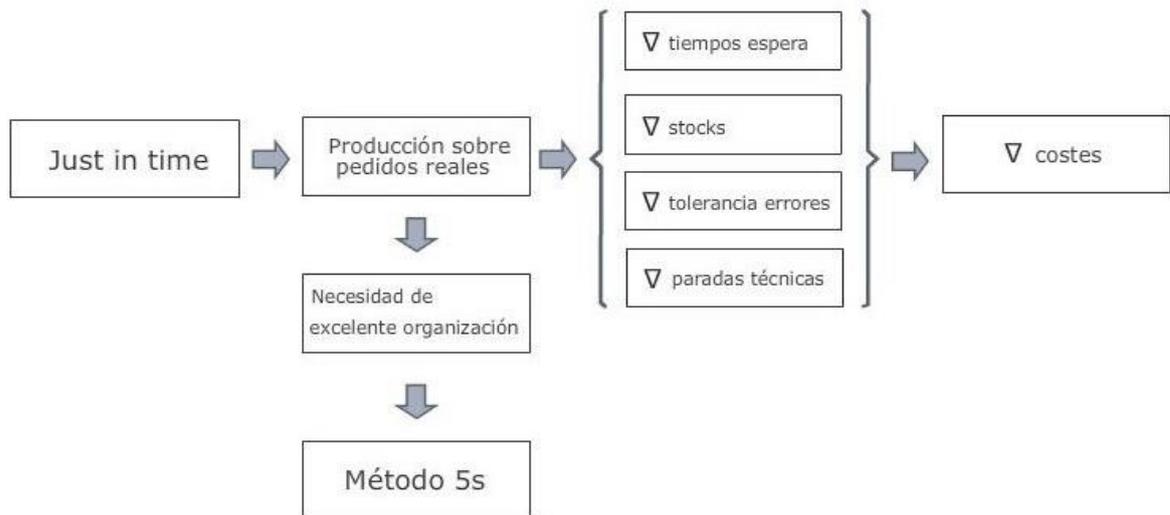
Sin embargo, (contrario a lo dicho anteriormente), actualmente ha habido un cambio en la demanda de aquellos consumidores fieles a la marca y cuyo poder adquisitivo no se ha visto afectado, que continúan comprando en Zara porque satisface sus necesidades y deseos. Dicha demanda se ha visto orientada hacia productos que incluyen factores como la calidad, la personalización, el compromiso medioambiental o la rapidez con que se atienden a sus necesidades, lo que lleva a las empresas a la necesidad de reducir su dependencia de los componentes físicos de la producción, dándole mayor importancia a los activos intangibles y a factores como la innovación.

Los consumidores son cada vez más exigentes, en cuanto al tiempo y la innovación, lo que hace que las empresas tengan que responder con mayor rapidez a dichas exigencias.

La empresa Zara ha logrado fabricar las prendas demandadas por sus clientes en tan solo dos semanas y la renovación de las prendas dos veces por semana, gracias a sistemas como *just in time* o sistemas basados en Internet, que le permiten facilitar los flujos de información entre los más de 1800 puntos de venta y las fábricas.

Las personas que compran en una tienda Zara van para comprar, porque Zara ha creado una estrategia de tener pocas existencias de cada pieza en la tienda, generando así una alta rotación, gracias a una sensación de escasez que motiva a la gente a comprar lo que les gusta en el momento. Si algo que te gusta hoy no lo compras puede que mañana ya no esté. Eso hace que la gente compre en el momento y que no piense “ya vendré otro día”.

El modelo *just in time* se basa en producir en función de la demanda, es decir, se basa en producir, no suposiciones, sino pedidos reales. Es un modelo basado en pequeñas cadenas independientes, lo que permite modificar sobre la marcha la producción y adaptarse a los cambios observados en la demanda. De hecho, en el sector de la confección, que es el que sostiene el paradigma de la moda, y en el que las preferencias de los consumidores son tan variables, resulta fundamental efectuar cambios en la clásica cadena, porque son los que dan flexibilidad al conjunto.



Para Zara el cliente es el centro del negocio, el motor de toda la actividad del Grupo y el protagonista del modelo de negocio, por ello hay que tenerlo contento y satisfecho, llevado a cabo programas de fidelización con el objetivo fundamental de retenerlo y ganarse su confianza.

La actividad de Zara comienza a partir de las demandas de los clientes, las cuales son canalizadas a través de sus tiendas. La multinacional textil no impone ni gustos ni tendencias al consumidor, sino que es este quien elige y marca las pautas. Los clientes de moda rápida se han acostumbrado a la novedad, y a encontrar productos diferentes en las estanterías todas las semanas.

4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el sector textil, la competencia entre empresas es muy alta, ya que se puede competir en precios así como en calidad, diseño, innovación o marketing.

Los grandes rivales de la empresa Zara en España, además de algunas de las enseñas del grupo Inditex que compiten entre sí y pequeñas tiendas de moda locales, son seis:

- H&M
- Primark
- Mango
- Benetton
- Grupo Cortefiel
- El Corte Ingles

La competencia de Primark es **competencia genérica** de la empresa Zara, ya que las personas tienen la necesidad de comprar ropa, ya sea de mejor o peor calidad, o de diferente estilo. Los productos de ambas serían productos sustituibles, desde el punto de

vista de la necesidad de comprar. Objetivamente, Zara no compite directamente con la empresa Primark, en cuanto a precios y calidad. Primark tiene unos precios más bajos, pero la ropa de Zara es de mejor diseño y calidad.

H&M es **competencia de marca** de ZARA, ya que son compañías que ofrecen productos y/o servicios similares, a los mismos clientes y a precios parecidos. H&M es el principal competidor de Zara, pero Zara tiene una ventaja competitiva frente a H&M. La ventaja competitiva es que Zara tiene integradas en su modelo de negocio todas las fases de la cadena de valor, al contrario de H&M que presenta un modelo de negocio centrado en el diseño y venta propios, pero tiene externalizada la producción, lo que limita su velocidad de acceso al mercado.

En cuanto a Mango, también es **competencia de marca**. Ambos siguen una estrategia de internacionalización, con la diferencia de que Mango prefiere ser el primero en la entrada de nuevos mercados a través de franquicias, mientras que Zara no salta a otros mercados hasta que no se consolida, siendo propietaria de la mayoría de sus tiendas.

La competencia de Benetton, Cortefiel o El Corte Inglés son **competencia industrial**, es decir, empresas que fabrican todos aquellos productos y marcas con similares atributos, pero con diferente grado de presencia de los mismos. Precios, diseños y consumidores diferentes.

Fuera de España uno de los principales competidores de Zara es GAP, la cual está muy presente en EEUU, pero en Europa no tanto. La competencia de esta marca es más de tipo **industrial**, ya que fabrica ropa al igual que Zara pero con diferentes atributos, por ejemplo su precio es más elevado. Su modelo de negocio es parecido al de H&M, ya que diseña y comercializa, pero no se encarga de la fabricación.

Zara ha sabido hacer frente a su competencia gracias a su modelo de negocio, conocido como moda rápida, que se adapta mejor que nadie a las preferencias de los clientes. Ofrece moda actual, a buen precio y con una calidad adecuada. En sus tiendas hay dos colecciones nuevas por semana y consigue diseñar, producir, distribuir y vender sus colecciones en cuatro semanas, mientras que sus competidores tardan varios meses. Además de esto, Zara no invierte en publicidad. Mientras que la competencia está tratando de adivinar e imponer la moda a través de grandes desfiles, de grandes diseñadores, Zara no participa en este mundo, no gasta grandes cantidades de dinero en publicidad.

Otra de las fortalezas frente a su competencia es su integración vertical, lo que le otorga capacidad de respuesta y flexibilidad. Además sus tiendas son propias, lo cual le hace tener un control sobre el punto de venta y un contacto directo con el cliente.

Como conclusión a este punto, la empresa Zara tiene una gran competencia, pero de toda ella se diferencia de alguna manera ya que posee muchos factores que le otorgan una ventaja competitiva como por ejemplo productos innovadores con diseño y a un precio asequible, rápida rotación de artículos, nulos niveles de stock ya que aprovecha

todo el espacio de piso para exhibición y venta, ubicación estratégica de sus negocios, integración vertical, rapidez en satisfacer la demanda de sus consumidores o simplemente por su imagen de marca. Muchos de estos factores son difíciles de imitar debido sobre todo a la dificultad de saber cómo la empresa combina sus recursos y competencias, y a su gran escala de producción.

5- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

5.1 ANÁLISIS ENTORNO GENERAL

Tras el gran impacto de la globalización y la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el sector textil y de la confección han experimentado una drástica transformación. Las empresas de la industria textil evolucionan en un entorno difícil y cambiante. La moda está, por definición, en continuo movimiento ya que representa los gustos del momento.

El impacto en la sociedad de la información, el uso intensivo de las altas tecnologías, la presión de los consumidores que cada vez son más exigentes, la penetración de nuevos competidores y la aparición de nuevos comportamientos empresariales y sociales han alterado profundamente el modo en el que se produce, se distribuye, se comercializa y se vende la moda. Por ello las empresas se ven en la necesidad de emprender importantes cambios para mantenerse competitivas.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como uno de los recursos internos de las organizaciones, han asumido un papel fundamental dentro de la empresa. Han tenido un impacto directo en los procesos de producción, y lo que no es menos importante, en la organización de la producción. La fabricación flexible, la producción a medida, o el sistema de producción justo a tiempo son algunas de las novedades que se han producido en las últimas décadas. También han propiciado la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como empresa en red. Dicho modelo se caracteriza por el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos, y modelos estratégicos fundamentados en la generación y uso de la información y el conocimiento. Las nuevas tecnologías han facilitado a las organizaciones modernas automatizar procesos repetitivos, mejorando funcionalmente y reduciendo costes. En segundo lugar han contribuido a la transformación de la organización del trabajo, con mejoras importantes en la productividad, calidad y flexibilidad, al tiempo que se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos y menos sujetos al control burocrático tradicional de los departamentos funcionales. Y finalmente las tecnologías de la información, han ejercido una notable influencia en la aparición de nuevas configuraciones de diseño organizativo.

La aparición de Internet en la economía, lo primero que está haciendo es transformar el modelo de negocio, lo que fue el fordismo, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena de montaje, se ha convertido hoy día en la capacidad de funcionar en red y de articular directamente en el mercado insumos, proveedores y organización interna de la empresa en todas las áreas. También, Internet permite a las empresas darse a conocer más rápidamente, pudiendo mostrar todo lo mejor de ellas y todos y cada uno de sus productos, y estos productos pueden ser vendidos online, es decir, sin que los consumidores tengan que moverse de casa, lo que permite a las empresas aumentar sus ventas y con ellos sus beneficios.

El flujo continuo de información y el tiempo se han convertido en factores claves de la relación entre la empresa y el cliente. La capacidad para recopilar información, analizarla, procesarla y dar respuesta a las necesidades y exigencias de los clientes en el menor tiempo posible se ha convertido en una de las claves de la industria de la moda, tanto a nivel nacional como internacional. Por esto, las empresas responden a la demanda de sus clientes cada vez más rápido, realizando las prendas en el menor tiempo posible respetando siempre los estándares de calidad, ya que debido a la elevada competencia existente en el sector, si tus clientes no se sienten satisfechos se irán a las empresas de la competencia, ya que las ofertas son cada vez más amplias y parecidas, y las barreras de salida son casi inexistentes.

Las empresas desean lograr alcanzar una posición favorable en la mente de los clientes, ofreciendo los mejores productos y servicios.

Los clientes son cada vez más exigentes porque cada vez están más formados e informados y debido al incremento en el nivel de vida estos tienen más conocimientos de los productos en general y saben mejor lo que quieren. La publicidad también influye mucho en el comportamiento de los consumidores y en sus decisiones de compra.

Todos estos cambios han posibilitado la aparición de un nuevo modelo de negocio capaz de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas, lo que recibe el nombre de “moda rápida”. Permite fabricar una prenda de ropa más flexible, y por tanto más conforme a las exigencias del consumo contemporáneo.

Según los autores GUERRAS Y NAVAS, (2007), el primer problema que se encuentra y hay que resolver para estudiar el entorno general es la definición que presentan sus límites, es decir, identificar que variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no. Dada la gran diversidad y complejidad que presenta el entorno general, no todos sus elementos van a tener influencia empresarial.

La aproximación más importante para definir los límites es, sin duda, la relativa a los tipos variables que se deben considerar en el análisis del entorno. A dichos tipos de variables es a lo que se le llama habitualmente dimensiones del entorno (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

5.1.1 ANÁLISIS PESTEL

➤ DIMENSIÓN POLÍTICA

Se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

La dimensión política en cuanto a Zara es muy compleja, ya que debido a su gran expansión e internacionalización ha de adaptarse a la política vigente en cada país para no tener ningún tipo de conflicto que pueda perjudicar a la marca.

Zara necesita adaptarse a las diferentes normativas en las que se rija cada región, así como a la necesidad de homogeneización de las tallas y a la gran diversidad de las lenguas que exista en todos los países en los que opera, ya que cualquier relación que Zara, o propiamente dicho el grupo Inditex tenga con gobiernos, autoridades instituciones o partidos políticos se basa en los principios de legalidad y neutralidad.

➤ DIMENSIÓN ECONÓMICA

Este apartado hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico que presenta y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

En cuanto a la dimensión política de Zara destacaremos unos puntos esenciales que repercuten en la empresa que analizamos.

- Uno de los más importantes en la crisis económica actual que estamos pasando que afecta a las economías de todo el mundo, siendo la economía española una de las más perjudicadas de la Unión Europea. Actualmente, la gran mayoría de las familias están pasando por apuros económicos debido a la falta de trabajo o a los escasos salarios que se perciben por tantas horas de trabajo realizadas, por lo que ante esta situación las familias miran cada vez más en que gastar su dinero, considerando que la ropa, concretamente, la ropa de moda no es un bien de primera necesidad, por lo que el descenso de ventas se nota considerablemente en el sector textil. “*AITEX (Asociación de Investigación de la Industria Textil) en su último informe cifró la caída de ventas del sector en 2009 en un 10%.*”³
- A pesar de la situación de crisis, existe la diferencia económica obtenida en cada familia o en cada región o país, ya que la renta per cápita es distinta en cada zona o país como hemos comentado.

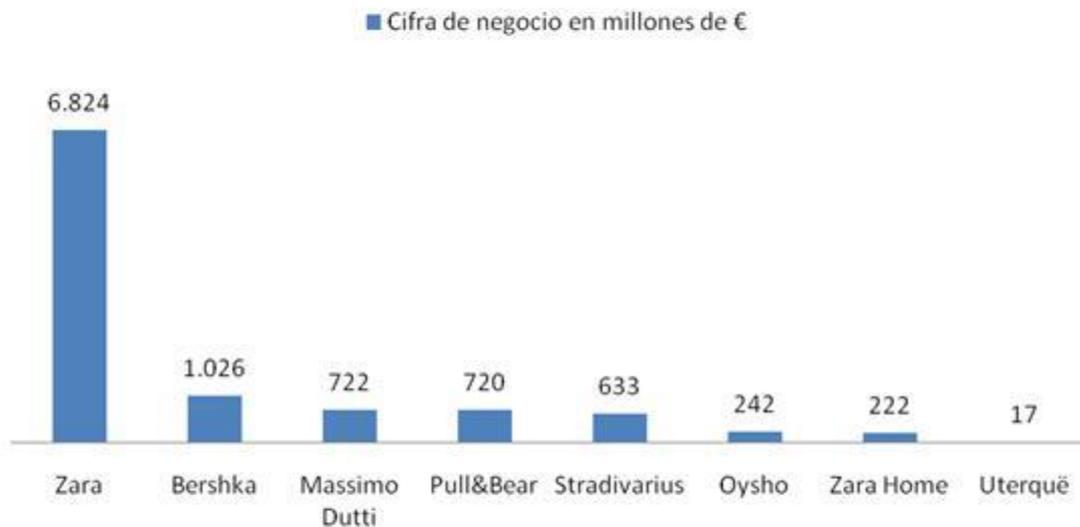
De tal forma que el precio de los productos en cada país es distinto, a pesar de que se tiene en cuenta los costes operativos de cada país, fijando los precios de

³<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/factores-externos/>

forma independiente en cada mercado manteniendo un mismo posicionamiento comercial.⁴

- Actualmente, la situación financiera y económica mundial es una ventaja para la firma, ya que se puede aprovechar de oportunidades en nuevos mercados debido a los actuales tipos de interés decrecientes, con lo que pueden obtener financiación más barata que hace unos años.⁵

Cifra de negocio en millones de €



➤ DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.

“Esta dimensión recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas, y étnicas del sistema social en su conjunto” (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.144).

Actualmente, podemos dar prioridad a tres criterios para ampliar este punto, son:

- El envejecimiento de la población ha aumentado, las mujeres españolas tienen la esperanza de vida más alta de la UE (alcanzando los 87 años de edad), cuatro por encima de la esperanza de vida de los hombres. Lo que nos indica que en previsiones futuras, debido a la baja tasa de natalidad, nos encontraremos con una población donde los diferentes grupos de edad serán muy homogéneos en cuanto a número de personas.

⁴ <http://www.abc.es/20120911/economia/abce-precios-zara-mango-extranjero-201209101150.html>

⁵ <http://aprendiendomarketingconinditex.blogspot.com.es/2010/10/analizando-el-entorno-de-inditex.html>

- Existe un creciente interés por la imagen personal, siendo testigos de cómo la sociedad española está cambiando en los últimos años frente a su forma de pensar, de actuar unido a la moda y sus tendencias. Hoy en día, la gente se preocupa mucho más por su aspecto físico y tendencias de moda con lo que pretende sentirse mejor consigo mismo.
- Este interés también se trasmite a cada persona y a su deseo de diferenciarse, de ser distinto a los demás, es decir, la exclusividad, a ser único y que nadie vaya vestido con las mismas prendas, incluso igual que uno mismo.

➤ **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.**

Según los autores GUERRAS Y NAVAS, (2007, p.145) *“El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica”*.

La tecnología es un factor que afecta enormemente a las organizaciones y que muchas de ellas invierten mucho dinero en este aspecto.

En esta dimensión Zara, nuestra empresa objeto de estudio, está muy desarrollada invirtiendo grandes capitales para desarrollar cada vez más este aspecto del que tanto se beneficia al igual que invierte para poder desarrollarse y ser una organización vanguardista en la tecnología, donde poder seguir siendo de las primeras empresas tecnológicas y poder estar siempre por encima, o como mínimo igual, que sus competidores.

En este aspecto, se observa que la innovación tecnológica proporciona y nos conduce a grandes avances en la tecnología permitiendo a su vez una mayor rapidez en la logística de sus productos y en la distribución hacia sus tiendas.

Existe un creciente desarrollo de las tecnologías de la información, favoreciendo cada vez más un mayor conocimiento sobre las marcas y la difusión de la información que la marca quiere hacer llegar a los consumidores, tanto a los suyos como a los potenciales.

Otro factor a destacar es la venta online⁶, un recurso tecnológico que el grupo dio origen con la marca Zara Home y que después le siguió Zara, haciendo poco a poco que los consumidores y clientes confíen más en las compras online donde pueden comprar desde casa o desde cualquier otro sitio, ofreciéndoles comodidades para su cambio y/o devolución del producto en cualquier tienda de la marca, dando lugar una oportunidad muy grande de crecimiento y a que surja un nuevo e innovador canal de venta que cada vez es más sencillo y cómodo para el cliente.

⁶ <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/206/220>

➤ **DIMENSIÓN ECOLÓGICA.**

Este aspecto ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos, se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

En este sentido Zara apuesta por el desarrollo sostenible, controlado y eficaz del medio ambiente, tratando todas las empresas en general, reducir las emisiones de CO₂, así como apostar por el reciclaje cada vez más y el ahorro energético con el fin de mejorar la relación con la sociedad y que cada vez la empresa está más valorada por la sociedad.

Zara, como hemos comentado anteriormente, cumple y respeta el trato de la empresa con el medio ambiente, ya que en 2006, sienta las bases para el desarrollo del Plan Estratégico Medio Ambiental 2007-2010 con el fin de conciliar el crecimiento económico del grupo encargándose del cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente, y en 2010 presentan nuevo Plan Estratégico del Medio Ambiente con el nombre de Inditex Sostenible 2011-2015.



➤ **DIMENSIÓN LEGAL.**

En este aspecto se integran todos aquellos factores dentro de los cuales la empresa debe operar: administrativos, legales y reguladores (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

Se trata de analizar la legislación, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.

Es importante analizar aquellos factores político legal que afectan a la empresa objetivo, en nuestro caso los factores que directamente afectan a Inditex.

El grupo Inditex tiene su propio código de conducta que incluye todas las pautas a seguir e incluye todas sus actividades de fabricación, distribución y venta por todo el mundo.

Los principales criterios que definen su Acuerdo de responsabilidad Social Corporativa como la buena fe, el diálogo y la transparencia.

Inditex se encuentra con diferentes normativas debido a su presencia internacional. Estas normas o leyes pueden ser diferentes en cada caso lo que hace necesario un adecuado marketing internacional.

Inditex debe preocuparse por la homogeneización de las tallas entre países, y en muchas ocasiones también dentro de cada país, ya que nos encontramos que en diferentes tiendas, e incluso en diferentes prendas las tallas son diferentes (la entrada en vigor de la ley se ha pospuesto hasta 2014) debido el gran coste que supondría a las empresas para poder cumplirla y las dificultades de llevarlas a cabo en época de crisis económica.

Necesita de procesos de auditoría interna y externa, que velen por el cumplimiento de normativas estándares prefijados. Además, ha de tener en cuenta la diversidad de lenguas oficiales en los países en los que operan.

La política de empleo se basa en la ausencia de cualquier tipo de discriminación por raza, discapacidad física, religión, edad, etc.

Cualquier relación en el Grupo Inditex con los gobiernos, autoridades, instituciones o partidos políticos se basa en los principios de legalidad y neutralidad.⁷

Reconocer el derecho de asociación de sus empleados y crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación y la seguridad personal.

⁷https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3226/071286674Z_GADE_septiembre2013.pdf?sequence=1

La siguiente figura nos muestra el perfil estratégico del entorno de Zara:

MN: Muy negativo N: Negativo E: Estable P: Positivo MP: Muy Positivo

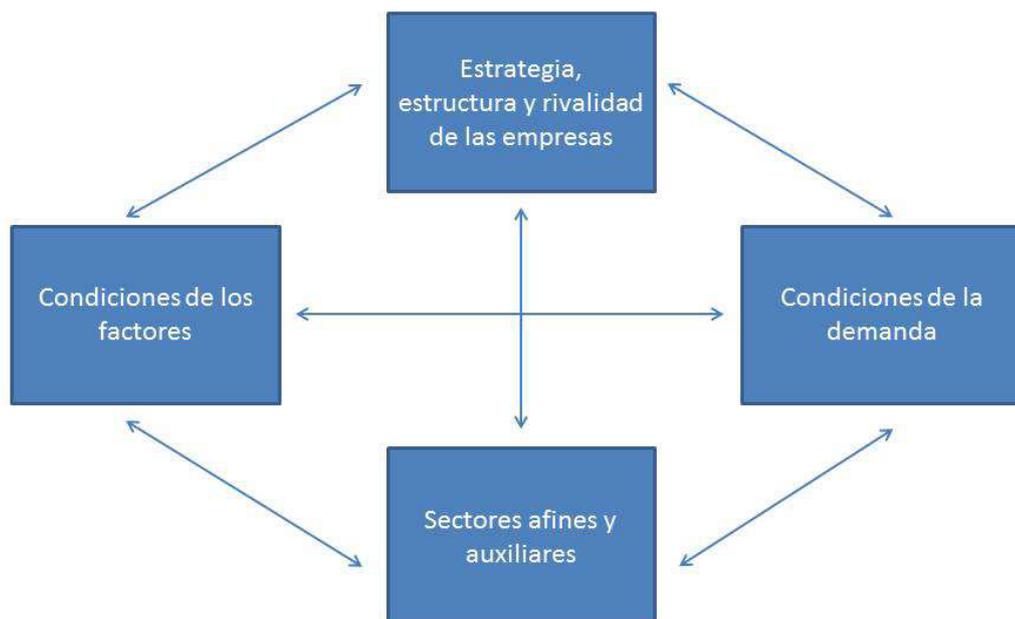
	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL					
<i>Valores y actitudes</i>					
<i>Grupos sociales</i>					
<i>Conflictividad social</i>					
<i>Mercado de trabajo</i>					
<i>Sindicatos</i>					
<i>Defensa del consumidor</i>					
DIMENSIÓN ECOÓMICA					
<i>PIB</i>					
<i>Inflación</i>					
<i>Paro</i>					
<i>Balanza de pagos</i>					
<i>Mercado de capitales</i>					
<i>Recursos energéticos</i>					
<i>IBEX</i>					
<i>Prima de riesgo</i>					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
<i>Política I+D+i</i>					
<i>Conocimientos cient/tecnolog</i>					
<i>Infraestructuras</i>					
<i>Madurez de tecnologías</i>					
<i>Disponibilidad de nuevas tec</i>					
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
<i>Situación política</i>					
<i>Política económica</i>					
<i>Legislación económico-social</i>					
<i>Política fiscal</i>					

5.1.2 DIAMANTE DE PORTER

El modelo conocido como “el diamante” de PORTER (1990) nos muestra que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras, debido a los factores que cada mercado presenta y que cambia de una nación a otra.

Se trata, por tanto, de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.

“El modelo se representa gráficamente en forma de rombo, que consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja” (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.148).



Estos factores son los siguientes:

- 1- **Condiciones de los factores:** nos muestra la dotación que un país presenta en cuanto a factores de producción relevantes tanto como la mano de obra especializada, la infraestructura especializada o la base científica que atiendan las necesidades específicas de un determinado sector. No se trata de factores de producción elementales como la mano de obra o materias primas, a los que se puede acceder fácilmente con una estrategia mundial u obviarlos mediante la

tecnología, sino de factores especializados que son escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros y que requieren una inversión sostenida para crearlos (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.148).

En este sentido, no sólo es importante la dotación de recursos del país en un momento de tiempo sino la rapidez y eficacia con la que los crea y los despliega en determinados sectores.

Respecto a este factor, podemos decir que Zara posee una posición ventajosa para competir con sus principales competidores de otros países debido a que posee una gran cadena de amplias e innovadoras infraestructuras para su producción aunque si, bien es cierto, la inmensa mayoría la realiza en países “pobres” donde trabajan personas que no tienen una mano de obra especializada y los recursos en esos países son más escasos. Bien es cierto, que Zara, concretamente el grupo Inditex, aprovecha esta “oportunidad” para fabricar más barato y de la misma calidad que si lo hiciera en un país más desarrollado, por lo que los márgenes de beneficios son más elevados.

- 2- **Condiciones de la demanda:** las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con más rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que la de sus rivales extranjeros. La magnitud de la demanda interior resulta mucho menos importante que el carácter de dicha demanda (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.148).

Es decir, será una gran ventaja para las empresas de una industria si los compradores están informados y son exigentes, presionan para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y estimulan a las empresas a innovar y mejorar continuamente.

En este sentido, posee una ventaja competitiva porque en realidad quien presiona a innovar y mejorar continuamente es la sociedad que despierta nuevas tendencias y nuevas modas continuamente, en la que Zara ha de dar una respuesta rápida y eficaz para poder satisfacer las necesidades que la demanda le exige.

- 3- **Sectores afines y auxiliares:** Según los autores GUERRAS Y NAVAS (2007), se refiere a la presencia o ausencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, que sean internacionalmente competitivos. En el caso de los proveedores, las ventajas surgen cuando el suministro de recursos se realiza de un modo económico, eficaz o preferente. Incluso suele ser contraproducente para las empresas de un país que sus proveedores sólo sean capaces de abastecer a la industria nacional y no puedan servir a clientes extranjeros.

Pero más importante que los proveedores es la existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores mediante el aprovechamiento de unas líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.148).

En este sentido, Zara también obtiene una posición ventajosa para competir con empresas de otros países (incluso de empresas nacionales), pues cuenta con otras firmas de moda que pertenecen al grupo, por lo que en cualquier circunstancia atípica que pueda perjudicar a Zara o a cualquier firma del grupo la unión de ellos en su conjunto puede ser más fuerte que la de cualquier competidor.

- 4- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas. De entre todos los vértices del rombo, la rivalidad interior es posiblemente el más importante para crear competitividad a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre las empresas. Esta rivalidad obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Además, y a diferencia de la rivalidad con competidores extranjeros, la interior adquiere con frecuencia connotaciones fuertemente personales que la hacen crecer en intensidad (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.148-149).

Como ya hemos visto, Zara sí presenta esta rivalidad nacional fuerte ya que cuenta con numerosas empresas de moda, al igual que Zara, potentes que diversifican mucho, invierten en tecnología, recursos, reducción de costes para hacer una mejor competencia. Esto no solo pasa con las empresas grandes y potentes, sino que también los pequeños comercios de moda también intentan competir con precios más competitivos, para poder quitar clientes a la competencia y poder obtener su “hueco” en el mercado, al igual que Zara y sus principales competidores.

Todo ello conlleva a una creciente rivalidad entre empresas de un mismo sector y nación que provoca el estímulo perfecto para mantener con vida esta ventaja competitiva que resulta tan beneficiosa para todas las empresas y para el mercado.

Por ello, decimos que el modelo del “diamante de PORTER (1990) se debe entender como un sistema interrelacionado en el que el efecto de cada uno de los cuatro factores analizados depende de la situación de los demás y de cómo se refuerzan unos a otros. En efecto, la potencialidad individualmente considerada de cada factor y la fortaleza de los vínculos que se establezcan entre ellos contribuyen decisivamente a la determinación de la competitividad nacional, (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

En resumen, el modelo parte de la base de que la prosperidad de una nación en uno o varios sectores no se hereda, es decir, que en general no viene dada por naturaleza sino que se crea a partir de valores y actitudes de un conjunto de factores determinantes que son variados, complejos y, a veces, difíciles de explicar. El “diamante” de PORTER (1990) puede usarse de distintas formas desde las siguientes aproximaciones (JHONSON y otros, 2006):

- **A escala nacional**, donde los gobiernos pueden analizar las políticas a seguir para fomentar la ventaja competitiva de las empresas que operan en sus industrias. Si como se deduce del modelo, las características de la competencia nacional crean ventajas para las empresas del país, los Estados deben fomentar la competencia interna en lugar de proteger sus industrias de la competencia externa. También deberían fomentar la potencialidad de cada uno de los factores del modelo.

- **A escala regional**, para conocer la competitividad relativa de unas regiones frente a otras dentro del mismo país.
- **A nivel de empresa**, el modelo trata de identificar como se pueden analizar las ventajas nacionales para generar ventajas competitivas para las empresas del país frente a sus competidores extranjeros (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

Tras este análisis de los factores básicos que caracterizan la competitividad del sector (a nivel nacional e internacional) se puede deducir que Zara es perfectamente competitiva en todos los aspectos especificados y desarrollados anteriormente.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

5.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

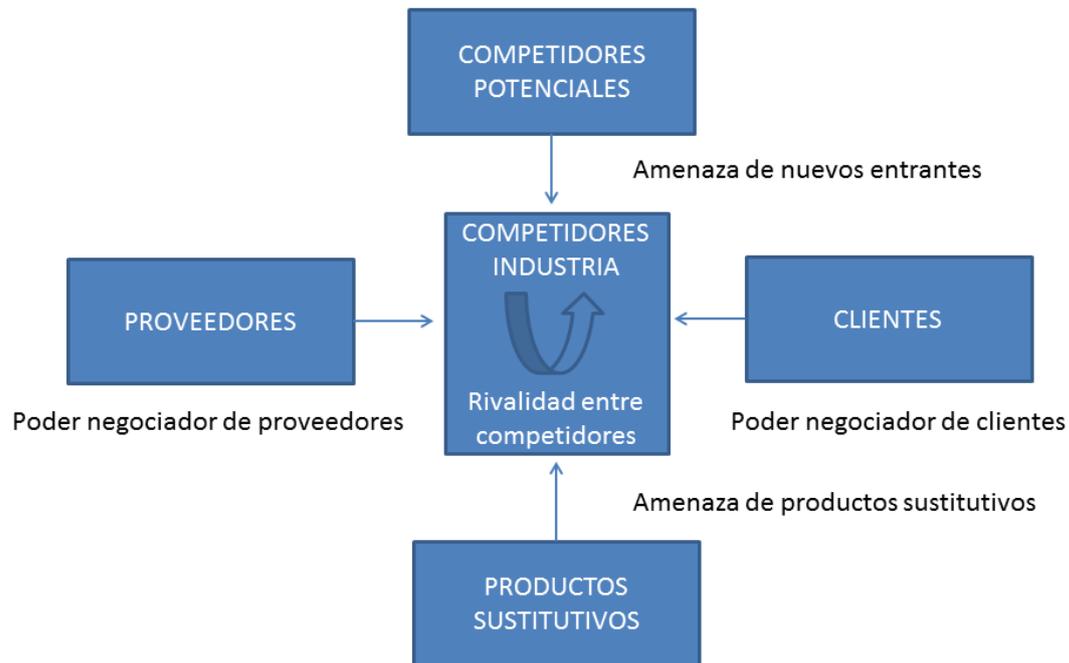
En una industria donde la competencia es perfecta, las alternativas posibles para la empresa son muy pobres y escasas, limitándose a aplicar el precio de mercado, sin capacidad de influir en la oferta o en la demanda.

En las industrias de competencia imperfecta es donde aparecen las posibilidades para poder obtener rentas superiores, siempre y cuando se sea capaz de saber aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado y combatir las amenazas adecuadamente.

El análisis que planteamos parte estrictamente de esta hipótesis, es decir, de aquellos mercados imperfectos en los cuales sí es posible obtener resultados superiores a los competidores, y de cómo nuestra empresa objeto de estudio ZARA, aprovecha sus oportunidades y combate sus amenazas para estar en el mercado delante de sus principales competidores.

Desde este punto de vista, se muestra cómo las oportunidades serán factores en los que se reduce la competencia y es posible obtener rentas superiores a las normales y las amenazas, justamente lo contrario.

El modelo de PORTER (1982: 38 y ss.) conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según PORTER “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores (GUERRAS Y NAVAS, 2007).



Dado que Zara compite en el sector de la distribución minorista de prendas textiles, vamos a analizar el modelo de las cinco fuerzas de PORTER en relación a Zara.

1- INTENSIDAD EN LA COMPETENCIA

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. En este apartado se estudian las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

Según este criterio, podemos decir que, a medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye.

Esta intensidad de la competencia es el resultado de factores estructurales tales como el número de competidores y equilibrio entre ellos, el ritmo de crecimiento de la industria, las barreras de movilidad, las barreras de salida, la estructura de costes de las empresas, la diferenciación de productos, los costes de cambio, la capacidad productiva instalada, la diversidad de competidores y los intereses estratégicos (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos.**

El número de de competidores en el sector de distribución minorista de ropa es muy elevado, por lo que Zara tiene una elevada competencia, como hemos visto en el “diamante de PORTER”, existen demasiadas empresas dedicadas al sector, aunque pocas son multinacionales y potentes, la gran mayoría son pequeñas cadenas o comercios.

En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución textil es un sector altamente competitivo en el que Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, Benetton...), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales.⁸

- **Ritmo de crecimiento de la industria.**

A medida que el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia se incrementa. Si tomamos de referencia el modelo de ciclo de vida de la industria, se puede distinguir entre industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive. Conforme la industria entra en su fase de madurez o declive la intensidad de la competencia aumenta ya que las ventas totales se estancan o decrecen (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.178-179).

En el caso de zara, podemos decir que es una empresa madura del sector debido a los años que lleva operando en él, pero que a su vez esta continuo crecimiento y en mercados emergentes debido a que el sector de la moda va en función de épocas y cada vez la sociedad tiende por unos modelos de ropa u otros. En este aspecto, Zara ha de ser vanguardista e innovadora, intentando ser la pionera en los mercados emergentes y tendencias que produce la moda.

- **Barreras de movilidad.**

Según nos indican (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.179), “*Son aquellos obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. La inexistencia de barreras de movilidad limita a la competencia a las empresas incluidas en cada segmento, por lo que su intensidad para el conjunto de la industria decrece*”.

En este aspecto, observamos que la industria sí que tiene barreras de movilidad ya que como hemos comentado al inicio el grupo Inditex cuenta con varias empresas dedicados a varios sectores dentro de la moda como, por ejemplo, Zara Home dedicada a moda de la casa, otra dedicada a lencería, otra a complementos, etc. ... en definitiva, quiero llegar a la conclusión de que cada una compite en un segmento.

⁸<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

- **Barreras de salida.**

Son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. La existencia de barreras de salida fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y, por tanto, seguir compitiendo en la industria, por lo que la intensidad de la competencia aumenta (PORTER, 1982)

- **Estructura de costes de las empresas.**

Un mayor peso de los costes fijos sobre los costes variables impulsa a las empresas a operar a plena capacidad para intentar reducir sus costes medios. Ello tiende a incrementar los volúmenes de producción y forzar su venta en el mercado, con lo que la intensidad de la competencia aumenta (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.179).

- **Diferenciación de productos.**

A medida que en un industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia tiende a decrecer debido a que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados que existen. (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180).

- **Costes de cambio.**

Se refiere al coste que un cliente tiene que asumir por cambiar de proveedor. La existencia de costes de cambio reduce la intensidad de la competencia, ya que dificulta la elección del cliente y protege al proveedor de una actuación agresiva de los competidores, (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180).

- **Capacidad productiva instalada.**

Un exceso de capacidad productiva instalada en la industria implica un desajuste entre la oferta y la demanda. Ello fuerza a las empresas del sector a realizar movimientos competitivos más agresivos para dar salida a grandes volúmenes de producción, (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180).

- **Diversidad de competidores.**

Cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes nacionales, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos, tamaño y formas de competir, se puede intensificar la competencia. Ello es debido a la dificultad para establecer reglas de juego comúnmente aceptadas o predecir el comportamiento de los competidores, (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180).

- **Intereses estratégicos.**

A medida que más empresas están interesadas simultáneamente en lograr el éxito en una industria, la competencia se intensifica, ya que estarán dispuestas a desarrollar todo tipo de acciones que las conduzcan a ese fin, aunque tengan que sacrificar temporalmente sus resultados (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180).

2- COMPETIDORES POTENCIALES.

La llegada de nuevas empresas al sector, normalmente, suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc. ...

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, mas competidores potenciales habrá.

El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario.

La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende dos factores; las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso, (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

- Barreras de entrada

Según (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.180), podemos definir las barreras de entrada como *“aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria, normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores”*.

La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

La presencia de barreras de entrada es una condición para que una industria mantenga su atractivo a lo largo del tiempo ya que si una industria es rentable pero no tiene barreras de entrada, muchos competidores se instalaran en ella, creciendo de forma inevitable la intensidad de la competencia.

Existen dos tipos de barreras de entrada; las barreras absolutas de entrada que aquellas que son imposibles de superar, salvo en casos excepcionales y las barreras de entrada relativas que son aquellas que pueden ser superables, aunque ofrezcan niveles de dificultad diferentes.

Las principales barreras de entrada a una industria son las siguientes:

Las economías de escala y alcance, que ocurren cuando los costes de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas o cuando se comparten recursos entre diferentes productos o actividades.

Así también será una barrera la tecnológica de producto patentada, el acceso favorable a materias primas, ventajas de localización, la curva de experiencia o aprendizaje, etc....

La diferenciación de producto también nos muestra que es una barrera importante, pues se da cuando las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o una cartera de clientes establecida, lo que obliga a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes existentes.

Cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente, también va a suponer una barrera de entrada que provoque que posibles entrantes se mantengan fuera en el caso de no contar con este capital requerido.

Los costes de cambio, que si son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran reducción de precios o una mejora notable en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.

El acceso a los canales de distribución utilizados por las empresas instaladas y no disponibles para los nuevos competidores y/o disponibles a un coste elevado como, por ejemplo, diarios, revistas, etc....

La política gubernamental favorable a las empresas ya establecidas a través de subvenciones, limitación de licencias, legislación ecológica o de seguridad, etc.

En cualquier caso, la eficacia de todas estas barreras de entrada depende de los recursos y/o capacidades que tengan los nuevos entrantes.

En el caso de Zara y de la distribución minorista de ropa, cualquiera puede decidir abrir una tienda nueva, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Por lo general, las empresas textiles son grandes empresas que se benefician de las economías de escala, contratos atractivos con los proveedores, y de la curva de experiencia que les da cierto know-how. Ahora bien, la entrada de nuevas empresas internacionales en el mercado nacional sí puede representar una amenaza a tomar en consideración.⁹

Así pues, según el artículo del 20/12/2009 publicado por Expansión, “el último en anunciar su desembarco en España ha sido Uniqlo, una marca especializada en moda joven a precios asequibles, y que compite en otros mercados directamente con Inditex y H&M”. Según Expansión, “la caída de los alquileres de locales comerciales está propiciando que el grupo japonés, que cuenta con 870 tiendas en su mercado doméstico, considere el momento perfecto para tomar posiciones en España”. Según se puede saber, la empresa, que abrió con gran éxito su primera tienda europea en París en septiembre, busca ubicaciones para instalarse en Madrid y Barcelona a lo largo de 2010.

Por otra parte, GAP ha anunciado un plan de desarrollo ambicioso en Europa, incluyendo España, para el 2010, con el fin de contrarrestar el descenso de sus ventas en EEUU. Así, 2010 podría ser el año del desarrollo en España de la 2ª mayor cadena de distribución de moda del mundo, y el desembarco de la 6ª más importante en España (Uniqlo, después de Inditex, GAP, H&M, United Brands y Next).¹⁰

⁹<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

¹⁰artículo del 20/12/2009 publicado por Expansión

Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente baja.

3- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Los productos sustitutivos según (GUERRAS Y NAVAS, 2007, p.183), son aquellos que *“satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Una aproximación más completa debe contemplar como productos sustitutivos a todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan”*.

Esta definición nos indica que a medida que en una industria aparecen productos sustitutivos, su grado de atractivo se verá reducido presentando una tendencia decreciente y, por tanto, sus expectativas de rentas serán superiores.

La importancia de la amenaza de los productos sustitutivos dependerá de los siguientes factores: El grado en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, los precios de los productos sustitutivos en relación con los de la industria, la obsolescencia que los productos sustitutivos incorporan en los productos de la industria y los costes de cambio a los productos alternativos, (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

En el caso de la industria de la moda y, concretamente, en el de Zara predomina más las marcas de sustitución que los productos sustitutivos, ya que los productos en la industria de la moda están inventados y no es más que cambiar de una marca u otra. Aunque debido a sus características algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros.

Las características principales de los productos con mayor grado sustitutivo suele ser aquellos productos con ciclo de vida cortos, productos con una evolución hacia la mejora de la relación calidad/precio, y los productos con altos márgenes de beneficios y comerciales.

En la industria de la moda y concretamente en Zara, estas tres características están a menudo presentes. Como ya hemos comentado en apartados anteriores, debido a la externalización de la producción en países low-cost (mano de obra más barata) , las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen, por lo general, productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente¹¹.

¹¹ <https://www.abc.es/economia/20130505/abci-zara-cuando-consumidor-decide-201305031800.html>

Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.¹²

4- PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES.

Este poder negociador hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan, tanto proveedores como clientes con las empresas de la industria. Repercutiendo en la medida de que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria decrece, (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

Los factores más importantes que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes son, según PORTER, los siguientes: grado de concentración en relación con la industria, volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria, grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente, grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción, costes de cambio de proveedor, nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor, amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás, importancia del producto servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador, la existencia o no de posibilidad de almacenar el producto y el nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

- En cuanto al poder de los proveedores,

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándonos en estos criterios, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.

En el caso de Zara, podemos decir que está integrada verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en las fábricas pertenecientes al grupo Inditex, subcontratando solo la fase de confección, lo que significa que los proveedores no tienen apenas poder de negociación.¹³

- En cuanto al poder de los clientes,

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran al por mayor unas cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, no podemos decir que los consumidores tienen mucho poder, ya que ningún cliente ó consumidor de Zara tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa.

¹²<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

¹³<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan las compras de manera individual, por lo que de ninguna manera obtienen poder de negociación.¹⁴

6- ANÁLISIS INTERNO

6.1 MATRIZ DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

En cuanto a la estrategia competitiva, la entendemos como forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar un rendimiento superior al de ellos. (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

Una de la herramienta más útil a la hora de realizar un análisis competitivo de la empresa es la Matriz de Ventaja Competitiva en términos de dos dimensiones:

- La importancia de la ventaja competitiva defendible (VCD).
- El número de fuentes potenciales de diferenciación susceptibles de conferir una VCD.

A partir de estas dos variables, obtenemos la siguiente matriz:

Fuentes de Ventaja Competitiva	Importancia de la ventaja competitiva	
	Débil	Elevada
Numerosas	Fragmentación	Especialización
Poco Numerosas	Espera	Volumen

A cada uno de los cuatro cuadrantes corresponde una situación competitiva concreta, que demanda un enfoque estratégico específico. Los cuatro tipos de industria son:

- Las industrias en volumen: son aquellas en las que las fuentes de diferenciación son poco numerosas, la VCD se basa en una estrategia de bajo coste procurada por un volumen superior. El efecto experiencia y el tamaño son importantes. La rentabilidad está estrechamente unida a la cuota de mercado.
- Las industrias de especialización: son aquellas en las que las fuentes de diferenciación son numerosas y susceptibles de conferir una ventaja competitiva defendible importante. Los productos tienen cualidades distintivas importantes para el comprador, el cual acepta pagar un precio superior al practicado por los

¹⁴<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

competidores directos. En este tipo de situación, es el valor de la diferenciación o de la especialización lo que determina el potencial de rentabilidad.

- Las industrias fragmentadas: las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. Competidores muy pequeños y numerosos pueden coexistir con rentabilidades muy diversas. El tamaño no aporta economías significativas, ni puede traducirse en costes más bajos.

- En situaciones de estancamiento industrial, al igual que en las actividades de volumen, existen pocas maneras de diferenciarse de los competidores pero, a diferencia de las actividades de volumen, la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva. Al contrario, son a veces las recién llegadas, las que habiendo invertido más recientemente, tienen las herramientas de producción más eficaces.

Centrándonos en la empresa Zara, esta es lo más parecida a una **industria de especialización o diferenciación**.

Zara tiene muchas cosas que la diferencian de la competencia, lo que permite tener una elevada rentabilidad y un buen posicionamiento, y que los consumidores prefieran comprar la marca Zara y no otra.

- Modelo just in time.
- Modelo de negocio caracterizado por la orientación al cliente y la mejora continua.
- Integración vertical.
- Con tan solo centros de distribución en España, se envían productos a la totalidad de las tiendas repartidas por todo el mundo.
- Producción de una línea de productos en tan solo dos semanas.
- Reducida publicidad, y en la poca que realiza no escoge a modelos famosos, sino a chicas que no son conocidas.
- Diseño interior de la tienda.
- Clientes dispuestos a pagar un precio un poco más elevado por un producto con cualidades distintivas, y que satisface sus necesidades y deseos.

6.2 LA CADENA DE VALOR

Entendemos la cadena de valor como la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

Este análisis nos permite identificar un claro objetivo como es la obtención de una ventaja competitiva.

Debemos distinguir entre dos tipos de actividades:

1- ACTIVIDADES PRIMARIAS.

Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y su servicio post-venta al cliente.

- Logística interna o de entrada de factores: total control sobre las prendas que existen en el establecimiento o en el almacén, gestionado a través de la PDA que utilizan como herramienta indispensable de trabajo para el control logístico interno.
- Operaciones o producción propiamente dicha: la empresa presenta un servicio desde la transformación física del producto y su comercialización al servicio prestado en la venta y a la atención al cliente, desde cualquier punto de venta a la atención al cliente que facilita desde su web.
- Logística externa o distribución: Zara, en cuanto a recepción y almacenamiento de sus productos lo realiza desde sus centros logísticos a sus tiendas dos veces por semana, los lunes y jueves¹⁵.
- Marketing y ventas: Zara siempre se encuentra en plenas campañas de marketing debido al constante cambio de moda que presenta la sociedad, incorporando nuevos modelos durante todo el año.
- Servicio post-venta: en este aspecto Zara mantiene un servicio post-venta de calidad, ofreciendo todo tipo de cambio y/o devolución de sus productos durante los treinta días siguientes de la adquisición del producto siempre y cuando no esté dañado o usado, también presenta este servicio en los establecimiento aunque el producto haya sido adquirido desde su web, pudiendo cambiar o devolver en cualquiera de sus establecimientos.

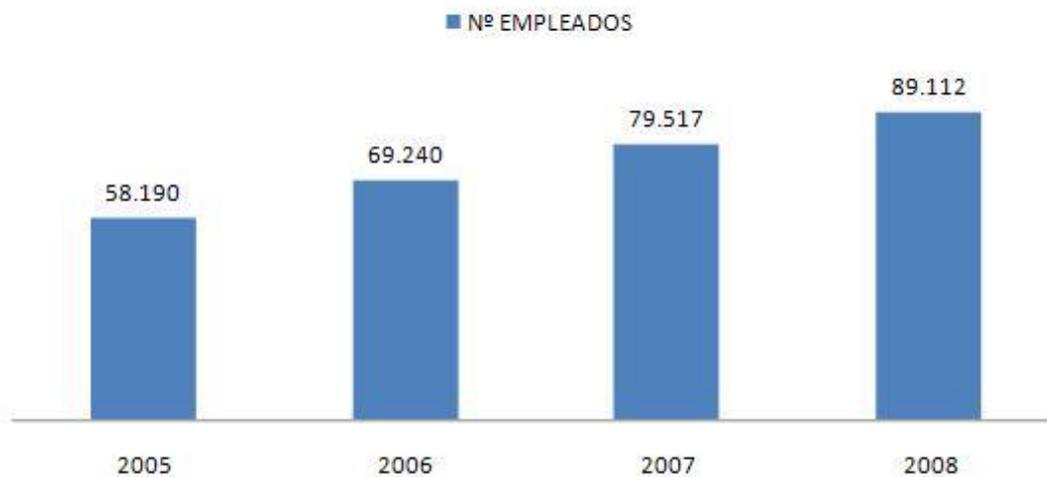
2- ACTIVIDADES DE APOYO

No forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

- Aprovisionamientos: zara realiza de forma directa el aprovisionamiento de tejidos, la marcada y corte y el acabado final de las prendas, subcontratando la fase de confección con empresas especializadas.
- Desarrollo de la tecnología: en este aspecto, Zara es pionero en cuanto al desarrollo tecnológico puesto que siempre está a la última utilizando en cada momento las últimas tecnologías que existen en el mercado.
- Administración de recursos humanos: Zara presenta su propio departamento de recursos humanos, donde se encargan de la contratación, formación y desarrollo de su plantilla, también actúan con empresas de trabajo temporal.

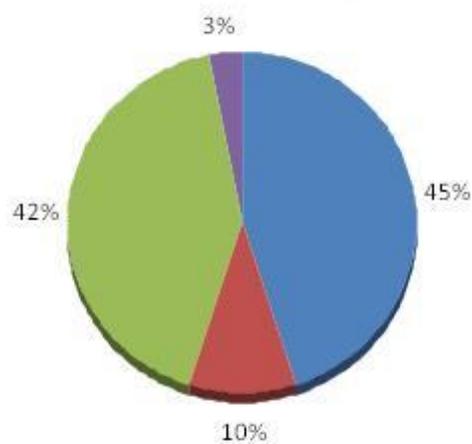
¹⁵ <https://www.abc.es/local-aragon/20121217/abci-zaragoza-mayor-almacen-ropa-201212171732.html>

Nº EMPLEADOS



Empleados por áreas geográficas

■ España ■ América ■ Resto de Europa ■ Resto del mundo



Por áreas geográficas, el 45% de los empleados se concentran en España, seguidos del resto de Europa con un 42%, concentrándose el restante 13% en el resto del mundo.

- Infraestructura de la empresa: en este aspecto, quizá Zara sea un ejemplo a seguir para cualquier empresa, debido a su alto grado de organización que presenta la empresa así como sus inmensas infraestructuras que posee.

7- MATRIZ DAFO

Tras el análisis externo e interno que acabamos de realizar de la empresa Zara, la cual estamos estudiando en el presente trabajo, vamos a analizar la matriz DAFO, que refleja un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, al presentar, de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo.

DEBILIDADES

- ❖ Falta de marketing, como campañas de promoción, lo que la pone en desventaja frente a sus competidores.
- ❖ El boca a boca puede influir negativamente en la empresa.
- ❖ Carencia de tallas en algunos artículos, como por ejemplo tallas grandes.
- ❖ Largas filas en cajas y probadores.
- ❖ Falta de costumbre de los consumidores de consultar la moda y comprar por Internet.
- ❖ Carencia de un centro de cobro rápido en sus tiendas.
- ❖ Falta de atención al cliente en las tiendas.
- ❖ Canibalización de productos entre las marcas del grupo Inditex.
- ❖ Débil política de personal.
- ❖ Distribución centralizada en España.

AMENAZAS

- ❖ Crisis económica actual, la cual afecta a Zara, porque la gente gasta menos dinero en cosas que no son necesarias como es la moda, o simplemente porque la gente tiene un menor poder adquisitivo.
- ❖ Existencia de leyes diferentes en los distintos mercados donde opera, por lo que debe adaptarse a todas y cada una de ellas.
- ❖ Aumento de la competencia en el sector, como por ejemplo tiendas que ofrecen productos a menores precios.
- ❖ Clientes exigentes que la empresa no sepa gestionar o no sepa interpretar lo que realmente quieren.

- ❖ Creación de tiendas online, la cuales tienen menos costes y además, permite a la gente comprar ropa de cualquier parte del mundo sin tener que desplazarse.
- ❖ Diferencias en cuanto a países, por lo que las empresas de moda deben conocer las diferencias entre países y adaptarse a ellas.
- ❖ Preocupación por el medio ambiente, lo cual obliga a las empresas a implantar políticas ecológicas y muchas de ellas suponen un gran gasto.
- ❖ Imitación de los productos.

FORTALEZAS

- ❖ Dispone de un sistema basado en Internet, que le permite facilitar los flujos de información entre los más de 2.244 puntos de venta.
- ❖ Solo tarda dos semanas en rediseñar una línea de productos, desde el diseño, hasta el momento en el que se decide poner los productos en su red de tiendas. La media del sector en diseñar, fabricar, distribuir y poner a disposición del público una línea de productos son de nueve meses.
- ❖ Adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes.
- ❖ Puede anticiparse a la competencia.
- ❖ Modelo *just in time*, que permite disminuir tiempos de espera, stocks, errores y costes.
- ❖ Diversificación de la oferta en función de las características del mercado.
- ❖ Ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores.
- ❖ Alto valor de la marca.
- ❖ Integración vertical, con control absoluto sobre la cadena de valor.
- ❖ Internacionalización consolidada.
- ❖ Pocos costes en publicidad. Solo gasta un 0.3% de sus ingresos, publicidad basada en el boca a boca.
- ❖ Comunicación con sus clientes en dos direcciones.
- ❖ Productos de diseño a precios razonables.
- ❖ Puntos de venta situados en áreas muy concurridas, y con escaparates que no pasan desapercibidos.
- ❖ La mayoría de sus tiendas son propias.
- ❖ Cómodo sistema post-venta, facilidad en el cambio de productos.

- ❖ Zara ha sabido utilizar con éxito el factor tiempo por encima de los costes de producción.
- ❖ Sistema de producción centralizado.
- ❖ Fuerte sistema financiero, empresa sólida y rentable.
- ❖ Respeto del medio ambiente.
- ❖ Cotización en Bolsa (no ella en particular sino el Grupo Inditex).

OPORTUNIDADES

- ❖ Creación de outlets, donde se vende ropa de otras temporadas a precios más bajos. Es una posibilidad de llegar a más gente y tratar de vender productos no tan consumidos.
- ❖ Creciente interés por la imagen personal y también por la moda.
- ❖ Continuos avances tecnológicos que permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos y flexibles, y mantener la producción *just in time* con máquinas y sistemas de logística más complejos.
- ❖ Globalización, que permite internacionalizarse y tener relaciones comerciales de una manera más fácil y sencilla.
- ❖ Internet te permite llegar a todos los públicos y lugares, y dar a conocer tanto la marca como todos los productos de la empresa.

8- ESTRATEGIAS APLICABLES

Los fundamentos para el despliegue de una estrategia son tres:

1. La elección de una ventaja competitiva sostenible y defendible en aquellos mercados en los que la empresa opera.
2. La posición y comportamiento en relación a los competidores
3. La decisión sobre los recursos destinados a la inversión.

8.1 ESTRATEGIA PARA LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.

Porter, considera tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo de la empresa, y según cual sea la naturaleza de la ventaja competitiva.

Matriz de las estrategias básicas de desarrollo

		VENTAJA DIFERENCIAL	
		PRECIO BAJO	CARÁCTER ÚNICO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO EL MERCADO	LÍDER EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	UN SEGMENTO	CONCENTRACIÓN	

- Estrategia de liderazgo en costes: las formas más determinantes para obtener una ventaja en costes están relacionadas con la curva de experiencia, la organización interna y las economías de escala.
- Estrategia de diferenciación: dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el consumidor, y que le diferencien de los productos de la competencia. Esta estrategia no suele ser compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada.
- Estrategia de concentración o especialización: el objetivo de esta estrategia es asignarse un segmento objetivo restringido, y tratar de satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que lo competidores que atienden a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica bien diferenciación, bien liderazgo en costes o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto al segmento objetivo elegido. Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento objetivo.

Respecto a estas tres estrategias, Zara lleva a cabo una **estrategia de liderazgo en costes y a la vez diferenciación por diseño**. Sus productos están enfocados a la gente joven que renueva su vestuario continuamente en función de la temporada y la moda. El segmento más importante al que se dirige es al de la mujer joven, moderna y elegante, de una edad media, que vive normalmente en las grandes ciudades y que le gusta vestir a la moda. También Zara se dirige al segmento de niño/a y al segmento de hombre, pero el principal segmento es el de mujer. También diseña ropa para embarazadas y artículos para el hogar.

Además, la marca Zara incluye en esta estrategia tanto el liderazgo en costes, como la diferenciación.

Por un lado, el liderazgo en costes se debe gracias a su particular modelo de negocio justo a tiempo, ya que produce en función de la demanda y su stock en almacén es prácticamente nulo, lo que disminuye tanto costes de mantenimiento como costes de producir en exceso y no vender los productos fabricados. La integración vertical también permite disminuir costes, ya que al ser un producto más o menos estandarizado puede llegar a obtener economías de escala, de aprendizaje y de experiencia. En cuanto a los costes de transporte, estos son reducidos debido al gran número de prendas que distribuye desde sus fábricas al resto del mundo.

Por el lado de la diferenciación, sus productos son diferentes a los de la competencia, porque se adaptan constantemente a la demanda y deseos de los clientes, renovando sus colecciones cada dos semanas, siendo los primeros en introducir las nuevas tendencias de moda al mercado, y evitando así la imitación por parte de sus competidores. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio un poco más alto por los productos de Zara. También, existe diferenciación en cuanto al diseño de sus tiendas y a su modelo de negocio basado en la moda rápida.

8.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento es uno de los objetivos de las empresas y una forma de manifestar el éxito de las mismas. Dentro de las estrategias de crecimiento existen dos tipos:

➤ **Estrategia de crecimiento intensivo:**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

- **Estrategia de penetración:** producto actual en el mercado actual. Esta estrategia se puede llevar a cabo de diferentes formas: aumentar la cuota de mercado quitándole cuota a los competidores existentes, desarrollar la demanda global, es decir, aumentar la demanda sin quitarle a los competidores ya que los clientes van a consumir más, o atraer a los no usuarios para que adquieran el producto.
- **Estrategia de desarrollo de productos:** añadir funciones o características al producto mejorando el actual, ampliar la gama de productos o generar nuevos productos que cubran las necesidades de los mercados existentes.
- **Estrategia de desarrollo de mercados:** expansión geográfica, nuevos canales de distribución o nuevos segmentos, posicionando el producto diferentemente.
- **Estrategia de diversificación:** esta estrategia supone una elevada incertidumbre, ya que es un producto nuevo en un mercado nuevo. Dentro de esta estrategia se pueden hacer dos distinciones:
 - Diversificación concéntrica, llevando a cabo actividades nuevas pero complementarias, aprovechando sinergias o experiencia.
 - Diversificación pura, por medio de actividades que no tienen relación con la actividad tradicional. Se busca rejuvenecer la cartera, pero supone un alto riesgo.

La marca Zara apuesta por varias de estas estrategias.

En cuanto a la **estrategia de penetración**, Zara mediante el diseño y la elaboración de productos, y la renovación de estos cada dos semanas, atrae a las personas que normalmente no compran la marca Zara. Esto es debido, a que la compañía tiene lo que los consumidores buscan y que no está en otras tiendas. Con ello aumenta su cuota de mercado, quitándole cuota a sus competidores.

Utiliza por otro lado la **estrategia de desarrollo de mercado**, porque desde que comenzó su internacionalización, ha ido conquistando nuevos mercados con los productos que ya vendía en España. Es decir, con el mismo producto estandarizado que vendía en el mercado nacional, ha ido introduciéndose en nuevos mercados.

La **estrategia de desarrollo de producto** también la lleva a cabo en cierta medida. Por ejemplo una prenda que ha funcionado perfectamente y que los clientes han demandado mucho, como las unidades de producto cuando se lanzan no son muy elevadas para evitar el riesgo de producir mucho y que luego no se venda, pues amplía la gama de esas prendas o esas mismas prendas las introduce en el mercado como un producto nuevo, pero simplemente es el mismo producto mejorado, al cual se han añadido algunas funciones o características. O se puede dar el caso, de que un producto que no ha funcionado bien o que no satisface las necesidades de los consumidores, pues lo mejora añadiendo ciertos atributos que cubran las necesidades del mercado. y los pone a la venta.

Por otro lado, Zara introduce en el mismo mercado productos completamente nuevos, de acuerdo con las exigencias de los clientes y las tendencias de la moda.

La estrategia de diversificación de productos Zara la pone en marcha creando productos nuevos, dirigidos a nuevos segmentos de mercado. Por ejemplo, con la marca Zara Kids para niños y niñas, o mediante la entrada en el segmento de pre-mamá, diseñando ropa y artículos para embarazadas. Con ello se acerca más a la diversificación concéntrica, aprovechando la experiencia en el sector textil y de la moda, y aprovechando la marca tan conocida y bien vista por el público.

En el año 2003 nace la marca Zara Home, una cadena especializada en artículos para el hogar. En esta marca utiliza más una diversificación pura, ya que los artículos no son estrictamente textiles, sino también menajes u objetos de decoración como mesas, cuberterías, vajillas, etc. Lo que si comparte es la marca Zara, una marca más que conocida, tanto nacional como internacionalmente.

➤ **Estrategia de crecimiento por integración**

La compañía posee un fuerte grado de integración vertical, es decir, abarca todas fases de la cadena de valor, desde el diseño hasta la venta en la tienda propia, pasando por la compra de materias primas, fabricación y distribución. Posee este alto grado de integración vertical porque es esencial para su estrategia empresarial, que consiste en tener una respuesta muy rápida a las tendencias de la moda y a los gustos de los consumidores.

Para llevar a cabo dicha estrategia, Zara necesita tener una estructura muy flexible, y eso lo consigue con una integración vertical casi plena, lo que no sólo le permite acortar plazos, sino también reducir al mínimo el inventario y eliminar stocks en almacén. Es por ello que la economía de aprendizaje es esencial, a fin de lograr economías de escala y reducir costes.

8.3 ESTRATEGIAS DE DESINVERSIÓN EN EL MERCADO

Las desinversiones pueden implicar que una empresa multinacional salga totalmente de un país, o que reestructure las actividades que se desarrollaron en dicha localización.

➤ Estrategia de eliminación

La circunstancia más común que conduce a la eliminación de un producto en una empresa es la disminución sostenida en el tiempo de las ventas o beneficios. Existen tres etapas para la eliminación de un producto: supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad del producto, evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión, y ejecución de la eliminación.

En Zara está muy presente esta estrategia, ya que cuando se diseña, fabrica y distribuye un producto en las tiendas y dichos productos no se venden porque a la gente no le gusta, porque no cubre sus necesidades, o simplemente porque el modelo no funciona, automáticamente se deshacen de él de inmediato, y utilizan la tela que queda para introducir otro patrón.

Las ventas de todos los productos existentes en todas las tiendas de Zara se controlan diariamente por medio de programas informáticos, lo que permite a los gerentes visualizar de una manera fácil y rápida las prendas que se venden en dos días, como las que no se venden. Esto conlleva a altos niveles de eficiencia, ya que la tasa de fracaso es inferior al 1% y menos del 15% de las prendas son vendidas con descuento.

➤ Estrategia de cosecha

El objetivo de esta estrategia es retirar un producto del mercado, recuperando todo lo que se pueda de las inversiones realizadas y obteniendo el máximo excedente de caja.

Zara no lleva a cabo esta estrategia, ya que como ya se ha comentado, cuando lanza un nuevo modelo de producto al mercado lo hace en cantidades reducidas. Si un producto funciona a la perfección entonces amplía la gama de productos, minimizando así el

riesgo y reduciendo costes y stocks en almacén. Por el contrario, si el nuevo modelo no funciona, lo retiran de inmediato del mercado sin incurrir en costes elevados, ya que la inversión realizada es mínima y las telas que han sobrado las utilizan para elaborar un nuevo patrón.



9- CONCLUSIÓN

De acuerdo a las necesidades de emprender que el mercado nos está exigiendo debido a la época de gran recesión y coyuntura económica que por desgracia nos está tocando vivir, provocando una enorme tasa de paro de inactividad económica. El mercado nos está obligando a ser personas emprendedoras, de tal forma que hemos desarrollado un análisis estratégico de una empresa ejemplar como es Zara, un espejo empresarial donde poder reflejarnos y coger fuerzas en el caso de que queramos emprender con algún proyecto empresarial.

De los objetivos marcados, previamente, en la introducción y mediante los cuales se ha desarrollado éste análisis estratégico vemos como se ha logrado hacer un análisis estratégico de una de las empresas multinacionales de la moda textil a nivel mundial. Analizando su entorno tanto interno como externo, llegando a las conclusiones obtenidas a través de la matriz DAFO donde nos muestra las fortalezas y oportunidades que presenta la empresa, viendo donde la empresa está bien situada en el mercado, donde es fuerte frente a los competidores y las oportunidades que el mercado le ofrece para distinguirse de su competencia y poder diferenciarse aún más consiguiendo mejorar su imagen con una mayor diferencia. Un aspecto, donde, actualmente, no debería de suponer una mayor preocupación para la empresa, a la vez que hemos observado algunos puntos que amenazan y pueden debilitar a Zara, un punto donde se ha profundizado tratando de paliar dichas debilidades y amenazas que, según se ha observado, presenta ZARA.

En este trabajo hemos observado que el mundo de la moda está en continuo movimiento. Esto es así ya que los gustos y tendencias se modifican y evolucionan muy rápido, debido a la gran influencia de las nuevas tecnologías, la mayor exigencia de los clientes y la aparición de nuevos competidores. Esto es conocido como “moda rápida”, los consumidores son los que deciden qué es tendencia y qué no lo es.

La marca Zara desde que nació, revolucionó el mundo de la moda. Es una de las pocas empresas del sector, por no decir la única, que lleva a cabo un modelo de negocio tan innovador, y a la vez rentable y distinto a lo tradicional. Un modelo capaz de captar las necesidades y demandas de sus clientes en las tiendas, enviar directamente las propuestas de moda a los diseñadores, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores en menos de dos semanas.

El objetivo principal para que una empresa funcione y sea rentable, es escuchar y cuidar al cliente, saber lo que quiere y necesita en cada momento y poder responder a

sus necesidades en el menor tiempo posible, para lograr un buen posicionamiento. Por ello, Zara renueva constantemente los diseños de su colección, ofreciendo nuevos productos en sus tiendas dos veces por semana.

La competencia también es una cuestión importante en el sector textil, y Zara ha sabido muy bien como diferenciarse de ella y como hacer casi imposible que copien su modelo de negocio, su combinación de estrategias de marketing y su manera de ver las cosas. Ya que, donde la mayoría de las empresas ven amenazas, Zara ve oportunidades.

La correcta combinación de promoción y distribución, junto con la rápida respuesta a los deseos de los consumidores, y la buena relación calidad/ precio, han hecho posible que los productos de Zara sean demandados por un gran número de consumidores, y estos productos tengan un gran posicionamiento para ellos.

Los productos que ofrece la compañía tienen unas características que hacen que las personas elijan Zara a la hora de comprar y no otra marca. Cualidades como prendas vivas, elegantes, a la última moda, que satisface las necesidades de los clientes en el momento exacto, y con una buena relación calidad/precio.

Por otro lado, se puede observar como el objetivo inicial de poder desarrollar un trabajo donde analizar una empresa de las dimensiones actuales de Zara, se ha logrado. Empezando desde sus orígenes hasta ahora, pasando por todos sus proyectos e ideas de expansión viendo cómo, poco a poco, ha ido cumpliendo sus objetivos aplicando las medias que le exige el mercado, el entorno y todos los aspectos políticos, económicos, socio-demográficos, tecnológicos, ecológicos y legales han dado su fruto y ha conseguido situarse en el lugar que ocupa. Viendo y desarrollando las estrategias de mercado que ha seguido y que le han funcionado de maravilla a Zara, así como posibles estrategias que no le han funcionado y que podría aplicar de otra forma.

Concretamente una estrategia que debería implantar de otra manera, incluso cambiar radicalmente bajo mi opinión, es la que presenta Zara en la producción y fabricación de sus productos, es decir, todos sabemos que Zara tiene subcontratas manufactureras repartidas por todo el mundo pero, sobre todo, en países subdesarrollados donde la mano de obra es más barata (percibiendo salarios a niveles mínimos para la supervivencia de una persona), y donde existe explotación infantil, aspecto donde personalmente no comparto esta ideología y que me gustaría que Zara la cambiase. Porque esto es un hecho real que todos estamos al tanto y sabemos de sobra y que creo que esto perjudica a la imagen de Zara.

Dicho esto, hemos cumplido uno de los objetivos planteados inicialmente, demostrando que un negocio de pequeñas dimensiones también puede llegar a posicionarse en el mercado como lo ha logrado Zara.

De tal forma, creo que mediante este trabajo también se ha logrado la consecución del objetivo planteado al inicio de éste, en lo que respecta a aportar las ideas necesarias a estudiantes que en ésta época actual de coyuntura económica que estamos viviendo, se precisan de más ideas emprendedoras para poder llevarlas a cabo y emprender un negocio ampliando la idea que pueda surgir en cualquier momento. De tal modo, que en este trabajo observaremos como Zara ha logrado adaptarse a las circunstancias que le han surgido a lo largo de toda su trayectoria empresarial, así como de donde se pueden sacar ideas a la hora de aplicar estrategias que te hagan crecer y mejorar en el mercado.

La realización de este trabajo ha implicado unas limitaciones a nivel personal que podrían haber mejorado mucho la confección del presente trabajo como, por ejemplo, alguna entrevista con algún encargado de cualquier sección de la empresa donde nos explique de primera mano todas las experiencias mantenidas en la empresa, y que medidas toman para ir cada vez a más y cuáles toman para tratar algún aspecto que pueda ir en contra de Zara. Es decir, conocer de primera mano valoraciones de la empresa, ya que al tratarse de una firma de dichas características y tan enorme dimensión la información que he podido recopilar para la confección del trabajo está basada en artículos de prensa y libros de profesionales de la docencia académica, pero no de profesionales que integran y forman parte de Zara.

Se ha demostrado la combinación de factores y necesidades necesarios que cualquier empresa o negocio existente o que vaya a empezar en el mercado ha de reunir para conseguir ocupar su sitio en el mercado, que le permita prosperar y crecer, y que no le lleve al cese del negocio.

Gracias a este proyecto he conseguido profundizar, ampliar y desarrollar los conceptos adquiridos en el temario estudiado en clase, aplicándolos de la teoría a la práctica.

La consecución de este trabajo significa una gran satisfacción a nivel personal, ya que representa lo estudiado en clase, analizando profundamente una de las empresas que admiro por su maravillosa trayectoria, evolución, expansión y reconocimiento por parte del cliente.

La realización de este proyecto de final de carrera tiene como objetivo personal poder ayudar a todas aquellas pequeñas empresas constituidas o que vayan a empezar su actividad en el mercado, a su puesta en marcha en el proceso de expansión e internacionalización así como de los aspectos delicados que se pueden encontrar en cada país, ya que como se ha visto cada país tiene una cultura, legislación, economía diferente.

Así como otro objetivo prioritario de la consecución de este documento es que, en un futuro, este trabajo pueda ser ampliado con nuevos estudios y análisis que aporten la

información actualizada, así como nuevas valoraciones del mercado y estrategias aplicables para que las pequeñas y medianas empresas puedan llegar a conseguir el mismo objetivo que Zara: crecer y expandirse de esta forma tan grandiosa.



10- BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Álvarez, L., 2000. Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex - Zara 1963-1999, Revista de Historia Industrial, nº 18, pp. 157-179.
- Casado Díaz, A., Sellers Rubio, R.; (2006) *Dirección de Marketing Teoría y Práctica*, Alicante, 1ª Edición, ECU.
- Castellano, J. M., 1993. Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara, Papeles de Economía Española, nº56, pp. 179-223.
- Escuela de Turismo, 2014, *Locura Zara en Australia*.
- Fábrega, F., 2004. Zara, el modelo de negocio de Inditex, Madrid, Claves de Gestión.
- Gómez Gras, J. M., 1996. Estrategias para la competitividad de las PYMES. Madrid, McGraw-Hill.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López J. E., 2007, La Dirección estratégica de la empresa, Navarra, 4º edición, Thomson.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López J. E., 2008, Casos de Dirección Estratégica de la empresa, Navarra, Thomson-Civitas.
- INDITEX, Informes anuales: 2000-2005.
- INDITEX, Informe Anual: 2012.
- INDITEX, Memoria Inditex 2011.
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Jiménez Quintero, J. A., 2004. Dirección estratégica y viabilidad de empresas, aplicaciones prácticas., Madrid, Civitas.
- Martínez Barreiro, Ana; (2008) Universidad de A Coruña; *Hacia un nuevo sistema de la moda, el modelo ZARA*. Revista Internacional de Sociología, Vol. 66, nº51.
- Memoria anual de Inditex 2012.
- Plan Estratégico para el Sector Textil-Confección de Extremadura (2009-2013)
- Porter, M., 1990. La ventaja competitiva de las naciones, Barcelona, Plaza y Janés.
- Toledo, E., Ruiz, F; (2013-1014) *Marketing Estratégico*, Alicante, ECU.