

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO FIN DE GRADO  
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE INDITEX  
(ZARA)**

**Curso académico 2016-2017  
Alumno: FERNANDO RIPOLL PÉREZ  
Tutor: JOSE CREMADES CORTES**

# ÍNDICE

Resumen (Abstract).....	1
1. Introducción.....	3
1.1. Motivación.....	5
1.2. Objetivo del TFG.....	6
1.3. Metodología.....	7
2. Amancio Ortega.....	8
3. Grupo Inditex.....	11
4. Estrategias.....	19
4.1. Estrategias competitivas.....	21
4.2. Estrategia integración vertical.....	23
5. Análisis DAFO.....	25
6. El sector y la competencia.....	36
6.1. Sector.....	36
6.2. Competencia.....	37
6.2.1. El gran competidor de Zara.....	39
7. El proceso de internacionalización de Inditex (Zara).....	44
7.1. Globalización.....	44
7.2. Internacionalización.....	46
7.2.1. Razones para la internacionalización.....	46
7.2.2. Riesgos de la internacionalización.....	48
7.2.3. Barreras de entrada.....	51
7.3. La marca por el mundo.....	53
7.4. Proceso.....	58
7.5. Factores relevantes en su internacionalización.....	65
7.5.1. Cliente.....	65

7.5.2. Diseño.....	66
7.5.3. Producción.....	67
7.5.4. Logística.....	73
7.5.5. Tienda.....	76
8. Recomendaciones.....	79
9. Conclusiones.....	82
10. Bibliografía.....	86



## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Amancio Ortega Gaona.....	10
Tabla 1: Tiendas y facturación de las marcas comerciales.....	15
Ilustración 2: Grupos de interés.....	16
Tabla 2: Número de tiendas, mercados y empleados.....	16
Gráfico 1: La acción Inditex durante el ejercicio 2015.....	17
Ilustración 3: Menciones recibidas por el grupo y Zara en 2015.....	18
Ilustración 4: 4 Mapa riesgo país.....	50
Ilustración 5: Cronología países.....	55
Tabla 3: Ventas nacionales frente a ventas internacionales.....	56
Tabla 4: Países con mayor representación del grupo.....	56
Tabla 5: Países con mayor representación Zara.....	57
Ilustración 6: Mapa presencia internacional Inditex.....	57
Tabla 6: Tiendas propias Grupo Inditex.....	59
Tabla 7: Tiendas propias y franquiciadas al cierre ejercicio 15.....	60
Ilustración 7: Mapa discrepancia precios para un mismo producto.....	64
Ilustración 8: Eje modelo de negocio.....	65
Gráfico 2: Fábricas en proximidad.....	68
Tabla 8: Proveedores y fábricas por áreas geográficas.....	69
Gráfico 3: Fábricas por actividad.....	70
Tabla 9: Número de clúster Grupo Inditex.....	71
Ilustración 9: Mapa centros logísticos Grupo Inditex.....	73
Ilustración 10: Centro logístico Grupo Inditex en Arteixo.....	74
Ilustración 11: Tienda Zara Campos Elíseos, París (Francia).....	76



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en estudiar a una de las empresas más importantes a nivel mundial para averiguar cómo fue posible su gran éxito en el proceso de internacionalización. La empresa en cuestión es Inditex, centrándose más particularmente en su buque insignia Zara.

La motivación de este trabajo reside en saber cuáles son las estrategias que lleva a cabo la empresa Inditex que le ha permitido conseguir un éxito internacional absoluto con la gran expansión de Zara a lo largo del globo. Esto podría ser de utilidad para cualquier empresa que tenga decidido ampliar los mercados en los que opera, saliendo de las fronteras nacionales.

En lo referente a los objetivos perseguidos, pueden contarse varios. El primero de ellos será conocer a la propia empresa, así como a la persona responsable de su gran éxito, su creador, Amancio Ortega. Una vez que ya se conozca a la empresa, el siguiente objetivo, más concreto, consistirá en desmenuzar todas las cuestiones relacionadas con su proceso de internacionalización, así como el mercado y la competencia. Como último objetivo, se propondrá medidas que puedan hacer más efectivas las entradas a los distintos mercados por parte de la empresa.

Para poder realizar el presente trabajo, se recurrirá a distintas fuentes de información, sobre las que se apoyarán los datos detallados. Entre las fuentes, se puede destacar la memoria anual de Inditex 2015 o el dossier de prensa.

En cuanto al contenido del trabajo, se desarrollará una introducción al inicio del mismo, con la intención de presentar el tema de interés, así como la situación económica actual por la que atraviesa el planeta.

Seguidamente, se hará hincapié en lo que probablemente sea el factor más importante en el gran éxito comercial del grupo Inditex, la persona responsable de su creación hace ya más de 4 décadas, Amancio Ortega.

Una vez que ya se conoce la identidad y algo de información biográfica relevante, se introducirá al grupo Inditex, con una breve descripción de las 8 marcas que lo componen, así como datos de gran interés.

A continuación, se comentará las estrategias competitivas que lleva a cabo el grupo, ya que éstas son prácticamente idénticas para todas las marcas que lo componen al operar el mismo como un conjunto. Para ello se tomará como referencia las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado. También se realizará un análisis DAFO para conocer tanto las características buenas como las no tan buenas de la marca.

El siguiente apartado hará referencia a la situación del sector textil, donde se situará a la empresa donde corresponde, a la vez que se realizará una comparativa con la marca que podría decirse que es la principal competidora de Zara, la marca sueca H&M. Se compararán los principales factores responsables de lograr el lugar tan importante que ocupan en dicho sector.

Más tarde, se pasará a hablar sobre las ventajas y desventajas que han traído consigo la globalización y la internacionalización de la empresa. También se relatará algunos de los riesgos que conlleva la internacionalización. Seguidamente, se echará un vistazo a la internacionalización que ha llevado a cabo Zara por todo el mundo. Después de conocer la situación de Zara a nivel internacional, se detallará cuál es el proceso de internacionalización que utiliza, así como los factores más relevantes relacionados con ella.

Por último, se explayarán las conclusiones obtenidas a partir de toda la información encontrada en el presente trabajo. También se recomendarán algunas medidas que podría emplear la empresa para mejorar el proceso de su internacionalización.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el pasado, las empresas solían ser de tamaño reducido y mayoritariamente familiares. La empresa era fundada por un hombre, que gracias a préstamos de amigos y familiares era capaz de materializar su sueño. Esta persona trabajaba toda su vida en su creación, hasta que envejecía y le sucedía en el cargo de la misma su hijo. Y se repetía el proceso una y otra vez. A pesar de no facturar cifras exorbitantes, estas empresas daban alimento a familias enteras. La gran mayoría se dedicaban al mercado nacional y no tenían demasiada competencia, o al menos podían convivir con ella. Esta época era conocida como la edad de oro del capitalismo. Pero esto ya es el pasado.

Hoy en día, el mundo es distinto. La educación, la religión, el estilo de vida, todo ha cambiado, incluso los negocios. Las empresas ahora suelen ser de mayor tamaño que las de hace años, y ya no trabajan en ellas solo los familiares. Nos encontramos un gran abanico de tipos de empresas, y es que en el presente hay nuevos sectores que han dado la oportunidad de crear nuevos modelos de negocios. Uno de los mayores cambios que han experimentado las empresas es el alto grado de internacionalización que han sufrido debido a la globalización. Y es que, mientras que antiguamente era raro ver a una empresa vender o comprar fuera de la región, en el presente es totalmente normal ver empresas que importan o exportan productos fuera de los límites nacionales. Esta apertura de mercados, con la facilidad de transporte de los productos ha provocado que las empresas puedan ampliar el número de potenciales clientes, pero también tiene como resultado una mayor competitividad.

En el mundo globalizado en el que vivimos actualmente, es muy importante para una empresa tomar medidas para llevar a cabo un proceso de internacionalización satisfactorio. La internacionalización se ha vuelto una parte esencial en el mundo empresarial, no solo sirve como un método de crecimiento, sino también es una buena forma de diversificar los riesgos asociados a la situación coyuntural que vive cierto país. Y es que hemos vivido recientemente una crisis económica que tuvo su inicio hace casi una década y de la que todavía no hemos conseguido salir del todo, que perjudicó

gravemente a toda la población. Esta crisis tuvo su origen en Estados Unidos, pero a consecuencia de la globalización, ya que no son solo ventajas, esta pronto afectó a otros países, entre ellos, España. La crisis provocó un gran aumento del desempleo, en los años previos, la tasa se situaba en torno al 8,5%, mientras que en los últimos años la tasa se sitúa en niveles superiores al 20%. Todos estos despidos conllevan que las personas no dispongan de suficiente renta para comprar productos, por lo que las empresas venden menos, de manera que tienen que despedir a más personas o incluso cerrar la empresa. Si a esto le añadimos que los empresarios no pueden acudir al banco a pedir préstamos, porque estos no tienen dinero suficiente para dejar a los clientes gracias al desastre que llevaron a cabo con las hipotecas subprime, nos encontramos en una situación difícil para la supervivencia de una empresa.

En estos últimos años hemos visto como muchas de las empresas que existían han tenido que cerrar, y como la gran mayoría, cerca del 80%, de reciente creación también han tenido el mismo final que las demás. Tal vez, con una adecuada estrategia de internacionalización esta cifra tan alta podría reducirse.

A continuación, estudiaremos a una de las marcas del grupo empresarial más importante de España y uno de los más importantes a nivel global. Hablamos de Zara, la cual pertenece al grupo Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Bershka). Estamos hablando de una empresa que lleva en pie más de 40 años, por lo que es un buen ejemplo de supervivencia en un sector tan tradicional como es el textil.

Hace apenas un par de meses la revista Forbes sacaba su lista anual con las personas más ricas del mundo del 2016. Amancio Ortega, dueño del grupo Inditex, aparecía en segundo lugar con una fortuna estimada de unos 67.000 millones de dólares, solo Bill Gates le supera con una fortuna estimada de unos 75.000 millones de dólares.

## 1.1 MOTIVACIÓN PROYECTO

He decidido realizar mi trabajo de fin de grado sobre la internacionalización, debido a que como ya he explicado anteriormente, vivimos en un mundo globalizado, en el que es totalmente normal que una empresa tenga algún tipo de relación comercial con el exterior. Por lo tanto, me parece que es un asunto de gran importancia para asegurar la supervivencia de una empresa, así como una estrategia empresarial imprescindible en muchos casos para seguir creciendo cuando el mercado nacional se queda pequeño. Me he decantado por seleccionar a Zara que pertenece al grupo Inditex, un conglomerado de empresas que se dedican a un sector muy tradicional, el textil, de forma que podamos observar cómo se puede internacionalizar algo muy común que ya se encuentra en cualquier parte del mundo, sujeto a una gran competencia. Además de situarse en un sector tradicional, estamos ante una de las empresas más sólidas internacionalmente, situándose entre las más grandes del mundo. Es un ejemplo de éxito empresarial a todos los niveles, encontrándose en más de 70 mercados y obteniendo unos beneficios económicos al alcance de pocos. Por lo tanto, me parece un ejemplo perfecto y cercano sobre el que podemos llegar a aprender algo sobre como una empresa debe crecer hacia el exterior rompiendo cualquier barrera que se encuentre por el camino.

## 1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

Este proyecto tiene como objetivo esclarecer las principales estrategias de internacionalización que llevó a cabo Zara (Inditex) para derribar las barreras nacionales y llevar el negocio a distintos lugares del mundo. De esta forma, podremos observar las decisiones tanto correctas como incorrectas que la llevaron a conseguir una internacionalización satisfactoria. Para ello, comenzaré hablando sobre los antecedentes de la empresa para conocer cuáles fueron sus primeros pasos y su base empresarial. Más tarde, veremos cómo ha ido evolucionando, y con ello todas las acciones que llevó a cabo tanto las que tuvieron éxito como las que no. Quizá viendo su proceso, podamos extrapolarlo a otras empresas, consiguiendo de este modo que la empresa no desaparezca y tenga una oportunidad de seguir creciendo.



### 1.3 METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha tenido acceso a distintas fuentes de información. Esto ha sido posible gracias a que se trata de una empresa muy importante y conocida a nivel mundial, con lo que se tiene fuentes suficientes para comparar y complementar los datos. A pesar del amplio abanico de posibilidades, se ha recurrido casi de forma completa a los datos oficiales que la propia empresa hace públicos anualmente, tanto con su memoria como con su dossier de prensa.

En lo referente a la teoría de los temas relacionados con la empresa y su internacionalización se ha recurrido a los apuntes de clase, procedentes del profesor o bien de los libros de apoyo.

Todos los datos de las gráficas y tablas han sido contrastadas con la memoria anual de Inditex del ejercicio 2015. Es una memoria bastante amplia, con más de 300 páginas en las que habla sobre sus 8 marcas comerciales, pero centrándose más como un grupo. Muchas de las figuras han sido sacadas directamente de esta memoria, mientras que otras han sido elaboradas a partir de los datos presentados en ella.

En cuanto a los datos de su internacionalización, como los de su máximo competido han sido desarrollados con las grandes cantidades de información sobre estos temas que pueden ser encontrados vía internet, ya sea en blogs, webs de negocios, incluso en algunos periódicos.

En el presente trabajo, también hay mucha información propia, ya que al tratarse de una empresa tan conocida internacionalmente y siendo española, la conocía previamente.

Por último, en las conclusiones, se comenta los datos obtenidos a lo largo de todo el trabajo, dando mi punto de vista sobre el procedimiento de su internacionalización, así como recomendaciones.

## 2. AMANCIO ORTEGA

Amancio Ortega Gaona es hijo de Antonio Ortega Rodríguez y de Josefina Gaona Hernández. Amancio nació en León, donde su padre trabajaba de ferroviario, en 1936, pero se trasladó a Tolosa (Guipúzcoa) a la temprana edad de tres meses, debido a que su padre fue designado jefe de la estación. A los 12 años la familia se traslada a Galicia. Es aquí en La Coruña, cuando un joven Amancio de tan sólo 14 años de edad comenzará su aventura en el mundo de la confección, abandonando los estudios para tratar de ayudar a su familia que no pasaba por una buena situación económica.

Comenzó a trabajar en una camisería llamada Gala y desde el principio Ortega ya destacaba. Era el chico que servía para todo, hacía los recados, limpiaba la tienda o atendía en el mostrador cuando hacía falta. Más adelante, a la edad de 17 años, pasó a La Maja, una tienda de confección de más categoría en la que también trabajaban sus hermanos Pepita y Antonio. Los dueños de La Maja escucharon las sugerencias del pequeño de los Ortega, que les propuso hacerse cargo de la confección de prendas con telas de la tienda y mano de obra aportada por su cuñada, la mujer de su hermano Antonio, que era modista. Los resultados fueron positivos, por lo que Amancio decidió dejar su trabajo como dependiente para dedicarse a la fabricación del producto. En diez años de experiencia había conseguido una buena red de contactos con fabricantes de tejidos catalanes, que le dejaban las telas a precios de mayorista, y había acumulado una interesante cartera de clientes propios.

En 1963 decide crear Confecciones GOA, S.A., con su hermano Antonio. Su cuñada Primitiva y su primera mujer, Rosalía, eran las encargadas de confeccionar las famosas batas boatiné, que tuvieron un gran éxito en aquella época. Amancio compaginaba las actividades comerciales de GOA con su trabajo en La Maja, hasta que unos años más tarde la buena marcha del negocio requirió su dedicación exclusiva al mismo.

En 1975 abrió la primera tienda llamada Zara en una calle céntrica de La Coruña, en la que vendía ropa para hombre, mujer y niño. GOASA se constituye como propietaria de Zara en 1976, y sus establecimientos se expanden por toda España. En 1985 crea el grupo Inditex como empresa holding del grupo junto con su ex esposa, Rosalía Mera.

En 1988, con la apertura de su tienda en Oporto (Portugal), da inicio a su expansión internacional.

En 2001 se creó la Fundación Amancio Ortega, institución sin ánimo de lucro que pretende promover todo tipo de actividades en el campo de la investigación, la educación, y la ciencia. A finales de 2009 el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación le concedió la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil.

En el año 2011 anunció a sus trabajadores a través de una carta que dejaba la presidencia del grupo Inditex, y fue sustituido por Pablo Isla, actual presidente. Ortega invirtió buena parte de las plusvalías y dividendos logrados con sus acciones de Inditex en crear en paralelo un imperio inmobiliario muy internacionalizado. A través de la sociedad Pontegadea, controla todo su patrimonio basado en la inversión inmobiliaria. Este patrimonio se concentra mayoritariamente en las principales ciudades europeas Madrid, Barcelona, París, Berlín, Roma, Lisboa y Londres. Pontegadea Inmobiliaria se convirtió en la primera inmobiliaria española.

Contrajo matrimonio con Rosalía Mera y tuvieron dos hijos: Sandra y Marcos, nacido con una grave discapacidad congénita. Amancio y Rosalía promovieron la creación de la Fundación Paideia; institución de apoyo a menores con deficiencias. Se divorciaron en 1986. Tras la ruptura, rompió relaciones con su ex-mujer y su hija Sandra Ortega Mera, casada con Pablo Gómez. Amancio Ortega se casó después con Flora Pérez Marcote, empleada en una de sus tiendas, con la que tuvo a su hija Marta Ortega Pérez en 1984.

Hoy en día, es un caso de estudio en muchas facultades de economía, al igual que su buque insignia, Zara. Ha llegado a situarse en el puesto número uno de la lista Forbes, que muestra a las personas más ricas del mundo. A fecha de hoy se encuentra en el tercer puesto con una fortuna total estimada en unos 72.100 millones de dólares.

Ilustración 1 Amancio Ortega Gaona



Fuente Dossier Prensa 2015

### 3. GRUPO INDITEX

El grupo Inditex es una multinacional española que todo el mundo conoce o al menos debería. Qué mejor que sean ellos mismos quienes se describan según las notas recogidas en su última memoria anual: “Industria de Diseño Textil, S.A., (en adelante Inditex), domiciliada en España (Avenida de la Diputación s/n Edificio Inditex, Arteixo A Coruña), es la sociedad cabecera de un grupo de empresas cuya actividad principal es la distribución de artículos de moda, esencialmente ropa, calzado, complementos y productos textiles para el hogar. Su actividad se desarrolla a través de distintos formatos comerciales, como son Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Inditex es una sociedad que cotiza en las cuatro bolsas de valores españolas y, junto con sus sociedades filiales, configura el Grupo Inditex (el Grupo).

La actividad comercial de cada uno de los formatos se desarrolla a través de un modelo integrado de tiendas y venta online, gestionado directamente por sociedades en las que Inditex ejerce el control a través de la propiedad de la totalidad o la mayoría del capital social y de los derechos de voto, salvo en ciertos países donde, por diversas razones, la actividad de venta al por menor se realiza a través de franquicias.”<sup>1</sup>

El grupo Inditex abarca a más de un centenar de sociedades que están vinculadas con las diferentes actividades que desarrolla, tales como las relacionadas con el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

Su modelo basado en la innovación y la flexibilidad de los productos a un coste asequible para muchos bolsillos, consiguiendo una buena relación calidad-precio han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda a nivel planetario.

---

<sup>1</sup> Obtenido de: [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2015/cuentas-anuales/informe-economico-financiero/memoria-consolidada-del-grupo-inditex-a-31-de-enero-de-2016.php](http://static.inditex.com/annual_report_2015/cuentas-anuales/informe-economico-financiero/memoria-consolidada-del-grupo-inditex-a-31-de-enero-de-2016.php)

Una vez que ya sabemos a qué se dedica la empresa y por qué marcas está compuesta, debemos pasar a hablar sobre la gran importancia que tiene este gran grupo de renombre mundial, del cual viendo sus números sabemos el alcance que tiene. Para empezar, posee más de 7000 tiendas repartidas por los cinco continentes, teniendo presencia física en 88 mercados y estando presente de manera online en 29.

El grupo Inditex está compuesto por las siguientes marcas comerciales:

### **Pull&Bear**

Fue creada en 1991, está especializada en adaptarse a las necesidades de los clientes jóvenes y se caracteriza por su tipo de moda casual y desenfadada. Pull&Bear tiene más de 900 tiendas en las calles más concurridas y en los centros comerciales más importantes de 68 países, además de estar en 21 mercados de manera online. En el año 2015 realizó unas 38 nuevas aperturas, entrando en 3 mercados nuevos de forma física (Suecia, Túnez y Suiza) y uno de manera online (China).

### **Massimo Dutti**

En el mismo año que tuvo lugar la creación de Pull&Bear, Inditex adquirió el 65% de Massimo Dutti, pasando a controlar la totalidad de la misma en el año 1995. Se caracteriza por poner a disposición de los clientes unas tiendas, que al igual que sus productos, presentan un diseño elegante. Sus productos combinan estilos básicos y actuales que son realizados con tejidos naturales y de calidad. Cuenta con más de 700 tiendas repartidas en 69 países, teniendo presencia en 24 mercados online. En el año 2015 realizó 34 nuevas aperturas, entrando al mercado de Túnez.

### **Bershka**

Se creó en abril de 1998, está centrada en la moda más joven del mercado, va dirigida a un público femenino joven. Sus tiendas son grandes y espaciosas con un estilo actual inspiradas en la música, conciertos y backstages. Su intención es atraer al público joven al que va dirigido permitiendo encontrar moda, música y arte de la calle. Bershka tiene más de 1000 tiendas repartidas en 70 mercados de forma física y 17 de forma online. En el año 2015 llevó a cabo 38 nuevas aperturas, introduciendo a Omán y Taiwán como nuevos mercados.

### **Stradivarius**

Fue creada en 1994 y adquirida en 1999 por el grupo Inditex. En sus tiendas podemos ver diseños frescos, modernos e informales destinados únicamente al público femenino. El grupo pretende cambiar esto incorporando una línea para hombres que tiene previsto su lanzamiento para el año 2017. Sus tiendas son amplias y con una ambientación joven y moderna. Cuenta con más de 900 tiendas localizadas en 60 mercados teniendo presencia en 18 mercados online. En el año 2015 abrieron 40 nuevas tiendas, llegando al igual que otras de las marcas a abrir por primera vez en Túnez.

### **Oysho**

Fue creada en septiembre de 2001. En sus tiendas podemos encontrar ropa interior íntima, ropa de estar por casa y accesorios o complementos todo dirigido a un público femenino joven. Tiene 600 tiendas repartidas en 42 mercados, teniendo presencia en 16 de manera online. En el año 2015 se extendió a Suecia y Corea del Sur de forma física, realizando 32 nuevas aperturas, mientras que en el mercado online se extendió al igual que otras de sus hermanas al mercado Chino.

### **Zara Home**

Fue creada en el año 2003. Es la marca que más se diferencia del resto, puesto que es la única en la que podemos encontrarnos artículos que no sirvan para vestirnos a nosotros mismos sino a nuestro hogar. Tienen productos muy variados, desde textil para cama, mesas o baños hasta cuberterías, vajillas y objetos de decoración. Ha sido la segunda marca que más expansión ha tenido con 65 nuevas aperturas en el año 2015 y entrando en nuevos mercados como Austria, Australia, Chile, Lituania y Suiza. Tiene presencia física en 53 mercados, mientras que vía online se encuentra en 25 mercados, uniendo a la lista a Australia y Japón.

### **Uterqüe**

Abrió sus puertas en el año 2008. Es la marca menos relevante del grupo teniendo unos números muy discretos en comparación con sus hermanas mayores. En sus tiendas podemos encontrar complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel. Tiene como público objetivo a mujeres de entre 25 y 50 años. Sólo cuenta con 72 tiendas, ampliándose este año en 6, repartidas en 25 mercados, encontrándose en formato online en 16 mercados, entrando en 2015 a Dinamarca y Suecia.

### **Zara**

Es el buque insignia del grupo, esta marca acapara con casi 2200 tiendas más del 50% de los ingresos del grupo. Zara abrió su primera tienda en 1975 en A Coruña, siendo el origen de lo que actualmente conocemos como Inditex. Sus colecciones se centran en diferentes públicos, podemos encontrar ropa para hombre, mujer y niño con distintos estilos. Sus tiendas de gran superficie se encuentran en las mejores localizaciones (centros comerciales, calles concurridas, zonas de gran importancia comercial...) tratando de atraer al mayor público posible a sus tiendas perfectamente iluminadas y con una gran atención al cliente. En el año 2015 Zara realizó 77 nuevas aperturas, entrando

por primera vez de manera online en Hong Kong, Macao y Taiwán consiguiendo de esta forma ampliar la lista a 27 países, mientras que de forma física no se amplió y continuó quedándose en 88.

En la siguiente tabla se mostrará el número de tiendas y facturación con su respectivo porcentaje de cada una de las marcas del grupo Inditex.

Tabla 1 Tiendas y facturación de las marcas comerciales

<b>Marca</b>	<b>Nº tiendas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Facturación (mill. euros)</b>	<b>Porcentaje</b>
Zara	2162	30,83 %	13.628	65,20 %
Bershka	1044	14,89 %	1.875	8,97 %
Massimo Dutti	740	10,55 %	1.498	7,17 %
Pull&Bear	936	13,35 %	1.417	6,78 %
Stradivarius	950	13,54 %	1.289	6,17 %
Zara Home	502	7,16 %	666	3,19 %
Oysho	607	8,65 %	452	2,16 %
Uterqüe	72	1,03 %	75	0,36 %

Elaboración propia

Es curioso ver como Zara con unas tiendas que representan el 30% del total del grupo, consigue facturar el doble respecto al peso total del grupo situado en el 65%. De modo que sus tiendas mueven una mayor cantidad de dinero que sus hermanas pequeñas. Esto se debe a que es la marca más conocida del grupo, y la que tiene un mayor número de tiendas en las mejores localizaciones posibles.

En su propia memoria anual podemos encontrar una ilustración en la que se explican los grupos de interés de la empresa:

## Ilustración 2 Grupos de interés

EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	COMUNIDAD	ACCIONISTAS	MEDIOAMBIENTE
<b>MOVIDOS POR:</b>					
Trato justo y digno	Integración en todo el modelo de negocio	Fomento y protección de los derechos humanos, derechos laborales fundamentales y estándares internacionales	Contribuir al desarrollo	Interés social e interés común de todos los accionistas	Respeto al medioambiente
<b>MATERIALIZADOS EN:</b>					
+ Comunicación abierta	+ Diseño responsable de prendas	+ Plan estratégico de suministro para una cadena estable y sostenible (2014-2018)	+ Inversión en la comunidad	+ Principios de transparencia	+ Conservación de la biodiversidad
+ Trabajo en equipo	+ Cumplimiento con los estándares de salud y seguridad del producto más exigentes			+ Fomento de la participación informada	+ Gestión sostenible de los recursos naturales
+ Máximo nivel de autoexigencia	+ Elaboración ética y responsable de productos				

Fuente memoria anual Inditex 2015

En la imagen de arriba podemos observar los que considera Inditex que son parte de sus grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidad, accionista y el medioambiente. El grupo se toma en serio la responsabilidad social corporativa como puede verse.

Tabla 2 Número de tiendas, mercados y empleados

	2015	2014	2013	2012	2011
Número de tiendas	7.013	6.683	6.340	6.009	5.527
Aperturas netas	330	343	331	482	483
Número de mercados con presencia comercial	88	88	87	86	82
Número de empleados	152.854	137.054	128.313	120.314	109.512

Fuente memoria anual Inditex 2015

En la tabla podemos observar cómo han caído las aperturas netas realizadas cada año, esto no se debe a que el grupo haya dejado de expandirse sino que se está asentando en los mercados en los que ya se encuentra, abriendo nuevas tiendas en ellos para intentar ganar cuota de mercado. Y es que llega un momento en el que cualquier empresa no puede permitirse abrir más tiendas por el mero hecho de subir las estadísticas, ya que la oferta sería muy superior a la demanda, provocando considerables pérdidas. Por este motivo, Inditex prefiere abrir nuevas tiendas en países en los que ya se encuentra, pero en los que puede robarles cuota de mercado a su competencia, o existe una

gran demanda, antes que entrar en mercados donde apenas existen potenciales clientes.

En el ejercicio del 2015, Inditex abrió 330 nuevas tiendas, lo que supone un crecimiento del 4,94% respecto al año anterior, por otro lado la plantilla del grupo aumentó en 15.800 personas, lo que supone un crecimiento del 11,53%.

Como ellos mismos dicen en su descripción, cotizan en el IBEX 35, siendo una de las acciones más importantes de la bolsa española. Su lanzamiento al mercado bursátil tuvo lugar en mayo del año 2001 teniendo un precio de 3,61 euros, actualmente sus acciones rondan los 30 euros, suponiendo una revalorización de más de un 700%.



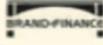
Fuente memoria anual Inditex 2015

En la gráfica de arriba podemos observar como las acciones de Inditex se revalorizaron en el ejercicio 2015 un 15,5%, cerrando el 31 de enero de 2016 a 30,19 euros por acción. Durante el ejercicio, el volumen medio de acciones negociadas diariamente fue de unas 7,9 millones aproximadamente. En cuanto a la capitalización bursátil, que consiste en multiplicar el precio de la acción por la cantidad de acciones en el mercado, consiguiendo de esta forma el valor de mercado de la empresa, se situó en 94.076 millones de euros al cierre de ejercicio. Esto supone un aumento de un 927% respecto al inicial del 23 de mayo de 2001.

Si comparamos la cotización de la acción con otros índices de referencia, como son el Euro Stoxx 50 (Europa) o el IBEX 35 (España), al igual que muestra la ilustración, podemos observar cómo han caído un 9,1% y un 15,3% respectivamente. Esto significa que pese a caer drásticamente la inversión de forma general en esta zona, Inditex ha recibido un aumento de inversión muy significativo en el último ejercicio, permitiendo a la empresa tener un mayor margen para desarrollarse.

Por último, veremos algunas de las menciones que ha recibido el grupo Inditex y Zara durante el año 2015.

Ilustración 3 Menciones recibidas por el grupo y Zara en 2015

<b>INDITEX</b>			<b>INDITEX</b>		
Mención	Entidad	Posición	Mención	Entidad	Posición
Merco Empresas		1	Gestión de la cadena de suministro	Asociación Holandesa de Inversores para el desarrollo sostenible	82/100
Merco Talento		1	Ethibel Sustainability Index		Excellence Global y Europe
Merco Responsables		3	Euronext Vigeo – Eurozone 120		
Global Top 100 Brand Corporations		87			
The Gartner Supply Chain Top 25 for 2015	<b>Gartner</b>	5			
World's Most Respected Companies	<b>BARRON'S</b>	86			
Dow Jones Sustainability Index	<b>DOW JONES</b>	81/100			
LinkedIn's Most InDemand Employers		32			
Global Powers of Retailing	<b>Deloitte</b>	44			
FTSE4Good		4,3/5			
Top Green Companies in The World	<b>Newsweek</b>	78			
Mejor empresa para trabajar en distribución textil	<b>Adecco</b>				
			<b>Z A R A</b>		
			Mención	Entidad	Posición
			Best Global Brands	<b>Interbrand</b>	30
			The World's Most Valuable Brands	<b>Forbes</b>	58
			BrandZ Top 100. Most Valuable Global Brands	<b>WPP</b> [Millward Brown]	42
			Global 500 The World's Most Valuable Brands		142

Fuente memoria anual Inditex 2015

#### 4. ESTRATEGIAS

Para poder hablar sobre la internacionalización de cualquier empresa, primero debemos conocer a la propia empresa para saber qué es lo que la caracteriza y por qué decide expandir sus fronteras. Ya hemos visto en los apartados anteriores los datos y estadísticas de la empresa, y la persona que llevó a Zara hasta el lugar que ocupa a nivel mundial actualmente. De modo que ahora nos centraremos en analizar las estrategias de la empresa, así como su situación, de esta manera podemos averiguar qué es lo que la convierte en una marca tan importante a nivel internacional.

Es de vital importancia conocer las estrategias que adopta una empresa concreta, ya que de algún modo están relacionadas con su misión y visión. La misión es la razón de ser de la empresa, el fin que persigue. Mientras que la visión es lo que busca la empresa a largo plazo, como se ve en el futuro, esta sirve de rumbo para la toma de decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

En su página web Zara se define de la siguiente forma: “En Zara el diseño está estrechamente relacionado con sus clientes. Equipos especializados reciben de forma constante la información acerca de las decisiones de los clientes en cada una de las tiendas, aspecto que inspira a su equipo creativo formado por más de 200 personas. Zara busca una total sintonía con sus clientes y ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos. El objetivo es compartir la pasión responsable por la moda entre un amplio grupo de personas, culturas y generaciones.”<sup>2</sup>

Tomando su propia definición podemos concluir que se trata de una misión estrecha centrada en el mundo de la moda. Tiene como público objetivo a una gran parte de la población, centrándose sobre todo en el público joven y adulto de sexo femenino, aunque cada vez presentan mayor interés por el masculino.

---

<sup>2</sup> Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/brands/zara>

La visión de Zara es ser líder mundial en el sector de la moda, acaparando la mayor cuota de mercado, llegando a todos los segmentos posibles, de una larga lista de países distintos.

De aquí obtenemos cual es el principal motivo de su agresiva estrategia de internacionalización, el de ser el líder mundial, y para ello es necesario expandirse por el mundo.



#### **4.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Las estrategias competitivas son aquellas acciones que están relacionadas con la competencia, tratando de crear una ventaja competitiva respecto a las demás, que les permita salir vencedoras del enfrentamiento. Estas son muy importantes a largo plazo, ya que de ellas depende la posición que ocupará la empresa en el futuro en relación a la competencia.

Michael Porter planteó tres estrategias genéricas que consisten en: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. Con ellas, la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que él mismo planteó también que moldean la competencia de un sector.

Estrategia de liderazgo en costes: Esta consiste en tratar de producir bienes o servicios a un coste inferior que la competencia, de modo que esto redunde en un aumento del margen de beneficio de la venta. Gracias a la increíble integración vertical que presenta el grupo Inditex, haciéndose cargo ellos mismos de algunos procesos de producción, distribución y venta, Zara consigue abaratar en gran medida el coste que le supone el producto desde su creación hasta su venta. A esto hay que sumarle el gran volumen de producción que tiene una empresa de su talla, de forma que se puede conseguir abaratar los costes fijos y aumentar el poder de negociación frente a fabricantes externos. En cuanto a sus fábricas propias, la mayoría se encuentran en zonas próximas a los centros logísticos, lo que reduce los costes y el tiempo de recepción de los artículos.

Estrategia de diferenciación de producto: El fin de esta estrategia es conseguir desmarcarse de la competencia a través de ofrecer un producto o servicio que se diferencie del resto, ya sea por su imagen, calidad, diseño, rendimiento o distribución. De lo que se trata es de conseguir un producto que sea único en el mercado, de manera que atraiga la atención del público con respecto a los productos de la competencia.

Zara persigue ansiosamente los diseños que las personas desean, a veces adelantándose a sus competidores y otras captando ideas de marcas de renombre, que debido al elevado precio de sus productos los convierte en restrictivos para la mayoría. De modo que presenta una gran rotación de los productos, que le da al público la sensación de una renovación constante de los stocks, consiguiendo fidelizar al cliente e incentivar la compra compulsiva. Además de disponer de productos cuya calidad-precio son difíciles de conseguir en cualquier otro establecimiento, éste está perfectamente ideado para conseguir el mayor éxito de ventas posible.

Segmentación de mercado: Esta estrategia tiene como objeto centrarse en un grupo concreto de clientes potenciales, en una línea de producción o en un mercado geográfico específico.

Zara ha realizado las siguientes estrategias de segmentación:

- Segmentación demográfica: La marca ofrece productos que van dirigidos dependiendo de dos factores: el sexo y la edad. En cuanto al sexo, sus productos se centran en las mujeres, hombres y niños, y en cuanto a la edad está comprendida entre los recién nacidos y los adultos.
- Segmentación geográfica: Dependiendo de cada área geográfica, la marca es vista de una manera o de otra, incluso por ella misma, cambiando los precios según el país. De esta manera, en la zona europea, la marca es vista y dirigida a las personas de clase media, mientras que en otros lugares del mundo es vista y alcanzable únicamente para la gente más pudiente.

No hay que olvidar que Zara pertenece al grupo Inditex, el cual tiene en su poder 8 formatos comerciales que segmentan el mercado en grupos con características similares aunque distintos con una oferta variada de productos, adaptándose a las necesidades y los gustos de cada uno.

## 4.2. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Esta estrategia es tan característica de Zara, que es necesario tener un apartado dedicado a ella. Mediante una estrategia de integración vertical se consigue disminuir la dependencia de la empresa hacia sus distribuidores o los canales de distribución, haciéndose cargo ella misma de las actividades. De esta forma no se depende de terceros y es uno mismo el que debe preocuparse por la gestión. Esto tiene tanto puntos positivos como negativos.

Las principales ventajas que podemos encontrar de la integración vertical son las siguientes:

- Maximiza beneficios a través de la reducción de los costes que suponen los márgenes de beneficio de las empresas contratadas. Zara distribuye sus propios productos, al mismo tiempo que los vende en sus propias tiendas.
- Elimina la dependencia hacia terceros, el grupo se encarga de prácticamente realizar la mayor parte de las actividades, de modo que no depende demasiado de otras para asegurarse de realizar las cosas a su gusto. De esta forma podemos encontrarnos por un lado con una integración vertical hacia atrás, que permite a la empresa asegurar del adecuado aprovisionamiento de materias primas de primera calidad. Mientras que por otro lado nos encontramos con una integración vertical hacia delante, con la que se asegura de conseguir un acceso a canales de distribución.
- Gracias al aumento del poder que supone la integración, le permite a la marca la creación de barreras de entrada para los nuevos competidores.
- Crea nuevas oportunidades consiguiendo acceder a nuevos activos tanto tangibles como intangibles, así como nuevos negocios que puedan suponer un aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Supone una ventaja competitiva respecto a la competencia, ya posee un control sobre su propio negocio que muy pocos competidores poseen, teniendo la posibilidad de actuar en cualquier tramo de la cadena de valor.

Pero no todo son ventajas, la integración vertical también entraña una serie de riesgos, aunque hay que decir que parece que Zara ha sabido mitigarlos:

- Aumento de los costes: Al realizar la propia empresa una serie de gestiones, se necesita un aumento de la infraestructura, lo que supone un aumento de los costes fijos. También aumentan los costes asociados a la coordinación y a la gestión, causados por la complejidad que adquiere de forma interna la empresa. Cuanto mayor es el grado de integración, mayor será el capital humano y físico necesario. Probablemente, el gasto extra de adquirir nuevos espacios físicos no supondría ningún problema, ya que a la marca le gusta invertir en activos físicos.
- En teoría el grupo debería de ver reducida su flexibilidad, pero podemos decir que este no es el caso. Y es que este es uno de los puntos fuertes del grupo Inditex, ser capaz de gestionar todo lo necesario desde la fabricación hasta la venta a una velocidad endiablada. Presenta una velocidad y flexibilidad que son la envidia de la competencia.
- Aumento del coste de cambio, ya que la empresa al realizar tantas tareas si apareciera alguna novedad en el sector, supondría un mayor coste al tratar de renovar su gran infraestructura. Esto puede provocar que la empresa deje de lado la innovación y se conforme con lo que tiene, siempre y cuando no pierda poder respecto a sus competidores.

## 5. ANÁLISIS DAFO

“La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.”<sup>3</sup>

De modo que tanto las fortalezas como las debilidades hacen referencia a la situación interna de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades hacen mención a la situación del entorno. Es muy importante conocer la matriz DAFO de una empresa para saber exactamente cuáles son sus puntos fuertes, y cuáles son aquellos que tiene que solventar. De esta forma se consigue un análisis general de la situación de la empresa, de forma que en el caso de la internacionalización se puede llegar a la conclusión de si está preparada para llevarla a cabo o no.

A continuación, podemos observar el análisis DAFO de Zara:

### FORTALEZAS

- Sistema financiero: Es una de sus principales fortalezas, ya que al formar parte del grupo Inditex se beneficia de ello. Hay pocos competidores que puedan igualar su estatus económico, situándose entre las más grandes del sector. Se trata pues, de una empresa reconocida a nivel mundial, con una gran cantidad de activos, entre los que nos encontramos con sus más de 7000 tiendas que le han permitido obtener unos beneficios económicos cercanos a los 3000 millones de euros en el año 2015. Además tiene presencia en el IBEX35, siendo una de las acciones más importantes y cotizadas a nivel nacional.

---

<sup>3</sup> Obtenido de Guerras y Navas, La dirección estratégica de la empresa 4ª edición 2009, pag. 219

- Imagen de marca: Zara es la marca más importante del grupo Inditex. A ojos de los consumidores se trata de una marca con una muy buena reputación, motivo por el cual atrae a las personas, ya sean clientes, proveedores o empleados.
- Tiendas: Cualquier tienda del grupo está perfectamente ideada con la intención de tratar de conseguir el mayor número de ventas posible. Son establecimientos amplios que suelen estar situados en los enclaves más demandados (centros comerciales, centro de ciudad, calles concurridas...) y con una decoración e iluminación que facilitan la visión de los productos. Los escaparates también son un punto importante, ya que atraen a los potenciales clientes con los nuevos productos incitándolos a entrar.
- Adaptación al cliente: Amancio Ortega comprendió que debe confeccionar las prendas que más le gusten a los consumidores, de modo que sus trabajadores están constantemente pendientes de los gustos de los clientes. Por ejemplo, en las tiendas tienen la obligación de pasar un listado con los productos que más les exigen.
- Alta rotación del producto: Es una de sus señas de identidad. Saca al mercado una nueva colección cada dos semanas, llegando a más de 20000 modelos anuales que se adaptan en función del clima y de la demanda. Con esta estrategia la empresa consigue atraer a sus clientes que acuden a las tiendas por el interés que tienen por las nuevas prendas. Además, consiguen que no se acumule el stock en las tiendas, evitando así su acumulación perdiendo ganancias. Esto juega a favor de la marca consiguiendo crear la sensación de que las prendas pueden agotarse en cualquier momento, motivo por el cual el cliente tiene la necesidad de comprar la prenda que le gusta debido al miedo de no encontrarla en su siguiente visita. Esta velocidad a la hora de cambiar el stock con nuevos productos permite a la empresa anticiparse a la competencia.
- Calidad y diseño a buen precio: Zara tiene a su disposición a una gran cantidad de expertos diseñadores, que como ya se ha mencionado sacan nuevas prendas de forma continua basándose en las tendencias del mercado. Estos diseños se confeccionan con telas de primera calidad en las

más de 4000 fábricas que tiene a su disposición. Esta amplia cartera de proveedores permite al grupo lanzar rápidamente al mercado cualquier nueva colección, consiguiendo de este modo tener prendas que están a la última moda. Por si esto no fuera suficiente, todas sus prendas se encuentran a precios razonables, permitiendo a la clase media adquirirlas, lo que convierte a sus prendas en productos altamente competitivos.

- **Just in time:** Alta velocidad en conseguir que el producto esté en las tiendas. Esto se consigue mediante la rápida fabricación de las prendas sumado a la distribución de las mismas en el menor tiempo posible, esto es posible gracias a su importante sistema de logística. Todo ello hace posible la alta rotación del producto mencionada anteriormente y la necesidad de no tener stocks almacenados.
- **Integración vertical:** Tiene un control absoluto sobre toda la cadena de valor. Integra los procesos más relevantes y subcontrata los menos importantes. Se encarga del diseño, producción, distribución y venta al consumidor final en sus propios puntos de venta. Esto le permite reaccionar más rápido que la competencia ante cualquier cambio en el estilo o en el clima, además de reducir los costes ahorrándose el tener que pagar a terceros.
- **Fuerte presencia internacional:** Tanto Zara como el resto de marcas se encuentran muy repartidas por el mundo, llegando a tener Zara representación en todos los 88 mercados en los que opera el grupo. Todo esto favorece a la marca haciéndola parecer sólida y con una gran aceptación por el público de cualquier parte del globo.
- **Responsabilidad social corporativa:** La empresa se preocupa por el medio ambiente y por el entorno social. Tanto es así que ella misma lo explica de forma detallada en su memoria anual: “Inditex refuerza su compromiso con la sostenibilidad y la protección de los derechos humanos en todas sus actividades aceptando como propio el camino que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas propone hacia la sostenibilidad.”<sup>4</sup> Esta actitud del grupo hacia el desarrollo sostenible hace que las personas la

---

<sup>4</sup> Obtenido de Memoria anual Inditex 2015, pag. 28

vean con buenos ojos, consiguiendo captar la atención de aquellas personas concienciadas con el medio ambiente.

- **Marketing:** No utiliza los métodos convencionales para promocionarse, y la verdad es que no los necesita. Todas las personas conocen Zara y saben dónde pueden encontrar la tienda más cercana sin haber tenido que ser bombardeadas con publicidad por doquier. La mejor publicidad que puede lograr la marca es el boca a boca de sus clientes. Las ubicaciones estratégicas de todas sus tiendas ayuda a que los consumidores se percaten de ellas cuando van de compras. Sus bolsas también son uno de sus métodos de publicidad. Además, es usual ver cada poco tiempo alguna noticia de la cadena debido a su gran importancia.
- **Atención al cliente:** El eje de cualquier negocio es el cliente, el grupo lo entiende, y es por este motivo por el que tratan tan bien a sus clientes. Escuchan sus peticiones, les ofrecen productos nuevos en un pequeño lapso de tiempo, ofertas y promociones, facilidades como la tarjeta regalo y un gran servicio post-venta que permite la devolución sin dificultad del producto teniendo amplios plazos para ello o arreglarlo si fuese necesario.
- **Segmentación:** Al contar con tantas marcas, y algunas de ellas centradas más concretamente en un público objetivo determinado, el grupo consigue llegar a todos los segmentos poblacionales posibles.
- **Grupo homogéneo:** Inditex opera con todas sus marcas de forma conjunta como si se tratase de una sola utilizando las mismas estrategias y políticas para todas ellas. Se crea una imagen de grupo, fácilmente visible para el consumidor, consiguiendo trasladar el éxito de unas a otras, abaratando los costes y fortaleciendo la marca.
- **Tecnología:** Si quieres estar entre los mejores tienes que tener los mejores equipos, por ello Inditex trata de estar a la última en cualquier innovación que le permita estar a la vanguardia en el sector textil. Tiene la mejor maquinaria posible para cada uno de los procesos por los que debe pasar el producto. Tiene una página web donde vende sus productos, además de una aplicación optimizada para su uso en móviles inteligentes.

## DEBILIDADES

- Política de personal: La mayor parte de la plantilla de Inditex, compuesta por más de 150.000 empleados, ocupa puestos con muy pocas oportunidades de ascenso, muy poco poder de toma de decisiones, sin apenas formación y con sueldos bajos. Esto provoca que los trabajadores no tengan demasiada motivación en sus puestos de trabajo. El 87% de sus empleados trabajan en las tiendas del grupo, la mayor parte de este porcentaje está integrado por mujeres (106.049) frente a los hombres (27.394), esto se debe a la búsqueda de una buena imagen en los establecimientos. A causa de esa buena imagen que busca la marca, tanto física como de personalidad, existe una enorme rotación de trabajadores, teniendo como resultado una plantilla cuya edad media ronda los 32 años. Además, muchas de las contrataciones son temporales, para abaratar gastos en los salarios y también debido a que se trata de un sector que va por temporadas, contratando más personal en temporadas altas (navidad, promociones, rebajas...)
- Canibalismo entre las marcas: Todas las marcas del grupo (salvo Zara Home) se encuentran en el mismo sector, con productos muy similares y dirigidos a un público objetivo con características comunes. Algunas de las marcas consiguen hacerse la competencia entre ellas mismas, robándose cuota de mercado unas a otras. Esto es lo que se conoce como canibalismo entre marcas. Esto tampoco resulta ser un problema demasiado grave para el grupo, ya que al final todo queda en casa. Pero sí que se debería de prestar atención a la cuota de mercado de cada marca, para concluir si les sale beneficioso o no este sistema.
- Diferenciación de la marca: Zara al disponer en sus tiendas de artículos de buena calidad a unos precios competitivos consigue atraer a una gran parte de la población. Esto tiene como resultado que puedas ver a muchas personas por la calle vestidas con prendas de esta marca, hecho por el cual no se consigue una distinción respecto al resto. Por este motivo, hay personas que prefieren comprar productos de otras marcas que les otorguen un toque de exclusividad y estatus, que Zara perdió hace ya mucho tiempo.

- **Distribución centralizada:** El sistema logístico del grupo se encuentra de forma muy centralizada en España. Esto puede suponer un problema para la internacionalización, ya que aumenta los tiempos de entrega, así como el coste de transporte.
- **Stock escaso:** Una de las consecuencias de rotar tan rápido el producto es que provoca falta de stock en muchas ocasiones en los establecimientos. En ocasiones, no se producen tantos productos (para que no sobren) como se debería y al incorporar nuevas colecciones en un período tan corto de tiempo, puede que la a la empresa ya no le interese fabricar más de los productos agotados. Como ya se ha mencionado en las fortalezas, esto supone que de la sensación de que las prendas se agoten en cualquier momento por lo que hay que comprarlas rápido. El problema es que esas personas que se quedan sin el producto que deseaban pueden llegar a frustrarse, y pensar que en la tienda sólo queda lo que nadie quiere. Esto puede desencadenar en que los clientes más esporádicos decidan no ir a sus establecimientos pensando que ya no van a encontrar aquellos productos que vieron hace algún tiempo.
- **Saturación en los establecimientos:** Es el objetivo de cualquier empresa, que sus tiendas estén repletas de clientes. Esto puede suponer un problema si no se lleva de forma adecuada. En el caso de Zara, al situar sus establecimientos en lugares comerciales con mucha afluencia, éstos están en muchas ocasiones abarrotados de gente. El problema es que en las tiendas no hay empleados suficientes que puedan hacer frente ante este aluvión de clientes. Esto se traduce en largas colas para pagar o no encontrar a alguien disponible que te atienda. Ante este panorama muchos deciden dejar su compra para otro día en el que no haya tanta gente en la tienda.

## OPORTUNIDADES

- **Aumento de la población:** Si existe una oportunidad sin importar el sector al que se pertenece, esa es el aumento desmedido de la población que estamos viviendo en las últimas décadas. En apenas 45 años se ha duplicado la población mundial. Uno de los principales desencadenantes de esta situación, ha sido el aumento de la esperanza de vida. Esto puede suponer una oportunidad doble para una empresa como Inditex, ya que por un lado se consigue incrementar los potenciales clientes, mientras que por otro lado, podemos estar ante la aparición de un nuevo segmento poblacional, con su consecuente nuevo mercado. Con el aumento de la población de forma paralela también crecen las ciudades, otorgando a la marca nuevas posibilidades de abrir tiendas en ciudades que anteriormente no cumplían con los requisitos mínimos.
- **Fin de la crisis económica:** En el año 2007 tuvo lugar el inicio de lo que ha sido una de las mayores crisis económicas que ha vivido el planeta en toda su historia. A día de hoy todavía se observan sus consecuencias. Pero según personalidades de elevada relevancia económica, estamos ya cerca de dejarla atrás. Si esto es cierto, puede llegar a suponer un aumento de la renta de las personas, lo que se traduce en una mayor cantidad de dinero disponible para gastos personales, tales como ropa. De modo que si la economía sigue creciendo en los próximos años, podrán aumentar las ventas y con ellas los beneficios.
- **Aumento por la preocupación por el cuidado personal y la imagen:** Últimamente se ha podido observar un aumento por el interés de cuidarse en todos los aspectos (físico, mental, imagen), se podría decir que es la moda del presente. Una larga lista de personas apuntadas al gimnasio, runners por doquier, personas que siguen las tendencias de las celebrities, interés por lo que se lleva, hombres que utilizan cremas, etc. Todo el mundo trata de dar una buena imagen a los demás, para ello tratan de ir bien vestidos y aquí es donde entra la marca, que puede beneficiarse de esto gracias a sus productos que son de marca con una calidad y diseño a bajo precio.

- **Innovación tecnológica:** La tecnología está avanzando a pasos agigantados. Tanto es así, que ya podemos ver robots haciendo el trabajo de varias personas en algunas fábricas. La incorporación de esta tecnología permitiría a la empresa abaratar los costes que suponen los salarios de los trabajadores y al mismo tiempo se conseguiría incrementar la productividad. Los avances tecnológicos no quedarían solamente relegados al tema de la producción, sino también en otros muchos, tales como el transporte, decoración, contactar con el público, etc. Un ejemplo es la aplicación móvil que salió al mercado hace apenas unos años, con ella se ha conseguido que millones de personas lleven los catálogos de Zara en el bolsillo.
- **Globalización:** La globalización permite conectar a los distintos países, de modo que es más sencillo para el grupo superar las barreras de entrada y penetrar en cualquier otro territorio. Uno de los mecanismos que más ha ayudado a los compradores en esta materia es el comercio electrónico. Internet ha supuesto que se pueda comprar absolutamente cualquier producto en cualquier parte del mundo.
- **Ley de la unificación de las tallas:** Bruselas lleva años debatiendo sobre la posibilidad de unificar todas las tallas de los países europeos. Se piensa que con esta medida se conseguirá aumentar las ventas online y por catálogo al mismo tiempo que se reducirían las devoluciones. También se verían reducidos los costes asociados a la producción. Esto supondría una gran ayuda para una marca como Zara que se encuentra en multitud de países.
- **Creación de outlets:** Es una posibilidad que se puede explotar si se desea. A pesar de que Zara consigue deshacerse de gran parte de sus inventarios, siempre habrán productos que se quedarán sin vender. No puede disponer estos productos en sus tiendas, porque daría mala imagen, además de quitar espacio para las prendas de la temporada vigente. Por este motivo, la marca puede pensar que es una buena idea montar tiendas dedicadas expresamente para estos productos de temporadas pasadas que no consiguieron venderse en su día. Cabe la posibilidad de que si no desean invertir en esta idea, pueden llevarla a cabo sin apenas inversión asignando un apartado en su página web.

- Aumentar las líneas de productos: Zara se centra mayoritariamente en el público femenino, quedando muchos mercados por explotar. Lanzando más productos en aquellos mercados a los que presta menor atención podría suponer un aumento de la cuota de mercado. Otra posibilidad sería explotar mercados minoritarios en los que no se está presente, por ejemplo, la ropa para animales, ya que se vuelve normal ver a perros u otras mascotas con jerséis o gorros.

## **AMENAZAS**

- Aumento considerable de la competencia: Años atrás era muy difícil encontrar marcas que pudieran pelear con las grandes del sector, llevando con el tiempo a su cierre. Muy pocas conseguían sobrevivir, pero hoy en día gracias a la tecnología es mucho más sencillo dedicarse a la venta de prendas de vestir. En la red podemos encontrarnos con miles de personas que venden productos que han comprado por un bajo precio a un proveedor de algún país como China. El motivo de que decidan vender por internet es que el gasto en infraestructura es mínimo (servidor y página web), además pueden dedicarse a otras cuestiones, ya que muchas tienen un trabajo y tienen esto como algo extra.
- Crisis económica: La crisis por la que hemos pasado esta última década ha conseguido arruinar a miles, tal vez, millones de personas. La vida es más cara que hace unos años, en cambio, los salarios no han subido en la misma medida. A pesar de que digan que comienzan a verse los brotes verdes, lo cierto es que esta crisis ha provocado que muchas personas no puedan permitirse comprar productos que no sean totalmente necesarios. Tendrán que pasar años para determinar si se ha conseguido erradicar todos los daños que ha causado esta crisis económica. Es improbable que Zara desaparezca debido a la crisis al tratarse de una empresa tan grande e influyente en el sector, pero sí que podría ver mermados sus beneficios.

- Clientela exigente: En la actualidad se hace mayor hincapié en los materiales o productos que componen el artículo en cuestión. Los consumidores ya no compran lo primero que ven, sino que hay una mayor investigación detrás de cada compra. En el caso de productos textiles, los posibles compradores comprueban que clase de materiales se han utilizado para elaborar las prendas, así como en el lugar en el que se han fabricado. No vende tanto la imagen de un producto que se ha fabricado en China, que por ejemplo el de un producto fabricado en Alemania. Exigen una calidad acorde al desembolso que realizan.
- Barreras de entrada: A la marca puede resultarle difícil acceder a determinados mercados. Es muy complicado encontrar un mismo sistema de entrada que sirva para todos los mercados por igual. Cada uno tiene una serie de características que dificultan el procedimiento de la internacionalización. Algunas barreras como el idioma o la divisa son fácilmente superables para una empresa de la talla del grupo Inditex, pero existen otras distintas que pueden llegar a resultar muy difíciles de solventar. Este es el caso, por ejemplo, de ciertas leyes que pueden existir en el país de destino que pueden diferir de las del país de origen. Por lo tanto Zara debe estar al día de todo lo que sucede en los territorios en los que trabaja o desea trabajar para respetar y adaptarse a las situaciones locales.
- Preocupación por el medio ambiente: Las personas están más concienciadas con el bienestar del medio ambiente. Son cada vez más las que se preocupan de este tema y por ello se interesan por los productos que adquieren tratando de que sean lo más limpios posibles con el medio. Esto conlleva que la empresa deba ser más transparente y permitir al público tener más información sobre los materiales empleados y las técnicas utilizadas para su realización. Pero no solamente se preocupan por el planeta sino también por los empleados, esperando que éstos trabajen en unas condiciones de trabajo aceptables. Las leyes se están volviendo cada vez más duras respecto a estos temas, por ello el grupo debe pasar cada vez más auditorías que acrediten que se cumplen los requisitos. Cumplen con lo estipulado en los países desarrollados pero en los países donde existe dudosa legalidad en los procesos de trabajo, no superan las auditorías

de forma tan clara. Estas condiciones de trabajo que sufren las personas de estos países ha provocado manifestaciones en contra de las marcas a las que le fabrican, como en el caso de Nike. Esto puede suponer para la empresa una bajada en las ventas y pérdida de la buena imagen de marca.

- Pendientes ante cualquier movimiento del grupo: Es algo normal que las personas y empresas estén atentas ante cualquier decisión que tome el grupo, así como las acciones que lleva a cabo. Esto se debe a que el grupo Inditex, más concretamente, Zara, es una marca de referencia en el sector, por lo que el resto están pendientes de sus acciones para poder responder y adaptarse de la mejor manera posible. Algunas organizaciones de moda están tan preocupadas por la gran capacidad del grupo, que han llegado incluso a vetar a algunos ojeadores de Inditex en los desfiles de moda para que no puedan copiar los diseños de la próxima temporada y sacarlos antes.

Tomando la información de la matriz DAFO podemos concluir que la empresa presenta más fortalezas que debilidades y todavía tiene oportunidades que puede explotar. Esto explica la estrategia de expansión que realiza la marca, que puede permitirse debido a que está bien asentada en el sector y cuyas debilidades no impiden llevarla a cabo. A pesar de que la marca ya se encuentra bien repartida por el mundo, todo hace indicar que puede seguir extendiéndose fuera de las fronteras españolas.

## 6. EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

### 6.1. SECTOR

Las prendas de vestir son uno de los productos más antiguos de la civilización, por no decir el primero, ya que su uso se remonta a miles de años, cuando el hombre aún vivía en cuevas, y tenía que cazar animales para cubrirse sus cuerpos. Por lo tanto estamos ante una industria que existe desde los propios inicios de la humanidad, tratándose por este motivo de una industria muy madura. Difícilmente entrará en declive por el hecho de que es un bien de primera necesidad para el ser humano.

Las principales características que presentan las industrias maduras son las siguientes:

- Escaso crecimiento o disminución del ritmo de crecimiento.
- El producto ni es nuevo ni presenta demasiadas diferencias con respecto al del resto.
- Las empresas tienen acumulada mucha experiencia, por lo que conseguir una ventaja competitiva en tecnología es una tarea difícil.
- Los clientes también han acumulado experiencia a lo largo de los años, siendo expertos y sabiendo cuáles son sus necesidades. Tienen poder de negociación.

Para mitigar la situación de madurez que presenta el sector, Zara ha llevado a cabo una serie de estrategias. En la moda existe una importante percepción por parte del público hacia la imagen de la marca, está bien visto vestir prendas que sean de marcas caras, dando un toque de distinción respecto a los demás. Aparte de la imagen de marca cara, también vende la percepción de los clientes por la calidad de sus productos. Los consumidores son capaces de valorar claramente sus preferencias y necesidades, ya que han comprado en repetidas ocasiones el producto, acumulando experiencia, con lo que aumenta su poder de negociación. Por este motivo, la competencia tiende a desplazarse

hacia una mayor atención a los costes y al servicio. Zara destaca notablemente en estos 2 ámbitos, que son fundamentales para explicar su éxito.

De este modo Zara ha intentado desarrollar una estrategia de diferenciación, pero no de su producto (muy similar al resto) sino en cuanto a su imagen de marca y prestigio. Otra de sus estrategias ha sido a través del grupo Inditex, la búsqueda de mercados que estén menos explotados, ya que el grado de madurez no es el mismo para cada segmento. Así el grupo consigue ampliar su clientela potencial. Por último, ha conseguido ampliar sus redes de distribución, llegando a lugares en los que es posible que el grado de competencia sea menor al de los países más desarrollados, en los que puedes encontrarte prácticamente cualquier marca textil.

## **6.2. COMPETENCIA**

En los últimos años ha habido un aumento de la competencia debido a la facilidad que ofrecen las nuevas tecnologías para montar negocios de toda clase. Esto ha provocado que se intensifique la competencia y pierda atractivo para aquellos que no tienen nada especial que ofrecer. Actualmente vemos como los productos de la industria se centran básicamente en el precio o bien en el diseño, intentando ofrecer algo innovador a un bajo coste.

A pesar de la gran cantidad de negocios que se dedican a la venta de prendas de vestir o complementos, hay pocos que puedan competir con Zara. Por este motivo cuando pensamos en sus competidores nos vienen a la cabeza únicamente las grandes marcas textiles como Mango, H&M o Cortefiel.

Dependiendo del posicionamiento y de la actuación de la competencia en el sector, podemos encontrarnos con los siguientes papeles:

- Líder: Es aquella empresa que ocupa la posición más dominante dentro del mercado y es percibida como tal por el resto de empresas.

- Retador: Este papel corresponde a aquellas empresas que tratan de crecer, aumentando su participación en la cuota de mercado, atacando al líder o a cualquier otra empresa, intentando quitarle el puesto al líder.
- Seguidor: Estas empresas se conforman con una pequeña parte del pastel, intentando no llamar demasiado la atención. Su estrategia consiste en fijarse en el líder y tratar de reproducir su éxito mediante estrategias de imitación.
- Especialista: Como su nombre indica son aquellas empresas que se especializan en nichos muy concretos por los que no se preocupan las grandes empresas. Su éxito reside en que al centrarse en un segmento muy concreto, conocen mejor al consumidor. Los consumidores van a buscar en sus tiendas un producto en particular.

Podemos decir que en el mercado en el que opera Zara, es ella la que tiene el papel de líder, gracias a su gran presencia comercial en los distintos lugares del mundo, lo que le otorga una suculenta cuota de mercado. Además, aunque puede inspirarse en otras marcas para lanzar sus líneas de productos, consigue hacerlos suyos, teniendo la voz cantante, provocando los intentos de imitación por parte del resto.

Como principal retador de Zara tendríamos a H&M, ya que son muy semejantes y tratan de llegar al mismo público objetivo. Incluso los propios consumidores sitúan a ambas a un nivel muy cercano entre sí. La marca sueca lleva a cabo estrategias agresivas contra la española, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado a costa de robársela a ella. Utiliza un ataque frontal para tratar de posicionarse al mismo nivel o incluso de superar a su rival. Sus productos, muy similares, tienen un menor precio debido a la deslocalización de su producción en países asiáticos, que abarata el coste final del producto. Además, a diferencia de Zara, gasta una buena suma de dinero en campañas publicitarias.

Encontramos muchas empresas que son seguidoras, como Mango o Cortefiel. Intentan copiar el éxito de la marca tratando de reproducir su modelo de negocio mediante el uso de estrategias de imitación.

No suelen haber demasiados especialistas, de otro modo dejarían de serlo al haber muchas marcas peleando en el mismo segmento. Por este motivo, cuando los clientes piensan en productos concretos le vienen determinadas marcas a la cabeza. Este es el caso, por ejemplo, de The North Face y sus ya conocidos anoraks.

### **6.3. EL GRAN COMPETIDOR DE ZARA**

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, si hay una empresa que pueda igualar el nivel y posicionamiento que ostenta Zara, esa es H&M.

Hennes & Mauritz AB es una multinacional sueca fundada en 1947 por Erling Persson, dedicada al sector textil. Actualmente está presente en 58 mercados, con más de 3500 establecimientos, y también con presencia on-line. Al igual que el grupo Inditex, está compuesto por seis marcas independientes: H&M, Monki, COS, Cheap Monday, Weekday y & Other Stories. Las riendas de la empresa están en manos del nieto del fundador, que a diferencia de los mandatarios de Zara (Amancio y Pablo) no tiene reparos en salir en los medios de comunicación.

A pesar de que H&M es más longeva que Zara, es la última de ellas la que más extendida está por el globo, tanto a número de mercados como de establecimientos. Ambas empresas decidieron segmentar el mercado con varios formatos comerciales, de forma que pudieran llegar a varios públicos con distintos estilos, pero pensando de forma global como una sola.

Para compararlas mejor, nos centraremos en los aspectos más importantes:

## PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Ambas empresas emplean el sistema de producción “just in time”, lo que las convierte en marcas muy flexibles. Es lo único que comparten, ya que en todo lo demás nos encontramos con numerosas diferencias.

La primera diferencia con la que nos encontramos y que puede ser la más relevante de todas, es el grado de internacionalización de sus actividades. Como ya sabemos, Inditex posee fábricas propias y fabrica alrededor de la mitad de sus productos más innovadores cerca de España, mientras que el resto se reparten sobre todo en la zona Europa y en menor medida en Asia. En cambio, H&M no posee fábricas propias y deslocaliza la mayor parte de la producción al continente asiático, abaratando de este modo los costes e intentar posicionarse como líderes en costes del mercado.

En cuanto a temas logísticos, H&M cuenta con una sede central encargada de los servicios generales del grupo, a la que hay que sumar los centros logísticos que conectan las tiendas con las fábricas en cada país comercial. Por el contrario Zara cuenta con 10 centros logísticos, que solo se encuentran en España, próximos a las sedes de sus diferentes marcas. Gracias al gran nivel de integración vertical de Inditex, sumado a la cercanía de los procesos de producción, consigue distribuir sus productos en un tiempo récord, enviando productos a sus tiendas dos veces por semana y nuevas colecciones cada dos semanas. H&M al presentar una nula integración vertical hacia atrás, depende mucho de terceros, y al estar estos a una distancia lejana, tardan más en distribuir sus productos. Además, la marca sueca no saca al mercado tantas colecciones como la española, esta desventaja la intentan solventar cambiando constantemente de lugar los productos, tratando de transmitir una falsa sensación de renovación.

## **PRODUCTO**

Las dos marcas venden prácticamente el mismo estilo de productos. Se trata mayoritariamente de ropa inspirada en la alta costura pero a precios más asequibles para el ciudadano de a pie. Por este motivo se dirigen a un público de clase media. Ambas tienen secciones para mujer, hombre y niños y han ido diversificando su oferta, añadiendo a la ropa la comercialización de zapatos, colonia, complementos. Tanto una como la otra se preocupan por cuidar el diseño, contando con un gran equipo de diseñadores detrás de cada prenda. H&M contrata a grandes diseñadores para ofrecer colecciones exclusivas a bajo coste. Zara, por otra parte, confía en el talento de sus jóvenes diseñadores. Como ya hemos mencionado anteriormente, la principal diferencia en este apartado es el proceso de fabricación del producto y el número de colecciones de uno y otro.

## **PRECIO**

La marca sueca supone la opción más económica para el consumidor gracias a la reducción de los costes que supone la deslocalización en países cuyo salario, condiciones laborales y controles son inferiores al de los países desarrollados. De esta forma, consigue grandes volúmenes de producción a muy bajo coste, viéndose esto reflejado en el precio final del producto. Esto le ha permitido al grupo sueco situarse como líder en costes. Zara conocedora de esta situación, hace años que dejó la lucha de la guerra de precios y decidió subirlos, pero manteniéndolos asequibles. Zara se centra en ofrecer a sus clientes aquello que desean en el menor tiempo posible, mientras que H&M se centra en ofrecer a sus clientes moda y calidad al mejor precio posible.

## **TIENDAS**

Las dos marcas tratan de buscar las mejores localizaciones en las ciudades más importantes donde puedan ubicar sus tiendas. Suelen ser lugares muy transitados, en las zonas comerciales más exclusivas de la ciudad. H&M no

compra los locales, sino que los arrienda, otorgándole una gran flexibilidad permitiéndole la toma de decisiones que podrían ser más difíciles en caso de ser la propietaria, como es el caso de abandonar esa zona por poca rentabilidad. Este sistema también garantiza reducir el coste de inicio de la actividad, ya que la mayor parte del coste inicial de este tipo de negocios, en el que ya se dispone de suficiente stock, es la compra del local, y más si se encuentra en las zonas que buscan ambas empresas. Al contrario de la sueca, la mayor parte de los inmuebles en los que se encuentra Zara pertenecen a Amancio Ortega. El dueño de Inditex posee un imperio de inmuebles, todos ellos en las mejores localizaciones del mundo, los cuales alquila.

Para Inditex es muy importante prestar atención a sus establecimientos, ya que consideran que es lo fundamental para tener éxito. Por este motivo, sus tiendas tienen grandes escaparates, buena iluminación y los artículos están dispuestos de forma cuidada para maximizar las ventas. En las tiendas de H&M parece que no piensan igual, suelen tener menor espacio para transitar, ya que tienen una gran cantidad de artículos. Esto dificulta la compra al cliente, mientras que en Zara su única preocupación pueden ser las largas colas formadas en días de bullicio, en H&M tienen problemas para desplazarse entre tantos obstáculos y dificultad para ver un artículo en concreto entre tantos que hay. Se podría decir que en una reina la elegancia y el orden, mientras que en la otra un ambiente cargado y descuidado.

## **PUBLICIDAD**

Para Zara sus tiendas son el mejor escaparate posible. Su estrategia de marketing consiste en ser vista con buenos ojos por parte de los consumidores. Esto lo consigue gracias a sus tiendas, que transmiten una buena imagen al público, quien transmite su experiencia de compra a los demás mediante el boca a boca. Invierte poco en campañas publicitarias.

En cambio, H&M destina un mayor presupuesto a la realización de campañas publicitarias. Las lleva a cabo a través de distintos canales de comunicación:

televisión, prensa escrita, internet, vallas... Pero lo que realmente la diferencia de Zara, es su estrategia comercial basada en el co-branding. “Y el principal objetivo del co-branding no es otro que conseguir una asociación “win to win”. O lo que es lo mismo, aliarse para obtener un beneficio mutuo.”<sup>5</sup> La marca llega a un acuerdo con famosos o marcas de renombre para vender en sus establecimientos prendas exclusivas a un precio asequible. Mediante esta estrategia, la marca pretende atraer al público ganando notoriedad y consiguiendo que se relacione a la marca con el prestigio de su asociado.



---

<sup>5</sup> Obtenido de: <https://www.gestion.org/marketing/publicidad/30964/que-es-el-cobranding/>

## 7. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE INDITEX (ZARA)

### 7.1. GLOBALIZACIÓN

La globalización es un paso previo y esencial del que hablar antes de pasar a explicar la internacionalización de la empresa. Es un término, que a pesar de que en los últimos años ha sido un tema de discusión, no es algo de la época moderna, sino que ya se podía ver indicios de ella en las antiguas civilizaciones, las cuales trataban de relacionarse y comerciar con otros pueblos.

Es un paso previo y esencial del que hablar antes de pasar a explicar la internacionalización. ¿Pero qué es la globalización? El Fondo Monetario Internacional la define como “un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.”<sup>6</sup>

Sus defensores alegan que ven en esta la oportunidad de desarrollar económicamente cualquier parte del mundo, solventando las enormes desigualdades que existe entre los países pobres y los desarrollados. Sus detractores, en cambio, alegan que mediante este proceso sólo se consigue incrementar las desigualdades tanto internas como externas, amenaza al empleo y a las condiciones de vida. Lo que sí que podemos afirmar es que la globalización ha supuesto una mayor integración entre los distintos países, creando un mercado global, permitiendo la libre circulación de capitales. Esto provoca que sea más sencillo para cualquier empresa el vender sus productos fuera de sus fronteras domésticas, beneficiando sobre todo a las multinacionales, como en el caso de ZARA.

---

<sup>6</sup> Obtenido de: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>

Podemos identificar los siguientes agentes que han permitido el rápido desarrollo de la globalización:

- Multinacionales: Las multinacionales son empresas de gran tamaño que operan en dos o más países con el objetivo de maximizar los beneficios bajo una perspectiva global de grupo. Son empresas de gran poder e influencia en su sector, capaces de cambiar el rumbo del mercado. Este es el caso de Zara (Inditex).
- Bancos multinacionales: Son los bancos que sirven de apoyo financiero de las multinacionales. Mediante las inversiones en los distintos países consiguen un crecimiento de capital financiero que les permite seguir expandiéndose y acumular poder.
- Gobiernos: Los gobiernos gracias a las políticas que llevan a cabo ayudan a las multinacionales y a los bancos a expandirse en su país, atrayendo de esta forma grandes cantidades de dinero.
- Organismos internacionales: Son los encargados de marcar el paso a seguir por los gobiernos con sus medidas y acuerdos (Banco Mundial, FMI, G7...).

## **7.2. INTERNACIONALIZACIÓN**

Podemos definir la internacionalización como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Es un proceso que las empresas suelen realizar a modo de crecimiento una vez que creen conveniente ampliar sus ventas y no lo consiguen en el mercado local u observan una posibilidad de negocio en el exterior.

### **7.2.1. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Una empresa es una organización que realiza actividades económicas para obtener a cambio unos beneficios. Por este motivo, uno de los mayores deseos de los dueños de cualquier empresa es que prospere de forma adecuada para poder crecer y aumentar sus beneficios. Llega un momento en el que la empresa ya no puede crecer más a nivel nacional o que desea cambiar de aires y dirigir parte de sus actividades a otro mercado. Las principales razones por las que una empresa decide internacionalizarse son:

- La búsqueda de nuevos mercados en los que poder vender sus productos y servicios, ya que han tenido mucho éxito a nivel nacional, y la empresa decide probar en nuevos mercados para aumentar su éxito. También podemos incluir en este punto el deseo de la empresa por crear una imagen de marca consolidada, mejorando la reputación de la empresa, lo que conlleva un mayor poder de negociación frente a proveedores, acreedores y distribuidores.
- Diversificar el riesgo que supone encontrarse solamente en un mercado, consiguiendo de esta forma tener más posibilidades frente a cualquier adversidad que se pueda encontrar en un mercado en concreto. Crisis

económicas, cambio de legislaciones o de gobiernos son algunas de las adversidades con las que se pueden topar las organizaciones si sólo se encuentran en un mercado.

- Beneficiarse de cualquier incentivo del gobierno del país de destino para fomentar la inversión extranjera directa. Estos incentivos pueden ser desde disminuir los impuestos, reducir o eliminar aranceles, o incluso dar subvenciones.
- Reducir los costes. La empresa podría reducir los costes a la hora de adquirir algunos recursos productivos. Cuando hablamos de recursos productivos, hacemos referencia a las materias primas, mano de obra y capital. En cuanto a las materias primas, éstas pueden ser más baratas en países donde haya abundancia de la materia, o los precios de los productos sean más bajos que en otros países. También se puede reducir considerablemente los costes dependiendo del salario de los empleados. En los últimos años hemos visto como muchas empresas han deslocalizado sus puntos de fabricación hacia países en los que los empleados cobran un salario mucho inferior al que cobrarían los empleados de los países de origen. Por desgracia, por norma general, estos empleados apenas cobran un salario digno al trabajo que realizan, además que lo realizan en fábricas en unas condiciones infrahumanas. Además de esto, al perder los puestos de trabajo en el país de origen, el nivel de paro aumenta, con lo que baja la renta de las personas, y con ella la riqueza del país.
- Acceder a recursos y capacidades que sólo pueden encontrarse en el país de destino, como puedan ser materias primas específicas, situación geográfica, mano de obra especializada, infraestructuras, avances tecnológicos, etc.
- La organización tiene capacidad excesiva de producción, de manera que para aprovechar y poder dar salida a todo lo que se produce y que se queda en el almacén, debido a que el mercado doméstico no lo compra todo, la empresa decide buscar nuevos mercados. Al igual que la organización puede tener una capacidad excesiva, también podemos encontrarnos con que ésta tiene una capacidad ociosa, es decir, que produce menos unidades de las que se podrían fabricar con los equipos de los que dispone,

incurriendo en unos costes de producción excesivos. La solución en este caso es la misma que el caso anterior, incrementar las ventas, de modo que se aumente la producción y teniendo como resultado una disminución de los costes productivos.

- Instalarse en mercados en los que haya una menor intensidad competitiva o en los que los productos pueden suplir huecos que los productos locales no pueden. De igual modo,
- Prolongar el ciclo de vida de un producto. Tal vez, del producto en cuestión ya se han vendido las unidades suficientes como para tocar techo, y hay necesidad de buscar nuevos lugares en los que vender.
- Aprovechar la aparición de nuevos canales de distribución que resulten de confianza, de calidad y baratos. En los últimos años hemos vivido una expansión brutal del e-commerce, esto se debe a que es un modo de llegar a todo el mundo de forma barata y rápida, además de ser un método cada vez más aceptado por los clientes.

## 7.2.2. RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el mundo de los negocios todo supone un riesgo, hay empresas que desaparecen cada día y otras nuevas que luchan por sobrevivir. El hecho de internacionalizar las actividades de la empresa no es algo que tenga que realizarse a la ligera, ya que podría suponer el fin de la misma.

“El riesgo-país se define como el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural pueda tener en la actividad de una empresa en ese país (Durán, 2001)”<sup>7</sup>

A continuación, se mencionarán los dos tipos de riesgo que existen:

---

<sup>7</sup> Obtenido de Guerras y Navas, La dirección estratégica de la empresa 4ª edición 2009, pag. 537

- Riesgo político, aquel vinculado con las actuaciones de las instituciones gubernamentales. Este riesgo hace referencia a la estabilidad política, el grado de intervención del gobierno, la seguridad jurídica, la corrupción administrativa. Dependiendo de la actitud del gobierno local, puede resultar más sencillo o más complicado entrar al mercado. En algunos casos, aunque en un principio fuese sencillo comenzar a operar en ese país, puede haber un cambio de legislación o de gobierno que complique cualquier actividad de la empresa, por no hablar de las expropiaciones que puedan realizar gobiernos de poca confianza.
- Riesgo económico, es aquel que está relacionado con las variables económicas. En este punto, la empresa deberá preocuparse de las políticas financieras e industriales que pueda encontrarse en el país de destino. Igual de importante es el estado del mercado laboral, se debe tener en cuenta el nivel de paro, la cualificación y experiencia de los empleados, así como el nivel salarial. Por último, la organización debe tener cuidado con los tipos de cambio, ya que al tratarse de otro país, es posible que éste tenga en circulación una moneda distinta a la de origen, de modo que si fluctúa demasiado, la empresa podría ver reducida su rentabilidad.

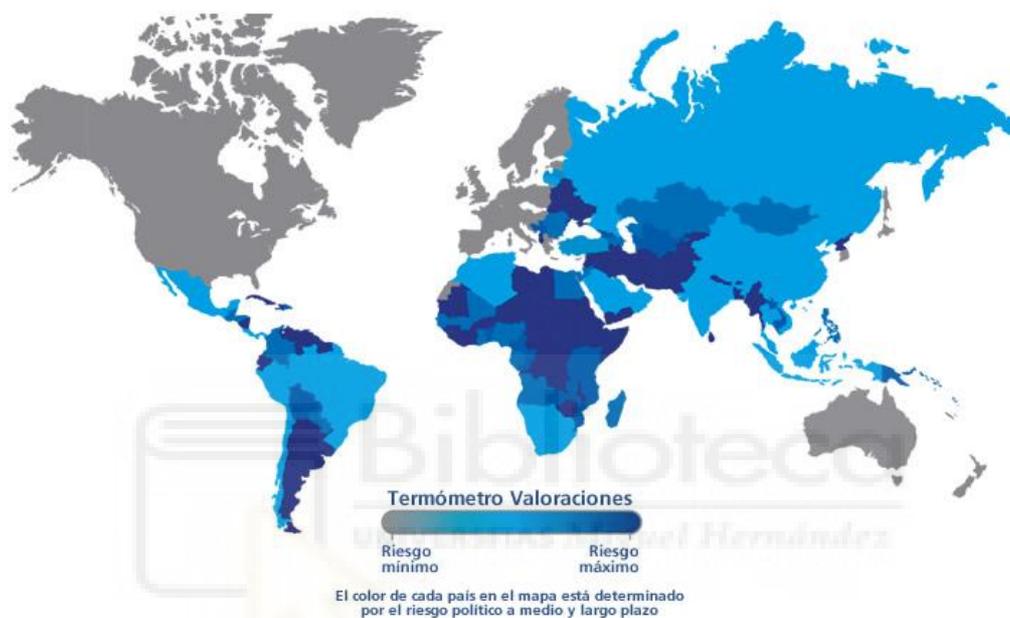
El riesgo-país se suele medir a través de unos índices e indicadores elaborados por agencias de calificación crediticia, empresas consultoras o publicaciones especializadas. Uno de estos índices es la prima de riesgo, muy comentada hace unos años. Ésta se podría definir de la siguiente forma: “La prima de riesgo, riesgo país o riesgo soberano se define como el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país. Cuanto mayor es el riesgo de un país más deberá remunerar éste a los inversores para que adquieran su deuda. Es por lo tanto, la sobre-tasa (o rentabilidad) que ofrece la deuda pública de un país para que los inversores la compren y mide la confianza de los inversores en la solidez de su economía.”<sup>8</sup> En el caso de la Eurozona, el país de referencia es Alemania, tomando como referencia los bonos a 10 años, cuyos bonos apenas suscitan duda en cuanto a su reembolso.

---

<sup>8</sup> Obtenido de: <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo>

Estos índices son muy importantes, ya que si son desfavorables pueden provocar un drástico descenso de la inversión extranjera, en algunos casos si los resultados son muy desfavorables, no sólo puede verse reducida la inversión extranjera, sino que también se puede dar una fuga de capital, debido a la grave incertidumbre que vive el país.

Ilustración 4 Mapa riesgo país



Fuente <http://www.cesceseloexplica.com/prospeccion-de-mercados/riesgo-pais/>

### 7.2.3. BARRERAS DE ENTRADA

Una vez sopesado tanto las ventajas como desventajas que tiene la internacionalización de la empresa, se deberá decantar por si vale la pena o no realizarla. En caso de que la organización crea que sea conveniente, deberá decidir a qué país quiere ir y cómo hacerlo. Las ventajas e inconvenientes no lo es todo, la empresa deberá también hacer frente a las barreras de entrada que dificultan su penetración en el país de destino. Las principales barreras de entrada a las que deberá enfrentarse la empresa son las siguientes:

- El idioma: En el caso de la tiendas, será necesario disponer de personas que hablen el idioma oficial local, pudiendo complementarlo con uno más conocido por la amplia mayoría de la sociedad, como es el inglés. En el caso de la web, también es aconsejable que esté escrita en el idioma del país, pero se puede aceptar que esté simplemente en los idiomas más importantes del mundo (inglés, español, ruso...). De esta forma se consigue que miles de millones de personas sean capaces de comprar fácilmente sin necesidad de tener que traducir la página a demasiados idiomas, incurriendo en un mayor coste.
- La divisa: No todos los países del mundo comparten la misma moneda, de modo que cada una tiene un valor distinto y fluctúa también de distinta forma. La empresa debe tener cuidado a la hora de poner los precios en otro país, ya que debe tener en cuenta varios factores, tales como el valor, fluctuación, costes derivados del tipo de cambio...
- La cultura: Existen diferentes culturas y costumbres a lo largo del mundo. Éstas suelen ser parecidas en países cercanos, pero pueden diferir mucho en territorios que están muy separados entre sí. Un ejemplo claro puede ser la cultura occidental y la oriental. Las costumbres que tienen los habitantes de un territorio puede definir su estilo a la hora de vestir, así como sus hábitos de compra. En los países árabes es normal ver a las mujeres tapadas con los velos, convirtiendo estos mercados en no tan atractivos para una marca como Zara.

- Leyes arancelarias: Son las leyes encargadas de controlar los productos que pasen por las aduanas con origen del exterior, estipulando el coste de su entrada, así como los requisitos que deben cumplir.
- El gobierno: Las medidas que toma el gobierno de un cierto territorio es uno de los primeros factores en los que se fija una empresa a la hora de decidir a qué país dirigirse en su estrategia de internacionalización. Y es que no es lo mismo entrar en un mercado con ayudas por parte del gobierno para las empresas de fuera, que querer ir a uno en el que se han llevado a cabo expropiaciones. Al ser un grupo muy importante, Inditex podría llegar a pactar con los gobiernos para conseguir ciertas ventajas con la promesa de realizar una gran inversión en el país de destino.



### 7.3. LA MARCA POR EL MUNDO

Zara se ha convertido en una de las marcas más importantes de moda de todo el planeta. Su fama se debe precisamente a eso, a que se encuentra en todo el globo. No existe otra marca de ropa que se encuentre en tantos países como ella, todo gracias a sus ganas de seguir creciendo, utilizando para ello una estrategia de internacionalización que ha resultado ser muy satisfactoria viendo los resultados.

Es su proceso de internacionalización lo que la diferencia de las demás. Hay otras marcas con productos de mayor calidad, con más ingresos, más reconocidas, pero ninguna opera en tantos mercados, lo que la convierte en única en ese sentido. El grupo Inditex está presente en los cinco continentes, contando con ocho formatos comerciales, con los que consigue llegar a una gran parte de la población. Con la llegada de la tecnología, ha conseguido adaptarse y no vender solamente de forma física, sino también por internet.

Actualmente, opera en 88 mercados de forma física con más de 7.000 tiendas, mientras que de forma online la podemos encontrar en 29 mercados. Al cierre del ejercicio de 2015

se contabilizaron 330 nuevas aperturas en 56 mercados distintos. Zara en concreto es la marca más importante del grupo con sus más de 2160 tiendas, operando prácticamente en todos los mercados (88 físicos y 27 online). Pese a ser la marca más extendida del grupo, en el último ejercicio ha sido la que más tiendas ha abierto por el mundo, con un total de 77.

El papel del presidente o director general de una compañía es vital para la evolución de la misma. Dependiendo de su carácter, una empresa puede tomar una dirección u otra totalmente distinta. La personalidad de Amancio Ortega nos da una explicación de esa gran expansión que ha llevado el grupo durante tantos años. Como ya hemos mencionado en el apartado hacia su persona, Amancio empezó a trabajar desde joven y aprendió muy rápido. Estas ganas

de trabajar y su espíritu aventurero lo llevaron pronto a trabajar para sí mismo. Era el origen de un nuevo imperio.

En los primeros años, ya se podía intuir cuáles eran las aspiraciones de aquel joven Amancio Ortega, crecer a base de expandirse. De ese modo pasó de tener una tienda en el año 1975 a una docena en diferentes ciudades gallegas. Cada vez realizaba aperturas en lugares más alejados del epicentro de su primera tienda, primero por la región noroeste de la península y más tarde por el resto del país. Para 1988 ya se podían ver tiendas de Zara en las principales ciudades españolas.

Tras la conquista del territorio patrio era el momento de iniciar la búsqueda de nuevos territorios por explotar. Era el año 1988 cuando se llevó a cabo la primera apertura de un establecimiento fuera de nuestras fronteras, fue en nuestra vecina Portugal, en la ciudad de Oporto. Esta ciudad se encuentra en una región con una cultura muy similar a la del noroeste español. Todo hacía indicar que la empresa se decidió por esta ciudad por su cercanía tanto física como cultural. Un año más tarde, vino la apertura de Nueva York, nada cerca del territorio nacional, pero que supuso un golpe fuerte sobre la mesa al dirigirse a una de las ciudades más importantes en lo referente a la moda. Y al año siguiente lo volvía a hacer, pero esta vez juntando los dos estilos, cercanía y ciudad importante, al abrir una tienda en París.

Tuvieron que pasar dos años para que la marca entrará en un nuevo mercado. Era la década de los 90 y todo iba a cambiar, el grupo siguió creciendo instalándose cada vez en más países, con un ritmo de aperturas que iba incrementándose conforme pasaban los años. En estos años es también cuando Inditex lanza al mercado nuevas marcas para complementar su oferta llegando a más segmentos poblacionales. En los últimos años de la década es cuando tiene lugar la expansión imparable del grupo, llegando a 8 nuevos mercados en 1998 y a 9 en 1999. Inditex acababa el siglo con una presencia en 29 países.

El inicio del nuevo siglo no supuso ningún cambio para la empresa, que seguía creciendo a un ritmo acelerado, abriendo nuevos establecimientos en territorios que eran vírgenes hasta entonces para el grupo. Cada año que pasa el grupo busca nuevos mercados a los que acceder extendiendo su telaraña de marcas. Y es que Zara suele ser la primera de todas en llegar a esos destinos, lo que le otorga al grupo la posibilidad de acumular una experiencia previa a la entrada en el mercado por parte de sus otras marcas. Esta experiencia previa ha hecho posible la rápida internacionalización del resto de marcas, haciendo que el grupo obtenga unos números casi inalcanzables para cualquier otra empresa.

En la siguiente imagen podemos observar de forma cronológica y perfectamente detallada la lista de los países en los que ha conseguido operar el grupo Inditex:

Ilustración 5 Cronología países



Fuente Memoria anual Inditex

Tabla 3 Ventas nacionales frente a ventas internacionales

<b>AREA GEOGRAFICA</b>	<b>VENTAS (mill. euros)</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>TIENDAS</b>
ESPAÑA	3.762	18 %	1.826
EUROPA (SIN ESPAÑA)	9.196	44 %	3.087
ASIA Y RESTO DEL MUNDO	4.807	23 %	1.418
AMERICA	3.135	15 %	682

Fuente elaboración propia

Como vemos en la tabla, España es el país donde más presencia tiene la empresa, y la que más beneficios reporta, suponiendo un 18% del total, llegando a superar incluso a un continente como América. Más de la mitad de las ventas tienen lugar en las zonas más próximas al punto de partida de la primera tienda (Europa).

Al final del ejercicio, 31 de enero de 2016, estos son los países en los que más tiendas del grupo podemos encontrar:

Tabla 4 Países con mayor representación del grupo

<b>País</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Porcentaje</b>
España	1.826	26,04 %
China	566	8,07 %
Rusia	485	6,92 %
Italia	355	5,06 %
Portugal	341	4,86 %
México	338	4,82 %
Francia	288	4,11 %
Polonia	272	3,88 %
Turquía	191	2,72 %
Grecia	160	2,28 %
<b>TOTAL</b>	<b>4.822</b>	<b>68,76 %</b>

Fuente elaboración propia

Por otro lado, en la siguiente tabla podremos observar de forma más concreta el número de tiendas de la marca Zara en los países en los que tiene mayor representación, además del porcentaje respecto al total de la marca y del grupo.

Tabla 5 Países con mayor representación Zara

País	Tiendas	Porcentaje/Zara	Porcentaje/Inditex
España	449	20,77 %	6,40 %
China	179	8,28 %	2,55 %
Francia	128	5,92 %	1,83 %
Italia	101	4,67 %	1,44 %
Japón	98	4,53 %	1,40 %
Rusia	90	4,16 %	1,28 %
Portugal	86	3,98 %	1,23 %
Alemania	80	3,70 %	1,14 %
México	71	3,28 %	1,01 %
EEUU/Reino Unido	68	3,15 %	0,97 %
<b>TOTAL</b>	<b>1350</b>	<b>62,44 %</b>	<b>19,25 %</b>

Fuente elaboración propia

Ilustración 6 Mapa presencia internacional Inditex



Fuente [https://www.inditex.com/es/our\\_group/international\\_presence](https://www.inditex.com/es/our_group/international_presence) (31/01/17)

## 7.4. PROCESO

Antes de realizar cualquier intención de entrada a un nuevo mercado, la marca tiene a grupos de expertos que sopesan si es beneficioso para ellos entrar o no. Normalmente se eligen países con un mercado parecido al español y que tienen un mínimo de riqueza para asegurarse de que sus ciudadanos puedan adquirir los productos y sea todo un éxito. Para valorar la posibilidad de entrada a un mercado en concreto, el equipo comercial realiza un exhaustivo análisis tanto macroeconómico como microeconómico.

**Análisis macroeconómico:** Es el encargado de analizar la economía a nivel nacional de cierto país teniendo en cuenta algunas variables de importante relevancia: el producto, la renta, la inversión, el empleo, políticas gubernamentales... Es decir, nos otorga una visión global del país.

**Análisis microeconómico:** Es el encargado de analizar el comportamiento económico a nivel individual de los agentes económicos: consumidores, empresas, inversores... Nos da una visión más definida de los agentes económicos de un país concreto.

Si los resultados de ambos análisis son satisfactorios, la siguiente decisión que se debe tomar es el método de entrada a ese mercado en concreto. En España todos los establecimientos son propios y gestionados por la propia empresa, pero esto no es siempre así en el extranjero. El grupo utiliza alguno de los siguientes métodos como forma de entrada al mercado en cuestión:

**Filiales de la propia empresa:** El grupo suele decantarse por el empleo de este sistema en países en los que perciben unas buenas perspectivas de futuro, con un crecimiento económico y un bajo riesgo comercial. Este sistema supone un mayor gasto económico, así como de tiempo necesario para su gestión, siendo la propia marca la que se debe preocupar por que todo funcione correctamente. Esta inversión directa es la que ha elegido Zara para entrar en la mayoría de los países de Europa y de Sudamérica que presentaban una gran oportunidad de desarrollo económico a un bajo riesgo para la empresa. La

mayoría de las tiendas de cualquiera de las cadenas del grupo utilizan este sistema. Es por ello que el grupo Inditex presenta una enorme fortuna en activos, ya que aunque la mayoría figuren en régimen de arrendamiento operativo, posee numerosos establecimientos en propiedad en las mejores localizaciones comerciales.

La siguiente tabla muestra las filiales propias y su porcentaje respecto al total de cada zona geográfica:

Tabla 6 Tiendas propias Grupo Inditex

<b>Zona Geográfica</b>	<b>Tiendas propias</b>	<b>Porcentaje</b>
España	1.790	98,03 %
Resto Europa	2.941	95,27 %
Asia y resto del mundo	835	58,89 %
América	539	79,03 %
Total	6.105	87,05 %

Fuente elaboración propia

Podemos concluir viendo los porcentajes de cada zona, que el grupo piensa que tanto en Europa como en España hay una base económica sólida para el grupo, por ello la gran mayoría de sus tiendas son propias. Esto está respaldado por su gran conocimiento en el territorio nacional y en la zona euro. En América vemos como el porcentaje baja hasta el 79,03%, además de ser la zona con menos tiendas. El motivo se debe principalmente a que es una zona que crea una serie de dudas a pesar de que algunos de sus países, como Brasil presenten una buena perspectiva de futuro. Por último, Asia y el resto de países alejados de Europa suponen un riesgo para el grupo debido a su menor conocimiento en los mercados y la diferencia cultural respecto a los países occidentales.

Franchising: Este sistema es utilizado con aquellos socios empresariales en otros negocios complementarios, que tienen una buena solidez económica. Los

franquiciados firman un contrato que suele tener una duración de cinco años, teniendo que pagar al grupo una tasa que oscila entre el 5% y el 10% de las ventas. Como franquiciados tienen derecho a un pleno acceso a cualquiera de los servicios (logística, recursos humanos...), y es que son difícilmente diferenciables de las propias, ya que siguen las mismas premisas, solo que son los franquiciados los responsables de la contratación de personal y de la inversión en activos fijos. Además disfrutan de la exclusividad en ese mercado, aunque Zara se reserva el derecho de realizar cualquier apertura propia si lo desea. La compañía se decanta por este sistema en aquellos mercados donde existe una alta incertidumbre, debido principalmente a las diferencias culturales o a las bajas expectativas de ventas. Este es el caso, por ejemplo, de los países árabes, Andorra, Malasia...

Por marca comercial, Uterqüe es la que mayor red de franquicias tiene del grupo con un 21%, seguida por Stradivarius con un 18%. El resto de las marcas se sitúan entre el 10%-14%.

En el caso de Zara, el porcentaje de la red de franquicias supone el 10% del total, con 218 franquicias respecto a las 2.162, un 4,3% más respecto al ejercicio anterior, con un peso en las ventas de un 13%. Sus porcentajes en temas de franquicia son relativamente algo más bajos que el de sus hermanas, situándose la media de número de tiendas mediante sistema de franquicia en el 13% y el peso de ventas en el 15%.

Tabla 7 Tiendas propias y franquiciadas al cierre ejercicio 15

<b>Cadena</b>	<b>Gestión Propia</b>	<b>Franquicias</b>	<b>Total</b>
Zara	1.784	218	2.002
Zara Kids	160	0	160
Pull&Bear	803	133	936
Massimo Dutti	638	102	740
Bershka	895	149	1.044
Stradivarius	777	173	950
Oysho	542	65	607
Zara Home	449	53	502
Uterqüe	57	15	72
<b>Total</b>	<b>6.105</b>	<b>908</b>	<b>7.013</b>

Fuente memoria anual Inditex

Joint ventures: Cuando la marca no puede acceder al mercado que desea, debido a la existencia de unas barreras de entrada difícilmente salvaguardables, se decide optar por una cooperación con algún socio local que facilite la entrada. Consiste en una cooperación en la que se combinan el know how y las infraestructuras locales con la experiencia en mercados exteriores por parte de la marca. En muchos de los casos este sistema es utilizado en determinados espacios a los que les tiene el ojo echado, pero que no puede acceder a ellos sin ayuda, como son algunos de los centros comerciales más importantes del país (flagships).

En el año 1997 Zara decidió cooperar comercialmente con el grupo Bigi, mediante una joint venture con una participación del 50% por parte de cada uno, denominada Zara Japan Corporation. Fue tanto la experiencia en el mercado inmobiliario, como en el de la confección la que empujó a Zara a decidir colaborar con ellos, abriendo la primera tienda del grupo en Japón en el año 1998.

Al poco tiempo, la marca decide volver a utilizar este sistema para entrar a otro mercado más cercano y que puede suponer de relevante importancia a nivel europeo. Así es como un año más tarde de culminar la cooperación de la joint venture japonesa abriendo la primera tienda, tiene lugar la incursión de la marca en Alemania. En esta ocasión llevó a cabo la joint venture con una empresa con experiencia en el sector de la distribución, Otto Versand. Al igual que con Bigi, la joint venture consistía en una participación igualitaria al 50% para cada uno, se denominaba Zara Deutschland GmbH. De la participación inicial del 50%, Zara pasó a dominar posteriormente el 78%.

A la incursión alemana le seguiría otro mercado relevante a nivel europeo, el italiano. En Italia existen ciertas barreras administrativas que le ponen trabas a las operaciones de empresas extranjeras en suelo italiano. Los comerciantes locales son los responsables de decidir si una marca extranjera puede o no operar en una determinada localidad. Por este motivo fue necesaria una colaboración con una empresa local con amplio conocimiento en el mercado

inmobiliario, Gruppo Percassi, para facilitar la entrada de la marca en este país. A diferencia de los otros casos, en este Zara comenzó con el control mayoritario, poseyendo el 51%, que más tarde pasaría a ser del 80%.

En los casos citados anteriormente, el grupo necesitaba de un socio comercial que facilitará la entrada al país objetivo, superando todas las barreras que se encontraban por su condición de empresa extranjera. Pero es curioso como en cada uno de ellos, Zara ha pasado de una participación inicial prácticamente igualitaria a controlar la totalidad de las participaciones en todos los mercados.

Actualmente, la empresa está contemplando la entrada al mercado indio mediante una joint venture con el grupo Tata, que como en el caso de la de Italia (Gruppo Percassi) el 51% pertenecería a Zara.

La marca contempla cualquiera de estos métodos para su internacionalización, normalmente sólo utiliza uno de ellos en cada mercado en concreto, aunque en ocasiones ha decidido cambiar de uno a otro.

El modus operandi del grupo suele ser el mismo para todos los mercados en los que ha decidido tomar participación. Primero, como ya se ha visto anteriormente, se realiza un análisis tanto macro como micro para tener datos suficientes que apoyen o rechacen la elección de ese determinado mercado. Si los resultados son buenos, se pasa a buscar los sitios más estratégicos en los que se pueda abrir una tienda, estos son las calles comerciales más importantes, centros comerciales, calles con mucha afluencia de movimiento... Seguidamente se acondiciona el establecimiento tanto por fuera como por dentro, ya que para la marca la tienda supone el punto más importante de su negocio tras los clientes, los cuales acuden a los establecimientos en busca de los productos, y esperan encontrarse con un espacio bien iluminado y que les llame la atención. Esta primera incursión a un territorio aún por explorar sirve como una avanzadilla para escrutar el terreno y ver si pueden tener o no un éxito futuro. Se realiza un análisis crítico sobre la demanda del lugar y tratando

de comprobar que cosas se deben cambiar en cuanto al marketing mix. Una vez se ha conseguido perfeccionar lo máximo posible los elementos del establecimiento consiguiendo que sea rentable el negocio, este modelo de establecimiento se traslada por el resto del país abriendo nuevas filiales, siempre buscando puntos estratégicos en las ciudades más importantes. Lo habitual es que el grupo decida entrar en cierto mercado inicialmente con la marca Zara, de modo que puedan recoger la información necesaria para allanar el camino para las demás marcas en un futuro.

A pesar de que Zara distribuye los mismos modelos de productos a lo largo de todo el mundo, el precio de cada uno de ellos puede diferir con respecto al de otros países. En el caso de España, lugar de nacimiento de la marca y mercado en el que cuenta con el mayor número de tiendas, el precio es inferior que otros fuera de sus fronteras. Esto se debe a las facilidades que tiene para la distribución de sus productos en territorio nacional, además de la visión que tienen los españoles acerca de la marca Zara. Y es que ya sabemos cómo somos los españoles, que siempre vemos con mejores ojos a los productos de fuera. Esto sumado a la gran propagación de sus prendas por toda la población, han hecho que no se vea a Zara como una marca de distinción.

Podemos tomar como ejemplo un vestido largo de terciopelo gris para conocer cuáles son los diferentes precios que nos encontramos por el mundo para un mismo producto. Este vestido se vende por 35,95 euros en España. Sólo se vende a un precio inferior a este en Andorra y México. En Andorra se encuentra la prenda por 35 euros, esto se debe al bajo impuesto (4,5%) comparado con el español (21%), mientras que en México se encuentra por 35,90 euros. Al mismo precio que es vendido en España lo podemos encontrar en Portugal y Grecia. En los países de Europa del este ronda los 40 euros, mientras que en los principales países europeos (Francia, Alemania, Italia) la encontramos por 49,95 euros, en Inglaterra ronda el mismo precio, pero en libras, que al cambio serían unos 55 euros. Generalmente, los precios de España son un 15% inferior que la media europea. En los países asiáticos y de medio oriente la encontramos entre los 55 y 65 euros aproximadamente. Por

último, los países en los que la prenda es vendida a los precios más elevados son: Venezuela (75,70 euros), Islandia (77,52 euros) y Ecuador (80,13 euros).

En el mapa de abajo se puede observar la diferencia de precios que pueden encontrarse por el mundo:

Ilustración 7 Mapa discrepancia precios para un mismo producto



Fuente <http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/diferencia-de-precio-de-vestidos-de-zara-en-diferentes-paises/22951>

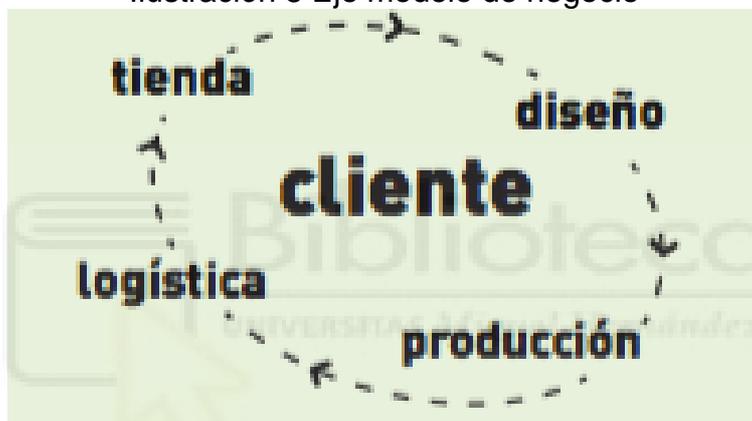
En España, una amplia parte de la población, rondando el 80%, puede permitirse comprar los productos de Zara. En cambio, en otros países como algunos de Sudamérica, los precios son más restrictivos para la población, siendo sólo capaces de comprar sus productos las personas de clase alta y media.

## 7.5. FACTORES RELEVANTES EN SU INTERNACIONALIZACIÓN

### 7.5.1. CLIENTE

Para Zara su modelo de negocio gira en torno el cliente, siendo la base para la toma de decisiones. El grupo se adapta a las necesidades y gustos de los clientes y no al revés como sucede con otras empresas. Consigue responder rápidamente gracias a su gran flexibilidad, además de un servicio de atención al cliente muy cuidado y con una segmentación de servicios por países y canales de venta.

Ilustración 8 Eje modelo de negocio



Fuente memoria anual Inditex 2015

Zara trata de facilitarles las cosas a sus clientes, de modo que escucha con atención todas las sugerencias de estos. Tanto es así, que no sólo es posible contactar con ellos a través de sus páginas web sino también mediante llamadas telefónicas que no suponen ningún coste para el cliente. Hace poco tiempo sacaron al mercado una aplicación para el móvil para poder facilitar la información sobre la disponibilidad de los artículos, así como para poder acceder en cualquier lugar y no solo ante la pantalla del ordenador o en una tienda física. También se han mejorado los tiempos de entrega y de embalaje de las ventas online, y se ha habilitado un localizador de artículos por petición de los propios clientes.

Los dependientes de las tiendas están sensibilizados sobre la importancia de una adecuada atención al cliente, se les forma haciendo mucho hincapié sobre este asunto. La manera en la que atiendan a los posibles consumidores será la forma en la que estos vean a la marca, si están bien atendidos, dejarán una buena imagen de marca en la mente de los clientes.

El grupo tiene desde hace más de una década una tarjeta de cliente “affinity card” que puede ser utilizada como medio de pago en las tiendas de cualquiera de las distintas cadenas del grupo. Además de España también está disponible en varios países cercanos culturalmente como México, Portugal y Grecia. El número de usuarios supera el millón.

### **7.5.2. DISEÑO**

El diseño de los productos es uno de los aspectos más importantes a los que tienen que hacer frente las empresas dedicadas a la moda. El diseño no es más que las ideas y los gustos tanto de los consumidores como de los diseñadores. Los primeros son los que llevan la voz cantante, por lo que los segundos deben de realizar los diseños según los gustos del mayor número posible de potenciales clientes para conseguir maximizar las ventas.

El grupo cuenta con un enorme equipo de diseñadores que superan los dos centenares, que trabajan sin descanso para poder cumplir con los tiempos. Es una de sus principales diferencias respecto a sus competidores. Se necesitan aproximadamente 4 semanas para presentar nuevas prendas, mientras que para la reposición o modificación son suficiente 2 semanas. Esto provoca que la marca tenga una gran variedad de artículos a lo largo del año con sus mini colecciones, mientras que el resto tienen un par de colecciones por año.

Para conseguir la inspiración necesaria para confeccionar los nuevos diseños, bien los diseñadores o los exploradores recaban la información sobre las últimas tendencias, para ello asisten a ferias, desfiles, mercados, tiendas... Las tiendas, de las que más adelante hablaremos, también son un punto importante

para la recogida de la información. Tanto los diseñadores como aquellos que buscan las tendencias del mercado, trabajan en el mismo espacio físico, permitiendo compartir las ideas de forma rápida y satisfactoria.

El grupo no tiene problema alguno en permitir a los nuevos diseñadores aportar su creatividad, no como otras que solamente permiten hacerlo a diseñadores ya consagrados.

### **7.5.3. PRODUCCIÓN**

Una vez que ya tienen escogidos los diseños se pasa a la fase de producción. La empresa controla prácticamente todo el proceso desde el suministro de las materias primas (telas y tejidos) hasta los acabados (confección y tintes). Esto es posible gracias a la gran integración vertical que presenta. Incluso las fábricas que no son de su propiedad también reciben los materiales que se necesitan para la confección de las prendas.

Zara al contrario que muchas de las empresas del sector de la moda, no deslocaliza toda su producción a los países donde la mano de obra es más barata y las condiciones de trabajo no cumplen con el mínimo legal. Más de la mitad de su producción, en torno al 60%, se realiza en áreas cercanas (Europa y África), mientras que el resto recae mayoritariamente en Asia. En las fábricas más cercanas se llevan a cabo las nuevas colecciones, mientras que las más lejanas se ocupan de las reposiciones. Es muy importante para el grupo disponer de un gran número de proveedores cerca de España, ya que es el único país donde se pueden encontrar los 10 centros logísticos encargados de abastecer a todas las tiendas de las distintas cadenas.

Gráfico 2 Fábricas en proximidad

## Fábricas en proximidad



Fuente memoria anual Inditex 2015

En los comienzos, Zara no se preocupaba de las condiciones de trabajo de los talleres, simplemente les proveía los materiales necesarios para la fabricación del producto, que más tarde recogía pagando la suma monetaria acordada. La inexistente participación de la marca en la organización de los talleres la llevó a ser acusada por el sindicato laboral por utilizar métodos de trabajo abusivos. De este modo, Zara tuvo que actuar para frenar el conflicto. Los gerentes de las fábricas tendrían la posibilidad de intervenir en la organización y procedimientos del trabajo, se estabilizaría la carga de trabajo y los trabajadores deberían cumplir con los requisitos legales.

Los proveedores externos deben cumplir una serie de requisitos, como pasar las auditorías o trabajar de forma exclusiva para las marcas del grupo. En los últimos años, el grupo se ha puesto más serio con el tema de las auditorías, y no es para menos, viendo alguno de los escándalos que han salido a la luz derivado de las condiciones infrahumanas que se daban en alguna de las fábricas. Muy sonado fue el caso que tuvo lugar en Bangladesh en el año 2013 cuando el edificio Rana Plaza se vino abajo, causando la muerte a 1.127 personas y dejando más de 2.000 heridos. Este edificio contaba con numerosas fábricas textiles, que suministraban a algunas de las empresas más importantes (Inditex, H&M, Mango, Benetton...) Y es que este trágico accidente

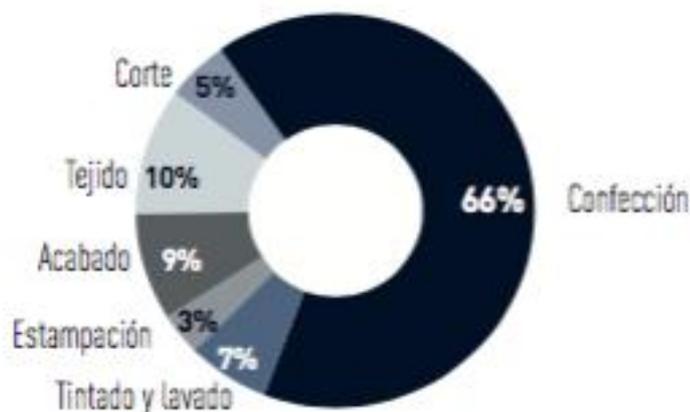
no ayudó demasiado con el remordimiento de conciencia de algunas personas, que ya tenían dudas con comprar artículos cuya procedencia no estaba del todo clara, disipando cualquier duda que tuvieran. Años atrás, los consumidores solo querían productos baratos, pero cada vez más vuelve la idea de comprar artículos fabricados a ser posible en España. Ya se pueden ver como algunas de las fábricas que se fueron hace tiempo a otros países donde les salía más rentable, han vuelto a producir en España, porque es lo que cada vez más españoles buscan. El otro requisito de trabajar de forma exclusiva para el grupo no es más que una estrategia para asegurarse de que los proveedores se comprometen con ella de manera que no surja ningún problema y se pueda cumplir con los objetivos de entrega, calidad y precio.

Tabla 8 Proveedores y fábricas por áreas geográficas

<b>Área Geográfica</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Fábricas</b>	<b>Porcentaje</b>
Europa	685	39,71 %	3.496	55,51 %
Asia	836	48,46 %	2.252	35,75 %
África	130	7,54 %	316	5,02 %
América	74	4,29 %	234	3,72 %
<b>Total</b>	<b>1.725</b>	<b>100 %</b>	<b>6.298</b>	<b>100 %</b>

Fuente elaboración propia

Gráfico 3 Fábricas por actividad  
**Fábricas por actividad**



Fuente memoria anual Inditex 2015

Inditex cuenta con una serie de clusters de proveedores que tienen un elevado peso en la producción del grupo. El clúster puede definirse como “una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”<sup>9</sup>. El grupo los describe como “espacios de cooperación y diálogo que nacen para promover un entorno productivo sostenible en un área geográfica estratégica para el desarrollo del modelo de negocio de Inditex y el cumplimiento de derechos humanos y laborales fundamentales.”<sup>10</sup>

Con la creación del nuevo clúster en 2015 en Camboya, el grupo cuenta ya con 11, situados en las áreas más significativas para su producción. Estos 11 clusters, que pueden verse en la siguiente tabla, cubren el 91% de la producción global del grupo.

<sup>9</sup> Obtenido de: <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

<sup>10</sup> Obtenido de Memoria anual Inditex 2015, pág. 55

Tabla 9 Número de clúster Grupo Inditex

<b>Clúster</b>	<b>Equipo interno</b>	<b>Equipo externo</b>
España	13	17
Portugal	2	35
Marruecos	3	13
Turquía	7	30
India	7	64
Bangladés	8	24
Vietnam	2	17
Camboya	1	17
China	8	347
Brasil	1	38
Argentina	2	11
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>613</b>

Fuente memoria anual Inditex 2015

Tanto los proveedores como todas las fábricas que intervienen en el proceso producción de los productos que se ponen a la venta están obligados de forma explícita y vinculante por los valores y prácticas de responsabilidad social y medioambiental que definen al Grupo y que son transmitidos a través del departamento de Sostenibilidad, como a través de los equipos de compra. Para ello el grupo crea e implementa políticas alineadas con los estándares laborales fundamentales y la protección del medioambiente, también establece herramientas de control y cooperación directa con sus proveedores.

“Entre los proyectos que Inditex ha puesto en marcha para afrontar el reto de una cadena de producción sostenible se pueden destacar los siguientes:

- Sistema de trazabilidad de la cadena de suministro.

- Programa de cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.
- Plan Maestro del Agua en la cadena de producción.
- Programa de *clusters* de proveedores.
- Acuerdo marco con la federación sindical internacional *IndustriALL Global Union*.
- Programa de mejora en la gestión de energía, agua y residuos en la cadena de producción *Green to Wear*.
- Política de Productos Forestales para proteger los bosques primarios y en peligro de extinción.
- Programa de cumplimiento de los estándares de salud y seguridad de producto *Clear to Wear* y *Safe to Wear*.
- *Ready to Manufacture*, programa para la evaluación de los procesos húmedos de la fabricación textil, con el objetivo de implantar prácticas que garanticen la salud y seguridad de los productos.
- *The List, by Inditex*, programa de investigación y control de calidad de productos químicos empleados en la manufactura textil.”<sup>11</sup>

Como puede observarse de la lista anterior redactada por ellos mismos en la memoria anual, el grupo se toma muy en serio los temas relacionados con la sostenibilidad. Por este motivo, con aquellos productos que no consiguen venderse o tienen algún defecto, en lugar de ser destruidos son reutilizados para elaborar unos nuevos.

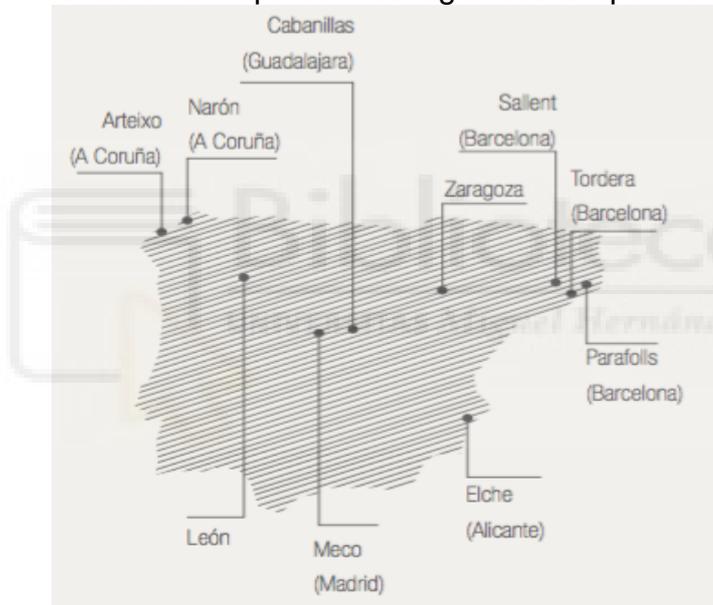
---

<sup>11</sup> Obtenido de: Memoria anual Inditex 2015, pág. 226-227

#### 7.5.4. LOGÍSTICA

La totalidad de la producción, sin tener en cuenta su procedencia, se recibe en los diferentes centros logísticos de cada una de las cadenas. Una vez aquí se distribuyen a todas las tiendas que tiene por el mundo de forma constante y rápida. Hay que recordar que el grupo solamente posee centros logísticos en España, más concretamente, 10 cuya localización puede observarse en la ilustración de abajo. Pese a tener que suministrar a todas sus tiendas con los centros situados en España, el grupo asegura que el coste de llevar el producto hasta la zona más alejada (Japón) supone menos de 1% del coste.

Ilustración 9 Mapa centros logísticos Grupo Inditex



Fuente memoria anual Inditex 2015

Una de las cosas que caracteriza al grupo y que lo diferencia de las demás es la gran velocidad que tiene para diseñar, producir y distribuir los productos, siendo posible su entrega a las tiendas en un plazo que ronda las dos semanas. Ninguno de sus competidores consigue ser más rápido que la española, su máximo competidor H&M tiene unos tiempos de 40 días. Desde estos centros también se distribuye a los 10 centros de distribución online que el grupo tiene en diferentes zonas del planeta.

El sistema logístico está basado en aplicaciones informáticas desarrolladas por los propios equipos de la empresa, que permiten que el lapso de tiempo transcurrido entre la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda sea de unas 24 horas en el caso de Europa y un máximo de 48 horas para las tiendas de América o Asia.

El primer centro logístico abrió sus puertas al noroeste de la península en Arteixo (La Coruña). Hoy en día entre sus filas hay 1000 trabajadores en sus más de 400.000 metros cuadrados. Es el centro más importante de todos, siendo el que más movimiento tiene.

Ilustración 10 Centro logístico Grupo Inditex en Arteixo



Fuente [https://www.inditex.com/es/our\\_group/facilities](https://www.inditex.com/es/our_group/facilities)

Conforme Zara crecía, Amancio Ortega vio la necesidad de ampliar su red de distribución, por lo que decidió abrir un nuevo centro en Meco (Madrid). Con su internacionalización fue necesaria la apertura de un nuevo centro en Zaragoza que se encargaría de los productos destinados fuera de las fronteras nacionales. Y así fue creciendo la red hasta contar con 10 en la actualidad.

El grupo emplea diversos medios de transporte. Para el transporte de las materias primas (materiales y telas) se elige el transporte marítimo, ya que es el medio menos costoso de todos y no hay demasiada urgencia en el tiempo de entrega. Esto explica la ubicación de algunos de sus centros, situados en lugares próximos a puertos, como el de su centro principal en La Coruña. En cambio, para la distribución de los productos a los puntos de venta se utiliza

mayoritariamente camiones o aviones. Para las tiendas del continente europeo se emplea el medio terrestre vía camiones, mientras que para las tiendas que se encuentran muy alejadas se emplea el medio aéreo.

El éxito de su sistema logístico reside en la velocidad y la flexibilidad del grupo para responder a las demandas. Esto lo consigue gracias a un cuidado sistema de gestión informática propio, respaldado por una red de servidores que se encuentran en la nube para poder tener un control en tiempo real y acceso a las tiendas en cualquier lugar del globo. Los empleados de las tiendas disponen de un lector RFID, el cual les permite llevar un control sobre las prendas que faltan, el stock, cuáles necesitan una remesa... La red encargada de soportar estos datos se controla desde la central de Arteixo. Así, los responsables de cada línea de producto conocen el estado de las tiendas y proceden según las necesidades de cada una ordenadas por prioridad.



### 7.5.5. TIENDA

Las tiendas son uno de los factores más importantes para Inditex. No solo sirven como puntos de venta, sino también como lugares en los que promocionarse y obtener información de relevancia sobre el mercado y los consumidores. Tanto es así, que se les da mucha importancia tanto a su ubicación como en su aspecto externo e interno.

Ilustración 11 Tienda Zara Campos Elíseos, París (Francia)



Fuente <https://www.inditex.com>

Los establecimientos de cualquiera de todas sus marcas comerciales comparten las mismas ideas, aunque con diferentes estilos. Todas sus tiendas se encuentran en los lugares más significativos de las ciudades más importantes. Muchas de ellas están localizadas de forma adyacente con otras marcas de lujo. En ocasiones tienen que reformar la fachada para que tenga un mejor aspecto y pueda atraer a más público. Están pensadas para dar la sensación de buena imagen, por fuera con fachadas y escaparates atractivos, mientras que por dentro no están demasiado cargadas de artículos, que junto

con la buena iluminación y disposición de los productos, facilita la actividad de compra al cliente.

A diferencia de otras grandes empresas, que alquilan los locales para sus tiendas, el grupo, a través de la empresa Pontegadea de Amancio Ortega, compra muchos de estos espacios que más tarde alquila a las marcas del grupo. Es curioso, que algunos de los espacios comprados por Amancio Ortega, son arrendados a empresas de la competencia, como pueden ser Mango, H&M, Primark... Y es que a pesar de que ambas operan de forma independiente, puede decirse que ambas cruzan sus caminos al ser las dos creaciones de la misma persona. De forma "oficial" Inditex sólo compra algunos locales en concreto. En el ejercicio de 2015 el grupo gastó alrededor de dos mil millones de euros en arrendamientos.

La gran mayoría de las tiendas son gestionadas por la propia empresa, con un 85% del total. En el caso de Zara el porcentaje se eleva hasta el 90%. En los mercados donde se tiene un gran conocimiento, el grupo prefiere abrir las tiendas él mismo, mientras en aquellos que supongan una cierta incertidumbre, es más cauteloso.

Normalmente antes de poner todo su empeño en entrar en un mercado en concreto, el grupo decide hacer una incursión con tiendas de Zara para comprobar los resultados que tiene. Si son favorables, ya se plantean expandirse a través de sus otras marcas.

Las tiendas son el mejor truco de marketing que puede tener la empresa. De qué vale gastar millones de euros en anuncios, si después el público no es capaz de asociar a la marca con un buen producto. Y es que sucede como con los restaurantes, aquellos que están vacíos no dan una buena sensación, en cambio, aquellos que están repletos nos da la sensación de que debe ser bueno para que vaya tanta gente. Zara ha conseguido algo parecido. En sus tiendas podemos encontrarnos con un número mayor de personas que en las de la competencia. Sus establecimientos a pesar de vender artículos que

podríamos clasificar como de clase media, tienen el aspecto de marca de lujo, y al situarse en muchas ocasiones cerca de estos, transmite al público la sensación de lujo a bajo coste. Su estrategia continúa fuera de la tienda con las bolsas de la marca, y la propia gente que va vestida con sus productos. Es bastante sencillo ir caminando por la calle y ver a personas vestidas con cualquiera de las marcas del grupo, gracias a la gran cantidad de tiendas que tiene repartidas por el mundo.

Los empleados de sus establecimientos tienen una imagen acorde con la tienda, bien uniformados y con un saber estar y atención al cliente increíbles. Y es que se les hace mucho hincapié en cómo deben de interactuar con el cliente.



## 8. RECOMENDACIONES

Si hay una cosa clara después de conocer de forma más profunda a Zara y al grupo Inditex, es que como ya hemos visto a lo largo del trabajo estamos ante una de las empresas más potentes, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por este motivo puede sonar un poco ridículo tratar de dar lecciones a una empresa de su nivel viendo los resultados que ha obtenido. Pero en mi humilde opinión creo que siempre se pueden hacer las cosas un poco mejor. De este modo desarrollaré un par de recomendaciones que podrían ayudar a Zara a seguir su proceso de internacionalización de forma satisfactoria.

Visto sus deseos de seguir expandiéndose por el mundo, tratando de llegar a nuevos países y asentar su posición en los que ya se encuentra, parece que el grupo va a seguir creciendo durante los próximos años. Debido a esto opino que la empresa debería de montar algún centro logístico en zonas claves, como puedan ser ciudades con puertos importantes localizados en los distintos continentes. De esta forma no sería necesario, por ejemplo, que los productos fabricados en Asia sean enviados al centro de España para posteriormente volver a las tiendas asiáticas. Así no solo se conseguiría ahorrar costes en unos transportes innecesarios, sino que también se lograría mejorar los tiempos de entrega para estas regiones, que en la actualidad son las que más tiempo necesitan para recibir el género, al ser las más alejadas de la península Ibérica. Estos centros servirían por tanto de apoyo a las tiendas cercanas en la región, mejorando la red de distribución, haciendo disminuir el gran tráfico que existe en los centros actuales, posibilitando aumentar el volumen de trabajo.

Sería recomendable que el grupo destinara más recursos a la promoción. Es verdad que en algunos países no sería necesario, como es el caso de España, donde prácticamente toda la población reconoce a la marca. En estos casos, podrían simplemente realizar la publicidad en momentos puntuales. Pero si quiere aumentar su participación o introducirse en algún país, en el cual la población no conoce a la marca sí que sería necesario incrementar la inversión en publicidad. Lo recomendable sería no publicitarse únicamente en los medios

tradicionales, sino cooperar con personas influyentes en el mundo de la moda, para que se relacione a la marca con estas personas. Debido al escaso conocimiento del público de esos países, se transmitiría la sensación de que están ante una gran marca, la cual podría pasar por una de lujo. Esto es prácticamente imposible que sucediera en algunos países, en los que el público ya conoce a la marca y sabe a qué segmento pertenece.

La intención de lograr que todas las tiendas sean ecoeficientes para dentro de un par de años es una medida que no deberá dejarse de lado. No solo se conseguiría aumentar los beneficios reduciendo los costes asociados a las tiendas, sino que ofrece una buena imagen de cara al público. Cada vez hay más personas concienciadas con el medioambiente, por lo que podría resultar determinante ser eco friendly para atraer a este público que no para de crecer. Esa concienciación por el medio también llega a las altas esferas, las organizaciones internacionales cada vez son más estrictas con los negocios que más contaminan y tratan de incentivar a las que se preocupan por reducir las contaminaciones emitidas. Todo apunta a que la tendencia sea la de aumentar el interés por el medioambiente, sancionando con elevadas multas a los que no lo respetan. De este modo una inversión en el presente en temas relacionados con las reducciones de emisiones contaminantes, tendría como resultado en un futuro ser vistos con buenos ojos ante los clientes de los distintos países, así como evitar futuras multas o sanciones y ser más eficientes.

Cuando pensamos en internacionalización de una marca textil, nos viene a la cabeza la apertura de tiendas en el extranjero. Esto es básicamente lo que ha realizado Zara, pero no debería quedarse solamente con las tiendas físicas sino complementarlas con el mercado online. Es verdad que Zara opera casi en un treintena de países de forma online, pero ese número sólo representa un tercio de los mercados en los que opera de forma física. En el mundo de hoy internet representa una parte muy importante de nuestra vida no solo la personal sino también la profesional. Cada año se incrementa las cifras de ventas realizadas por páginas web o aplicaciones, y la tendencia va a ser que siga aumentando mucho más. Resulta bastante cómodo para el consumidor

poder comprar el artículo que desea sin necesidad de desplazarse a la tienda y recibirlo en casa en un par de días. Tal vez sea este motivo sumado a la creciente confianza que las personas están teniendo hacia este sistema, por el que las ventas no paran de aumentar, incluso para artículos tan básicos como la comida. La presencia online apenas supone un coste significativo para una empresa y más viendo todas las ventajas que aporta. Por una parte puede suponer un punto de venta más como lo sería cualquier tienda física, pero con un público potencial mucho mayor. Por otra parte, al igual que el resto de establecimientos, situados en buenos emplazamientos que actúan como tiendas a la vez que sirven como estrategia publicitaria a la marca, la presencia online lograría el mismo objetivo. La diferencia reside en que la publicidad que puede aportar la presencia online es mucho mayor, pudiendo ampliar la cuota de mercado a costa de la competencia, ya que el usuario puede buscar una palabra clave que le lleve

Por último, podría ser interesante que la marca realice alguna adaptación del producto según la zona geográfica en la que se encuentre el establecimiento. Los gustos y estilos de la moda de los países orientales y árabes difieren en gran medida de los estereotipos de occidente, de modo que si se lanzaran algunos productos destinados para los clientes de estas zonas, tal vez se lograría aumentar las ventas, consiguiendo una mayor acogida por el público local.

## 9. CONCLUSIONES

A lo largo de la historia hemos podido ver como muchas de las empresas más importantes del mundo han acabado desapareciendo o convirtiéndose en una mínima parte de lo que una vez fueron. Estamos hablando de empresas que estaban en lo más alto del mundo empresarial pero debido a la toma de malas decisiones relacionadas con las estrategias que llevaron a cabo terminaron viendo mermado su poderío. Podemos encontrarnos casos como los de Kodak, Enron, Olivetti. Algunos se debió al incorrecto proceso de internacionalización como el fracaso de Walmart en Alemania. De modo que podemos decir que se debe andar con pies de plomo ya que cualquier decisión por pequeña que parezca en empresas de ese tamaño sus efectos se magnifican.

Una de las conclusiones que podemos obtener viendo los números del conglomerado es que estamos ante una de las potencias del sector de la moda. A pesar de que tiene 8 marcas, opera como grupo tratando de complementar la oferta de sus distintas marcas para lograr llegar a la máxima cantidad de personas posibles. Parece que a Amancio Ortega se le ha quedado pequeño el mundo de la moda y ha tratado de diversificar realizando importantes inversiones en inmuebles, que no siempre son rentados por sus propias marcas, además de lanzar Zara Home destinada a “vestir” a otro tipo de objetivo, los hogares.

Hemos podido comprobar que la internacionalización es uno de los procesos más importantes que puede llevar a cabo una empresa a lo largo de su vida. Mediante este proceso la empresa no sólo consigue crecer a nivel económico, sino que lo puede conseguir a todos los niveles, evolucionando de esta forma, teniendo la posibilidad de convertirse en una gran multinacional. Es imprescindible para los intereses de cualquier empresa, ya que éstas tienen como principal objetivo incrementar lo máximo posible los beneficios, y si se quedan en el mercado doméstico llegará un momento en el que tocarán techo. A parte de incrementar sustancialmente los beneficios, aquellos que deciden salir del mercado local también pueden conseguir ventajas sobre los demás.

Estas ventajas pueden ser ganar mayor cuota de mercado, fortalecer la imagen de la marca, aumentar el poder de negociación o diversificar los riesgos.

Zara es el buque insignia de la cadena textil Inditex, y una de las marcas más grandes e importantes a nivel global, su dueño Amancio Ortega copa las listas de los hombres más ricos del planeta. Para llegar tan lejos, fue necesaria su salida hacia el exterior en búsqueda de nuevas oportunidades. En este caso, empezó con su internacionalización muy pronto, apenas unos años desde el inicio de las aperturas de sus tiendas en el territorio nacional. Normalmente, las personas cuando se trata de temas de negocios tratan de ser precavidas y no cometer errores ni arriesgar todo lo que ya han conseguido, aunque para realizar la internacionalización sea necesaria una cierta valentía, si se realiza adecuadamente no hay nada que temer. Por este motivo, Amancio Ortega que es un hombre de negocios inteligente decidió empezar poco a poco sin correr demasiados riesgos, iniciando la extensión de la marca hacia el vecino más próximo, Portugal. Pero tal era el convencimiento de que su negocio iba a ser un éxito, que sus siguientes tiendas fueron abiertas en dos capitales que son consideradas mecas de la moda, Nueva York y París. Desde ese momento no hay nada que le impidiera seguir expandiéndose por todo el mundo.

Los factores que han permitido tal éxito, son muy característicos suyos, que la diferencia de sus competidores. Y es que no hay muchas empresas que presenten tal grado de integración vertical o que apenas inviertan en publicidad. Su modelo de establecimientos es impecable. Es un sistema estudiado al más mínimo detalle tanto por fuera como por dentro, por no hablar de su emplazamiento, una de las cuestiones más importantes en su modelo de negocio. Como hemos visto el hecho de posicionar las tiendas en los mejores lugares posibles, consigue que la empresa no tenga que realizar tanta inversión en publicidad a diferencia de todos sus competidores al mismo tiempo que consigue aumentar el máximo de ventas posibles. Hay que recalcar que hay un gran número de inmuebles rentados cuyo propietario es Amancio Ortega. Todo queda en casa para el dueño y creador de la marca, aunque no es así para el resto de accionistas, que ven como parte de sus beneficios terminan en manos de la persona que invierte a título personal y no en nombre

de la marca, aumentando sus ganancias a costa de ellos. Una prueba de esa búsqueda por los beneficios por parte de Amancio Ortega son los inmuebles que renta a los competidores de Zara. Su sistema logístico a pesar de estar centralizado en territorio español cumple con los objetivos y fechas marcadas, logrando una respuesta más rápida que la de sus competidores. Este sistema tal vez podría ser mejorado si montaran centros logísticos en todos los continentes o enclaves de gran importancia comercial. Sería una buena forma de agilizar el proceso de distribución, al mismo tiempo que un ahorro en transportes innecesarios y la entrega más rápida de los productos.

En referencia a las conclusiones obtenidas acerca del método de entrada empleado por la empresa, tenemos que las aperturas de tiendas propias es el método preferido por el grupo situándose alrededor de un 87%, mientras que Zara está por encima de la media con un 90%. En cuanto a las franquicias, los franquiciados tienen acceso a los servicios del grupo al igual que el resto de tiendas propias y disfrutan del derecho exclusivo de la licencia en ese territorio. El total de tiendas Zara franquiciadas es de 218 representando un 10% sobre el total y un peso de ventas del 13%. En el caso de las joint ventures, tan solo son utilizadas en los mercados donde la empresa necesita el apoyo de otra para poder entrar, esto son el caso de Alemania, Japón e Italia.

La concentración de tiendas Zara en los mercados con más presencia es menor que a la media del grupo. El 26% de las tiendas de Inditex están presentes en España y el 68,76% en los 10 países con mayor representación. Si hablamos de Zara, ésta tiene una representación en España de 20,77%, mientras que la cifra de los 10 países con más representación suma un 62,44%. Esto significa que las tiendas de Zara posiblemente estén más repartidas entre los distintos países y no tan concentradas en unos pocos, aunque el hecho de estar presente en más mercados que el resto puede tener relevancia en este asunto.

El proceso de entrada utilizado suele ser el mismo para todos los mercados. No se deja nada al azar. Primero la empresa estudia el país y sus posibilidades de crecimiento. Si los resultados son favorables inicia la siguiente fase, que es la

búsqueda de los lugares adecuados para sus tiendas. Estas primeras tiendas sirven para analizar de forma más exacta la demanda del país. Si resulta rentable, es probable que comience una expansión por el país. El grupo inicia esta incursión inicial con la marca Zara, al ser su oferta más segura.

Se ha podido observar como los precios de un mismo producto difieren dependiendo del país en el que nos encontremos. Esto se debe básicamente a decisiones de la propia empresa, así como a la percepción que tienen de la marca los clientes de esa zona. En el extranjero está mejor vista que en territorio nacional.

Cabe destacar que todo lo visto convierte a Zara en el líder del sector de la moda de alta costura a bajo precio, superando a una marca más longeva y de importancia internacional como es la sueca H&M. Y todo hace indicar que quiere seguir ocupando ese lugar en el sector, con su continua expansión logra llegar cada vez a más lugares e incrementar la ya de por sí notoriedad que tiene en el sector. Estamos ante uno de los mejores casos de internacionalización que se hayan podido ver en la historia, logrando situarse en 88 mercados y con la sensación de que todavía queda mucho por recorrer, eso sí, siempre fiel a su estilo.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Memoria Anual Inditex 2015

Dossier Prensa Inditex 2015

La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones, Guerras y Navas, 4º edición, 2009.

[http://www.huffingtonpost.es/2015/10/23/fotos-amancio-ortega\\_n\\_8368048.html](http://www.huffingtonpost.es/2015/10/23/fotos-amancio-ortega_n_8368048.html)

<https://www.inditex.com/es/brands>

<http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

<http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

<https://www.xing.com/communities/posts/analisis-caso-zara-1003329635>

[http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2015/cuentas-anuales/informe-economico-financiero/memoria-consolidada-del-grupo-inditex-a-31-de-enero-de-2016.php](http://static.inditex.com/annual_report_2015/cuentas-anuales/informe-economico-financiero/memoria-consolidada-del-grupo-inditex-a-31-de-enero-de-2016.php)

<https://www.modaes.es/empresa/20160321/inditex-cuida-a-sus-908-franquicias-copan-el-15-de-las-ventas-con-solo-el-13-de-la-red-de-tiendas.html>

<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2014/01/10/bruselas-estudia-unificar-sistemas-tallas-ue/00031389376993258271813.htm>

<https://www.inditex.com/es/brands/zara>

<http://canariasnoticias.es/2017/03/29/amancio-ortega-dona-320-millones-para-renovar-equipos-oncologicos-en-espana>

[https://www.inditex.com/es/media/multimedia\\_gallery/facilities](https://www.inditex.com/es/media/multimedia_gallery/facilities)

<http://www.datosmacro.com/prima-riesgo>

<https://www.gestion.org/marketing/publicidad/30964/que-es-el-cobranding/>

<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>

<http://www.cesceseloexplica.com/prospeccion-de-mercados/riesgo-pais/>

[https://www.inditex.com/es/our\\_group/international\\_presence](https://www.inditex.com/es/our_group/international_presence)

<http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/diferencia-de-precio-de-vestidos-de-zara-en-diferentes-paises/22951>

<http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

[https://www.inditex.com/es/our\\_group/facilities](https://www.inditex.com/es/our_group/facilities)

[https://www.inditex.com/documents/10279/140792/Zara\\_ChElysees\\_Paris.jpg/480a4275-ef70-45b0-bfe3-f3f68c962213?t=1397127259756&image.jpg](https://www.inditex.com/documents/10279/140792/Zara_ChElysees_Paris.jpg/480a4275-ef70-45b0-bfe3-f3f68c962213?t=1397127259756&image.jpg)

