



Universidad
Zaragoza

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Análisis estratégico de Zara

Autor/es

Dounia Tiabi

Tutora

María Pilar Bernal Ansón

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2020/2021

RESUMEN

En la actualidad, las empresas de la industria textil están experimentando múltiples cambios, puesto que tratan de estar cerca de los consumidores y, por ello, intentan comprender sus gustos y su manera de vestir ya que gracias a esta manera les es más posible maximizar los resultados de su negocio. El grupo Inditex, en concreto, Zara es uno de los principales líderes en la industria de la moda actual, es una empresa de origen español que se ha extendido rápidamente en los últimos años hasta alcanzar más de 6000 tiendas en más de 60 países. De este modo viendo como una empresa cada año crece y consigue más prestigio convirtiéndose en una empresa mundialmente famosa, el presente trabajo consiste en un análisis estratégico de Zara.

El presente trabajo de fin de grado consiste en estudiar cómo una empresa, la cual empezó de la nada ha conseguido ser conocida a nivel mundial. Este trabajo se estructurará de esta manera: comenzaremos con la historia de la empresa, seguidamente se formularán la misión, visión y valores de la empresa. A continuación, el análisis externo, que desarrollara cuestiones relacionadas con el estado y desarrollo de la empresa, y a través del cual sabremos las oportunidades y amenazas de la empresa. A través del entorno general, la herramienta que utilizaremos será, PESTEL. Y del entorno específico, serán las cinco fuerzas competitivas de Porter. En cuarto lugar, resolveremos las debilidades y fortalezas de Zara, a través del análisis interno, utilizaremos la cadena de valor y finalmente expondremos las estrategias que ha seguido la empresa para conseguir el privilegio que tiene actualmente.

Palabras clave: Zara, just intime, flexibilización, diferenciación y estrategia corporativa.

ABSTRACT

Currently, companies in the textile industry are experiencing multiple changes, since they try to be close to consumers and, therefore, they try to understand their tastes and their way of dressing since thanks to this way it is more possible for them to maximize costs. results of its business. The Inditex group, specifically, Zara is one of the main leaders in the current fashion industry, it is a company of Spanish origin that has expanded rapidly in recent years to reach more than 6000 stores in more of 60 countries. In this way, seeing how a company grows each year and achieves more prestige by becoming a world-famous company, this work consists of a strategic analysis of Zara. The present end-of-degree project consists of studying how a company, which started from nothing, has managed to be known worldwide. This work is structured in this way, we will begin with the history of the company, then the mission, vision will be formulated and company values. Next, the external analysis, which will develop issues related to the status and development of the company, and through which we will know the opportunities and threats of the company. Through the general environment, the tool that we will use will be, PESTEL. And from the specific environment, it will be the five competitive forces of Porter. Fourth, we will resolve the strengths and weaknesses of Zara, through internal analysis, we will use the value chain and finally we will expose the strategies that the company has followed to achieve the privilege it currently has.

Keywords: Zara, just in time, flexibility, differentiation and corporate strategy.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	4
1.1 OBJETIVO DEL TFG	4
1.2 ESTRUCTURA DEL TFG.....	4
2.HISTORIA DE LA EMPRESA	5
2.1 HISTORIA	5
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
3.INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO	6
3.1 INDUSTRIA	6
3.2 PRODUCTO.....	8
3.3 MERCADO	8
4.ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	10
4.1 ANÁLISIS ENTORNO GENERAL	10
4.1.1 ANÁLISIS PESTEL	11
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	13
4.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO: MODELO DEL NUCLEO COMPETITIVO DE PORTER	13
5.ANÁLISIS INTERNO.	19
5.1 LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA	19
5.2 CADENA DE VALOR.	20
6.ANÁLISIS DAFO	24
7.ESTRATEGÍAS EMPRESARIALES APLICABLES	26
7.1 ESTRATEGIA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA.....	26
7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	28
8.CONCLUSIONES	31
9.BIBLIOGRAFÍA	34

1. INTRODUCCIÓN

ZARA es una empresa perteneciente al sector textil, que se dedica al retail de moda juvenil y que pertenece al grupo Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo. Zara constituye la marca principal del grupo, ya que cuenta con más de 2200 tiendas y tiene una amplia presencia en todos los continentes. La empresa sigue un modelo basado en tres pilares clave: flexibilidad, integración y sostenibilidad.

Zara es una de las empresas más conocidas y consumidas en todo el mundo que ha sabido posicionarse como una marca con estilo, pero que a su vez puede ser accesible para cualquiera debido a sus bajos costes. El éxito de Zara es objeto de estudio, debido al gran impacto que causó en la economía de España y del mundo (Tentulogo, Donde los sueños triunfan, 2021).

1.1 OBJETIVO DEL TFG

La elección de Zara para la realización de este Trabajo Fin de Grado, en adelante TFG, responde al exitoso y novedoso modelo de negocio en el que se basa, que le ha permitido aumentar su cuota de mercado a lo largo del tiempo y posicionarse como una empresa muy relevante en el sector. Llama la atención que, en sus 35 años de historia desde su fundación, una empresa que comenzó siendo un pequeño negocio haya conseguido una gran expansión y presencia en numerosos países del mundo, contando con un gran éxito tanto nacional como internacional y haya logrado ser una de las principales cadenas de distribución de ropa en el comercio minorista textil global. A través de la realización de este proyecto se pretende mostrar que un negocio, sin importar el tamaño y aunque tenga poca experiencia en el mercado, o porque aún no haya encontrado su lugar en el mercado donde pueda operar y desarrollarse para tener éxito en el mercado, puede lograr lo que Zara ha logrado. En consecuencia, el objetivo de este TFG reside en analizar las estrategias desarrolladas y aplicadas por Zara, así como las ventajas competitivas de Zara en la ocupación de su mercado actual.

1.2 ESTRUCTURA DEL TFG

En este trabajo, en el que se va a realizar un análisis estratégico de la empresa Zara, se pretende hacer referencia a aspectos clave estudiados en diversas materias presentes en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, tales como Dirección Estratégica, Organización de Empresas y Dirección y Gestión de Recursos Humanos, entre otras. Para ello, se comenzará analizando la historia de Zara, para poder conocer cómo fueron sus inicios y apreciar su evolución a lo largo del tiempo. Seguidamente, se realizará un análisis de la industria en la que opera. Asimismo, se realizará un análisis estratégico de la empresa para analizar el entorno externo e interno de la empresa. Más adelante, se realizará un análisis DAFO, cuya finalidad es conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Zara. Finalmente, se analizarán las estrategias adoptadas por la empresa, por las que ocupa un buen posicionamiento en el mercado actual. El trabajo finalizará con una breve conclusión y opinión, en la que se evaluarán los aspectos y objetivos planteados por una empresa tan grande como es Zara, en este trabajo.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA

Aunque Inditex no se constituyó hasta 1985, su origen está relacionado con el inicio de la actividad empresarial de su presidente, Amancio Ortega Gaona, en la década de los sesenta. Amancio Ortega lleva revolucionando en los últimos tiempos el mundo de la moda, es conocido por ser el propietario de una de las compañías textiles más importantes del mundo: Zara. (INDITEX, 2021)

Todo comenzó cuando decidió empezar a coser cucos de boatiné para bebés junto con su tío José Antonio Caramelo. Después de un tiempo, continuó con las batas del mismo tejido que los boatinés para bebés. Las batas comenzaron a tener éxito en la ciudad, ya que el precio era competitivo, y el negocio empezó a crecer. Entonces decidieron subirse al tren Shangai (tren que conecta a Coruña y Barcelona) para encontrar nuevos proveedores en Barcelona. Convencieron a los proveedores, diciéndoles que la mejor bata se fabricaba en A Coruña, que el precio era muy competitivo y por supuesto que son de él. Comenzó a trabajar en una tienda de ropa de A Coruña, y en 1963 estableció una empresa dedicada a la confección de ropa. Ortega comenzó a desarrollar sus propios diseños y empezó a confeccionar ropa en casa con su primera esposa, Rosalía Mera. Al principio, operaba bajo el nombre del fabricante de ropa Goa Confections, acrónimo que salió de mezclar los nombres de Amancio y Antonio Ortega Gaona. Aquí donde comenzó el imperio de Amancio Ortega.

La empresa textil comenzó a crecer. Pero, no sólo querían ser fabricantes y distribuidores, sino que se propusieron también ser vendedores. Es de aquí de donde sale la idea de la primera tienda Zara. Sin embargo, no fue hasta 1975 cuando abrió la primera tienda que lleva el nombre de Zara en la calle de Juan Flórez, la calle céntrica de La Coruña. El éxito impulsó a Ortega a instalar su primera fábrica de Zara en Arteijo (donde se encuentra actualmente la sede del Grupo Inditex). En 1977 se instala la primera fábrica de Zara en Arteijo, y al año siguiente se abre una tienda en el Bierzo, el primer arrabal de Galicia. En esta tienda, se empezó a vender ropa para hombres, mujeres y niños, además de ropa de estudiantes, al principio la calidad no era muy buena ya que el precio era muy bajo y no podían buscar proveedores de tejidos económicos y de alta calidad. En 1976, GOASAM, se desarrolló como propietaria de las tiendas de Zara.

En 1985, se crea Inditex como base del grupo de empresas. Inditex, es un grupo de distribución de moda fundado en 1963 como fábrica de ropa femenina y actualmente cuenta con más de 7000 tiendas en los cinco continentes. Durante los últimos 40 años, la compañía ha pasado por múltiples etapas y muchos momentos comerciales extraordinarios, pero siempre ha mantenido un objetivo: escuchar atentamente a los clientes y brindarles los consejos de moda que desean.

La expansión internacional de Zara se inició a finales de los 80, y la introducción de nuevas formas de moda y con ello nuevas tiendas de ropa que todos o casi todos conocemos hoy en día: Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterque. El foco permanente en los clientes es una organización organizativa que abarca todos los procesos

de la moda (diseño, fabricación, distribución y venta de su propia tienda). El compromiso con los clientes está detrás de la integración del desarrollo sostenible en la cadena de suministro y las políticas medioambientales del grupo. Estos principios también rigen la actividad de Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de las cadenas comerciales.

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

La misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías (Espinosa, 2021). La misión de Zara “consiste en ofrecer a sus clientes los productos que necesitan y desean, compartiendo la pasión por una moda sostenible entre un amplio grupo de personas de diferentes culturas, generaciones y estatus social”.

Visión

La visión de una empresa contempla las metas que se ha propuesto conseguir en el futuro, es la concepción de lo que quiere llegar a ser (Espinosa, 2021). La visión de Zara es “ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir, que pueda llegar a clientes de todo el mundo, facilitándoles diferentes diseños y modas de acuerdo con sus gustos y tendencias a precios asequibles”.

Valores

Los valores para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de la empresa, que les permite crear pautas de comportamiento. (Espinosa, 2021). En el caso de Zara, sus valores se detallan a continuación:

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

3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO

3.1 INDUSTRIA

Zara cuenta con 2232 tiendas en todo el mundo, distribuidas en 88 mercados en los cinco continentes. La clave de negocio de Zara es que “ofrece lo que el consumidor pide y, además, lo hace en el menor tiempo posible, a un precio asequible y con una buena calidad. Algo que parece sencillo, pero complejo de realizar con éxito” (Domingo, 2013). A la hora de

realizar el análisis estratégico de una empresa, resulta de relevancia analizar la industria a la que esa empresa pertenece.

La industria se define como “el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles.” (Guerras & Navas Lopez, 2015) .

El estudio de la industria a la que pertenece una empresa puede realizarse a través de distintas herramientas. Una de ellas es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Esta clasificación nos permite clasificar las empresas según la actividad que realizan. En base a lo anterior, cabe destacar que Zara podría incluirse en la categoría CNAE “4771-Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados”. Otra de las herramientas que nos permite analizar la industria a la que pertenece una empresa es el Diagrama Tridimensional de Abell. Este diagrama está compuesto de tres dimensiones, que permiten la delimitación de las funciones, la tecnología y los clientes de una empresa, y que determinan la industria a la que pertenece.

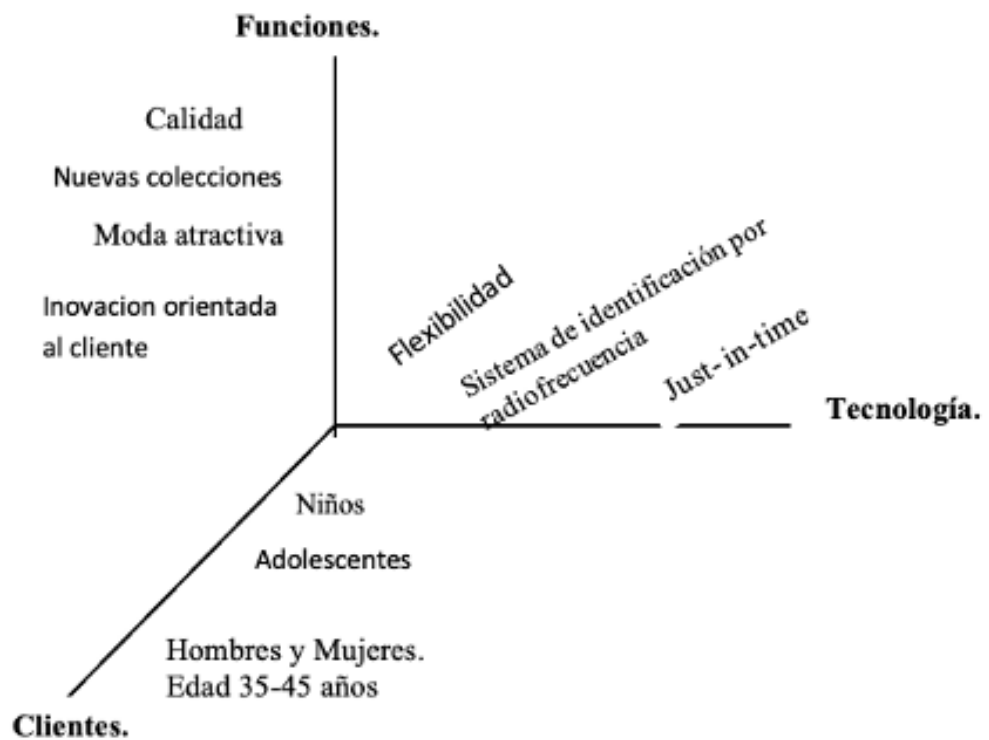


Ilustración 1. Diagrama de Abell aplicado a la empresa Zara (Elaboración propia).

FUNCIONES

La máxima prioridad de Zara es ofrecer moda atractiva y satisfacer las necesidades de los clientes con una amplia gama de productos. Sus diseñadores, tienen la capacidad de responder a sus solicitudes y comentarios en sus colecciones masculinas, femeninas e infantil de una manera ágil e innovadora. Zara tiene una innovación orientada al cliente, con lo que pretende atender a los clientes de la mejor manera posible tanto en tienda física como online para que los clientes siempre estén lo más satisfechos posibles y que tengan la mejor atención. La colección Join Life y las tiendas ecoeficientes de Zara son dos ejemplos que ilustran plenamente el compromiso de la marca con la sostenibilidad, al igual que instalar gradualmente contenedores en sus tiendas para reutilizar y reciclar ropa. Proporciona un servicio gratuito de recolección de ropa familiar cuando se entregan pedidos en línea. Finalmente, Zara intenta ofrecer la mejor calidad a sus clientes a unos precios asequibles para todo tipo de clases sociales.

CLIENTES

Los clientes son personas que quieren ir a la moda a precios asequibles. Son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas. Como ya describimos anteriormente, los principales grupos de clientes de Zara son familias de ingresos medios y mujeres jóvenes, modernas y elegantes que viven en las grandes ciudades y que son fieles a la marca. La edad de dicho público objetivo está comprendida entre 18 y 35 años. En general, Zara se dirige a una amplia gama de mercados de referencia o mercados relacionados, desde adolescentes hasta hombres y mujeres de mediana edad a los que les gusta usar ropa de marca y ropa de alta calidad, estilos modernos y de moda y precios razonables. También incorpora a su portafolio de productos de mayor tamaño, modelos que pueden ser adquiridos por un público femenino mayor de 45 años y tienen mayor poder adquisitivo. Por otro lado, también vende ropa para bebés y niños, pero estos no son su principal público objetivo, porque la posibilidad de comprar productos solo es efectiva para los adultos.

TECNOLOGÍAS

Gracias a la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación, el sector textil y de la confección han experimentado una drástica transformación. Las empresas de la industria textil evolucionan en un entorno difícil y cambiante. La moda está, por definición, en continuo movimiento ya que representa los gustos del momento. El impacto en la sociedad de la información, el uso intensivo de alta tecnología, la presión sobre consumidores cada vez es más exigente, la penetración de nuevos competidores y el surgimiento de nuevos comportamientos empresariales y sociales han modificado profundamente la producción, distribución y venta de moda. Por lo tanto, la empresa se ve obligada a realizar cambios importantes para mantenerse competitiva.

Las tecnologías tienen un impacto directo en el proceso de producción y son igualmente importantes para la organización de producción. La fabricación flexible, la producción personalizada o los sistemas de producción just-in-time son algunas de las novedades que han surgido en las últimas décadas. Cabe destacar que Zara implantó el sistema de identificación por radiofrecuencia, que utiliza las tecnologías más avanzadas para colocar las prendas en fabricas y almacenes para mejorar el servicio al cliente y permite que Zara complete la integración de su

sistema de gestión de inventarios en 64 mercados, donde cuenta con una plataforma integrada para tiendas físicas y tiendas online.

3.2 PRODUCTO

Las tiendas de Zara cuentan con ropa para hombre y mujer, así como ropa infantil del departamento Zara Kids. Ofrecen productos basados en las tendencias del consumidor. Su cadena de suministro receptiva entrega nuevos productos a las tiendas dos veces por semana. Después de diseñar estos artículos (se fabrican alrededor de 450 millones de piezas cada año), se necesitan de 10 a 15 días para completar todo el proceso de producción. Todas las prendas se procesan a través del centro de distribución en A Coruña, España. Los artículos nuevos se inspeccionan, clasifican y etiquetan y cargan en camiones y en la mayoría de los casos, las prendas se entregan en 48 horas. Zara puede desarrollar un nuevo producto y llevarlo a la tienda en solo una semana, mientras que el tiempo promedio para el resto de la industria minorista es de seis meses. Lanza aproximadamente 12000 nuevos diseños cada año y tiene una política de gastar la menor cantidad de publicidad posible; la compañía prefiere invertir parte de sus ganancias en la apertura de nuevas tiendas. Esto se debe a que todas las marcas de Zara y su empresa matriz Inditex tienen el monopolio del modelo de negocio. La falta de competidores puede hacer que sobreviva sin mucha mejora. Su estrategia de marketing más importante pasa por sacar el máximo partido a su concepto e imagen física en todos los centros comerciales, calles más importantes del mundo.

La mayoría de los productos que vende Zara, se producen en países como España, Portugal, Turquía y Marruecos. La ropa con una vida útil prolongada (como las camisetas básicas) se subcontrata a proveedores de bajo coste, principalmente en Asia. Debido a la situación del empleo en los países asiáticos, a menudo existen controversias en torno a este tema, donde las condiciones laborales son malas y los salarios bajos. Pero, Zara, no es la primera empresa que decide dejar la plantilla asiática, por lo que en general hay críticas, pero no afecta en mayor medida a la empresa. La empresa puede diseñar nuevos productos y completar la producción de los productos en sus tiendas dentro de cuatro a cinco semanas; puede modificar los artículos existentes en hasta dos semanas. Acortar el ciclo de vida del producto que para Zara significa un mayor éxito para satisfacer las preferencias de los consumidores. Si un diseño no se vende bien en una semana, se retira de la tienda, se cancela el pedido y se busca un nuevo diseño. El diseño básico de Zara se actualiza todos los años, pero algunos diseños de moda se pueden mantener en el estante hasta por cuatro semanas, lo que anima a los fanáticos de Zara a visitar la tienda nuevamente. En promedio, una tienda en España espera que los clientes la visiten al menos 3 veces al año, en el caso de Zara, este número se multiplica por 6, o de 15 a 18 veces al año.

3.3 MERCADO

En cuanto a los ingresos de Zara, la firma textil superó su record de ventas, con 28.286 millones de euros, un 8% por encima del año 2018 y de beneficios, con 3639 millones, un 6% más (Retail distribución/actualidad, 2021).

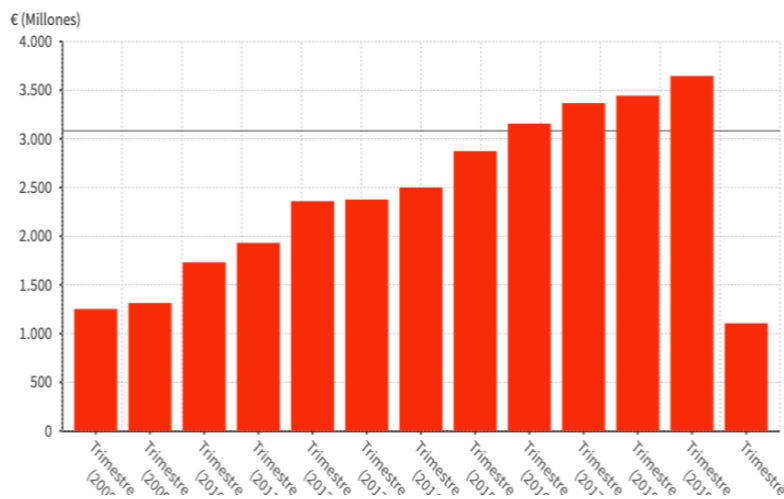


Ilustración 2. Cifra de venta.

Inditex registró un resultado neto de 1106 millones de euros hasta el cuatrimestre 4 de 2020, como podemos ver en la ilustración dos (Retail distribución/actualidad, 2021). Pero esta cifra habría sido de 3855 millones, un crecimiento del 12%, de no haberse visto la empresa obligada a provisionar 287 millones de euros en vista de la caída de ventas en la campaña primavera/verano del año 2020 debido a la pandemia (Retail distribución/actualidad, 2021). Inditex cuenta con 7469 tiendas, pero mantiene cerradas 3785 en 39 mercados, es decir, la mitad de sus locales no están produciendo, las ventas tanto en tienda física como online cayeron un 4,9% desde el uno de febrero al 16 de marzo de este 2020 debido a la crisis que están generando la pandemia (Retail distribución/actualidad, 2021).

4. ANÁLISIS ESTRATEGICO EXTERNO

4.1 ANÁLISIS ENTORNO GENERAL

El propósito de analizar el entorno general es determinar los factores que afectan al desempeño de la empresa desde la perspectiva del sistema económico y social en general y evaluar su posible impacto en la empresa. Este marco general determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa. El carácter dinámico del entorno nos obliga a estudiarlo, no solo para el presente sino también en el futuro, ya que estos factores cambian con el tiempo. Por consiguiente, con el análisis del entorno general se pretende realizar un diagnóstico adecuado de la situación de la empresa para detectar amenazas y oportunidades que el entorno plantea para el desempeño de la empresa en el presente y en el futuro (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Según los autores Guerras y Navas (2015), para estudiar el entorno global es necesario resolver el primer problema encontrado, es decir, definir sus límites, esto es, determinar qué variables tendrán un impacto significativo en las actividades de la empresa y cuáles no. Dada la diversidad y complejidad del entorno general, no todos los factores tendrán un impacto en el negocio. Sin duda, el método más importante para definir límites es un método relativo a los tipos de variables que deben considerarse en el análisis del entorno. Este tipo de variables a menudo se denominan dimensiones del entorno (Guerras & Navas Lopez, 2015).

4.1.1 ANÁLISIS PESTEL

- DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

“Se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que llevan a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social” (Guerras & Navas Lopez, 2015). La dimensión política en cuanto a Zara es muy compleja, ya que debido a su expansión internacional debe regirse por las normas vigentes en cada país en el que se encuentra. En la industria de la moda, se debe proteger la propiedad intelectual ya que esto es importante. Zara es particularmente sensible a las últimas tendencias, la diferencia entre creatividad e imitación puede ser muy sutil. Muchos de los países desarrollados han ampliado sus leyes de propiedad intelectual para incluir los diseños de moda. Otro aspecto legal interesante en las tiendas de Zara es la regulación de las tallas de ropa, con el se pretende promover una imagen más sana de la belleza y de evitar estereotipos consiguiendo así un incremento de la anorexia. En el año 2006, el gobierno español firmó un acuerdo entre diseñadores y fabricantes para la unificación y homogeneización de tallas.

Las leyes laborales que debe cumplir Zara son aquellas que protegen los derechos de los trabajadores, son los llamados outsourcing, que es la subcontratación de terceros, para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal. Controlar las operaciones indirectas de muchos talleres puede provocar incumplimientos, por tanto, Zara lleva a cabo de forma constante auditorías internas y externas, que le permiten verificar el cumplimiento de los estándares y los códigos establecidos.

Finalmente, con la pandemia COVID19 muchas empresas, entre ellas Zara, han tenido que seguir las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y ajustarse a las normas que establece el BOE para la prevención de COVID, en los que han reforzado el contacto con proveedores y con las entidades de referencia de los distintos mercados tratando de asegurar que las medidas de protección de la salud e higiene fueran adecuadas.

- DIMENSIÓN ECONÓMICA

“Este apartado hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico que presenta y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos “ (Guerras & Navas Lopez, 2015). En cuanto a la dimensión económica de Zara destacaremos unos puntos fundamentales que afectan a la empresa que analizamos:

La crisis económica actual que estamos sufriendo, debido al COVID 19, afecta todos los países, pero especialmente a España, que es uno de los países de la Unión Europea más afectados por esta pandemia. En la actualidad, la mayoría de las familias se encuentran en dificultades económicas por falta de trabajo o por los bajos salarios que ganan trabajando muchas horas, por lo que en este caso las familias piensan más en gastar el dinero en productos de primera necesidad que en ropa, el descenso de las ventas en el sector textil es evidente.

Según Acotex, asociación empresarial del comercio textil, complementos y piel, y INE, Instituto nacional de estadística, afirman se ha producido el hundimiento anual de las ventas en un 28,6%, la facturación se ha derrumbado un 40%.

Amancio Ortega, propietario de Inditex, plantea el cierre de entre 1000 y 1200 tiendas físicas en todo el mundo y entre 250 y 300 en España (Cotizalia, 2020).

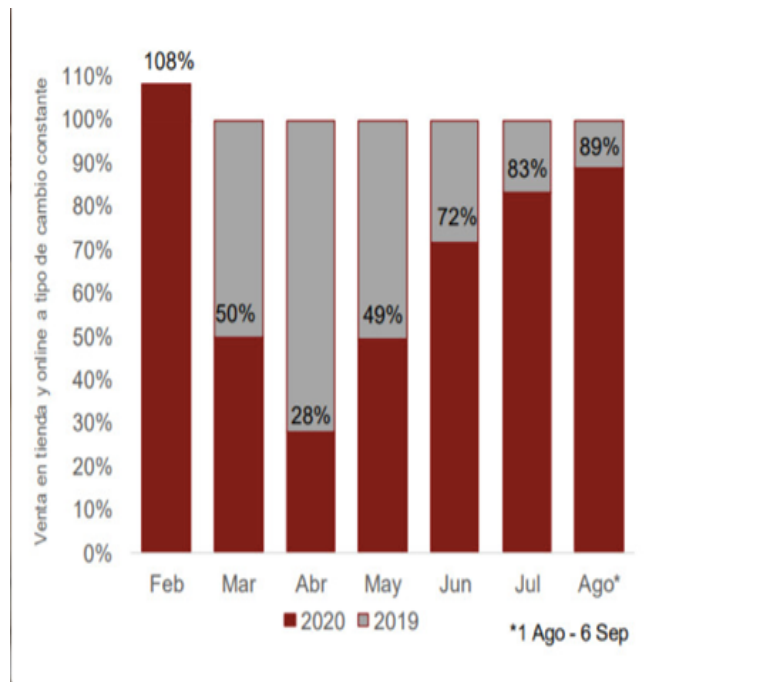


Ilustración 3. Evolución de las ventas anuales comparadas con el año 2020. (Inditex)

- **DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL**

“Esta dimensión recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas, y étnicas del sistema social en su conjunto” (Guerras & Navas Lopez, 2015). Por lo tanto, teniendo en cuenta la definición de lo que abarcaría una dimensión sociocultural podemos decir que en la sociedad moderna en la que vivimos prestamos especial atención a la apariencia personal y muchas veces nos guiamos para juzgar a una persona por ella, por lo tanto, el cuidado por la apariencia personal y la imagen cobran una especial importancia. Por lo consiguiente la tenencia por la moda juega un papel muy importante. Podemos decir que las prendas de vestir ofrecen funciones que van más allá del simple hecho de ofrecer comodidad, sino que definen la personalidad de quien las lleva. En consecuencia, el interés de las personas por la imagen personal crece día a día, y hemos sido testigos de como la sociedad española ha cambiado en los últimos años en su forma de pensar, preocupándose por las tendencias y la moda aun más, viendo como la gente está cada vez más preocupada por su físico y tendencias de moda para sentirse mejor. Este interés también se transmite a todos y a su deseo de ser diferente a los demás, de tener originalidad, exclusividad. Zara consigue que prácticamente nadie vaya vestido con las mismas prendas consiguiendo así una singularidad de prendas.

Otro factor sociocultural es la pandemia mundial como consecuencia del COVID19 ha modificado los hábitos de compra, optando por la compra online, ante esta situación, Inditex cerro muchas tiendas físicas en todo el mundo para potenciar la venta online. Esto es debido a

que, por las circunstancias actuales de la Pandemia, mucha gente prefiere comprar online, para no estar esperando ya que se ha reducido el aforo de las tiendas y que ya no hay probadores. Entonces resulta más cómodo la compra online.

Finalmente, también hay una cierta preocupación por los materiales con los que se fabrica la ropa, es decir que no este fabricado con piel de animales, en resumen, que estén comprometidos con la protección y el desarrollo de la biodiversidad, es decir, responsabilidad y sostenibilidad de los recursos naturales. Zara a través de su etiqueta Join Life identifica todas aquellas prendas que se caracterizan por estar fabricadas por las materias primas más sostenibles y utilizando procesos de producción respetuosos con el medioambiente.

- **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

Según los autores Guerras y Navas (2015), “El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica”. La tecnología en los últimos años juega un rol muy importante, sobretodo en la industria textil y de la moda, y se ha integrado en las organizaciones empresariales, hasta tal punto que las organizaciones empresariales han invertido más en tecnología que en sus propios trabajadores ya que la tecnología posibilita controlar los efectos nocivos en el ambiente, así como la salud de los trabajadores y consumidores.

En este aspecto, Zara está altamente desarrollada tecnológicamente y necesita invertir mucho dinero ya que se ha beneficiado mucho de ello y también para ser una empresa vanguardista en la tecnología. En este sentido, podemos decir que la innovación tecnológica les ha proporcionado grandes avances tecnológicos aumentado así la velocidad de la logística del producto y la velocidad de distribución de las tiendas.

También tenemos que tener en cuenta las ventas online, un recurso tecnológico que Inditex se inicio con la marca Zara Home en el año 2007 ya que le sirvió de prueba para observar el funcionamiento de las ventas online, y que posteriormente se instalo en Zara haciendo que consumidores y clientes puedan comprar en casa o en cualquier otro lugar, ofreciéndoles así la comodidad de cambio o devolución de productos en cualquier tienda de la marca, lo que les brinda enormes oportunidades de crecimiento. Surgiendo así nuevos canales de venta innovadores lo que lo hace más fácil y cómodo para los clientes. Finalmente, Zara implantó el sistema de identificación por radiofrecuencia que utiliza las tecnologías más avanzadas para colocar las prendas en fabricas y almacenes para mejorar el servicio al cliente.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO: MODELO DEL NUCLEO COMPETITIVO DE PORTER**

El modelo de Porter se denomina modelo de las cinco fuerzas y es un método analítico estándar para estudiar las oportunidades y amenazas. Porter cree que el atractivo de una industria depende del papel de las cinco fuerzas competitivas, que en conjunto determinan la posibilidad de obtener mayores ingresos. Las cinco fuerzas son: la competencia entre competidores existentes, la posibilidad de que entren nuevos competidores, la amenaza de productos alternativos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación

de los proveedores (Guerras & Navas Lopez, 2015). Las industrias textiles y de la moda están muy fragmentadas, lo que produce un nivel alto de competitividad y baja presión de los precios. Utilizaremos el modelo de las cinco fueras de Michael Porter para analizar Zara.

A. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

La primera fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Aquí se estudian las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. (Guerras & Navas Lopez, 2015). Teniendo en cuenta este criterio podemos decir que a medida que la competencia se vuelve más intensa, la posibilidad de obtener mayores ingresos se reduce, por lo que el atractivo de la industria disminuye.

La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales, como son, entre otros:

- Numero de competidores y equilibrio entre ellos
- Ritmo de crecimiento de la industria
- Barreras de movilidad
- Diferenciación de productos

• NÚMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS.

En la industria textil internacional, la competencia es el poder decisivo ya que es la parte más importante del modelo de Porter. El nivel de competencia en este caso es muy alto y radical. La competencia ocurre en todas las partes del proceso productivo, comenzando con el diseño de la ropa, que es un factor importante y estratégico en el campo de la moda. La innovación y la diferenciación juegan un papel importante también. Hay muchos competidores en la industria de distribución minorista de ropa, por lo que la competencia de Zara es elevada. Ya que hay demasiadas empresas dedicadas a este sector, aunque cabe comentar que hay pocas multinacionales y empresas poderosas, la gran mayoría son pequeñas cadenas de tiendas o empresas.

En el sector de la venta minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Ya que la competencia suele está basada en grandes y costosas campañas publicitarias, teniendo en cuenta, como hemos comentado anteriormente que Zara no gasta en campañas publicitarias por lo que debe esforzarse más para hacerte frente a está competencia, y con ello, también, la subcontratación para incrementar los márgenes de ganancias ya que también es elevada. Los principales competidores de Zara son GAP y H&M. En 2004, las ventas de Gap duplicaron las de la cadena española, que en ese momento ocupaba el tercer lugar, por detrás de H&M. Desde entonces, Inditex, ha duplicado su negocio con la apertura de 2700 tiendas y el desembarco en 27 nuevos países, alcanzando el liderazgo europeo en 2005 y, poco después, en el primer trimestre de 2008, superando por primera vez a Gap.

La empresa norteamericana Gap, que opera con las marcas Gap, Banana Republic y La vieja marina se enfrento a graves problemas económicos en 2005, estos problemas económicos le obligaron a pisar freno. Gap después de un tiempo a crecer y debido a la depreciación del euro pudo volver a recuperar el terreno perdido. Hasta ahora, Inditex esta por encima, y ha conseguido consolidar su dominio comprado con el principal competidor global H&M. Los productos que ofrecen son muy similares a los de Inditex: tendencias de moda, ropa de calidad y precios económicos. Es imposible identificar el origen de la ropa porque todas tienen grandes similitudes y en ocasiones son la misma ropa en varias tiendas en una misma temporada.

En cuanto a las empresas competidoras con Inditex podemos clasificarlas:

CADENAS INTERNACIONALES	H&M, Fast Retailing, Gap
CADENAS NACIONALES	Mango, Adolfo Domínguez, Primark, Grupo Cortefiel(Springfield, Women Secret y Etam) y pequeñas tiendas de moda locales
MUNDO COMPLEMENTOS	Bimba & Lola y Hazel

- **RITMO DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA**

A medida que se desacelera la tasa de crecimiento de la industria, aumentará la intensidad de la competencia. Si tomamos el modelo de ciclo de vida de la industria como referencia, podemos distinguir industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive. A medida que la industria entra en una etapa de madurez o declive, la intensidad de la competencia aumenta con el estancamiento o la disminución de las ventas totales (Guerras & Navas Lopez, 2015).

En cuanto a nuestra empresa objeto de análisis, podríamos decir que es una empresa madura ya que lleva muchos años operando en el sector, y que a la vez es una empresa que está en continuo crecimiento debido a que la industria textil, es un sector en el que tiene que estar en continua evolución, ya que la sociedad cambia de gustos y tiende que ir a por unos modelos de ropa u otros, es decir, que va en función de épocas. Y por lo tanto en este aspecto Zara tiene que ser innovadora y vanguardista.

- **BARRERAS DE MOVILIDAD**

Según nos indican Guerras y Navas (2015), “Son aquellos obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. La inexistencia de barreras de movilidad limita a la competencia a las empresas incluidas en cada segmento, por lo que su intensidad para el conjunto de la industria decrece”. En esta área, podemos ver que la industria si que tiene barreras de movilidad ya que como hemos comentado al principio, Zara está en el grupo Inditex y que esté a su vez cuenta con varias empresas dedicadas a varios sectores dentro de la moda como, por ejemplo, Pull&Bear que apuesta por la cultura urbana, el hip-hop o el surf, así como las colaboraciones con estrellas

de la música y el deporte etc., en definitiva, que cada una de las empresas que incluye el grupo compite en un segmento. Ya que cada una de las tiendas que pertenecen al grupo tienen estilos diferentes y una clientela diferente (Guerras & Navas Lopez, 2015).

- **DIFERENCIACION DE PRODUCTOS.**

“A medida que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce, ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.” (Guerras & Navas Lopez, 2015). La diferenciación en Zara con respecto a las demás tiendas es la calidad de los productos, un diseño novedoso, control exhaustivo del proceso de creación, alta capacidad de innovación, alta rotación de productos, esto es, los clientes saben que Zara hace una pequeña cantidad de productos y solo los más vendidos y los que triunfan y siguen fabricando y por lo tanto los clientes saben que si le gusta un producto lo tienen que comprar inmediatamente porque puede que no sea fabricado más y tienen colecciones todo el año ya que cada dos semanas van cambiando las prendas que tienen (Marketing y servicios, 2021). En definitiva, en Zara, puedes encontrar una gran variedad de productos, porque apuesta por la variedad y la distinción de gustos, ya que hay prendas básicas con una calidad media y precio asequible para todos y por otra parte, también tiene prendas extravagantes o elegantes y con un precio superior.

B. COMPETIDORES POTENCIALES.

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario. *“La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso”* (Guerras & Navas Lopez, 2015).

- **BARRERAS DE ENTRADA**

“Podemos definir las barreras de entrada como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante el aumento de los costes que éstas tienen que asumir por entrar, lo que supone una disminución de sus expectativas de rentabilidad” (Guerras & Navas Lopez, 2015).

En Zara las barreras de entrada más comunes para nuevos competidores son generalmente relacionados con aspectos legales, patentes, grandes inversiones iniciales y tecnológicas, otra de las barreras de entrada son la tecnología o los efectos red. La diferenciación del producto también muestra que es una barrera significativa, ya que gracias a la diferenciación del producto te distinguen de las demás industrias, esto se da cuando las empresas tienen patentes, identidad de marca, prestigio o bases de clientes establecidas, lo que obliga a los nuevos participantes a invertir mucho para superar la lealtad de los clientes existentes. La necesidad de una gran cantidad de inversión para iniciar la competencia sea

para instalaciones productivas, actividad I+D, cubrir las pérdidas iniciales u otras situaciones hará que las empresas se queden fuera.

Los costes de cambio también son una barrera de entrada ya que, si son altos, el nuevo proveedor tendrá que reducir drásticamente los precios o mejorar significativamente el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor. Otras barreras de entrada son el acceso a canales de distribución utilizados por empresas instaladas que no están disponibles para nuevos competidores o canales de distribución costosos, como periódicos, revistas, etc. Las políticas gubernamentales son beneficiosas para las empresas que se han establecido a través de subsidios, restricciones de licencias, regulaciones ecológicas o de seguridad, etc. En cualquier caso, la efectividad de todas estas barreras de entrada depende de los recursos o capacidades de los nuevos participantes.

En el caso, de nuestra empresa objeto de estudio, Zara, cualquiera puede crear una tienda de ropa con los permisos y patentes necesarios, eso sí, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. En general, las empresas textiles son grandes empresas y pueden beneficiarse de economías de escala, atractivos contratos firmados con proveedores y curvas de experiencia para adquirir cierta experiencia. Sin embargo, la entrada de nuevas empresas internacionales en el mercado nacional puede representar una amenaza. Así pues, según el artículo del 20/12/2009 publicado por Expansión, “el último en anunciar su desembarco en España ha sido Uniqlo, una marca especializada en moda joven a precios asequibles, y que compite en otros mercados directamente con Inditex y H&M”. Según Expansión, “la caída de los alquileres de locales comerciales está propiciando que el grupo japonés, que cuenta con 870 tiendas en su mercado doméstico, considere el momento perfecto para tomar posiciones en España”.

Se puede decir que la amenaza de los nuevos competidores de Zara es relativamente baja debido al prestigio de la marca y la imagen que proyecta. Dado que el nombre de la marca y la imagen juegan un papel importante en este sector, por lo tanto, es difícil que las nuevas marcas tengan un éxito tan rápido.

C. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Los productos sustitutivos según Guerras & Navas Lopez (2015) “son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. Deben contemplarse como productos sustitutivos todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan. “Esta definición nos indica que, a medida, que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo tenderá a decrecer y, por tanto, sus expectativas de rentas superiores (Guerras & Navas Lopez, 2015).

La importancia de la amenaza de los productos sustitutivos dependerá de los siguientes factores: El grado en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, los precios de los productos sustitutivos en relación con los de la industria, la obsolescencia que los productos sustitutivos incorporan en los

productos de la industria y los costes de cambio a los productos alternativos (Guerras & Navas Lopez, 2015)

En la industria textil, hablaremos de marcas sustitutivas no de productos sustitutivos porque no estamos analizando productos específicos, sino todos los productos completos de una marca, por sus características, algunos productos son mas fáciles de reemplazar que otros. Podríamos decir que las características predominantes de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser productos con ciclo de vida cortos, productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio o productos con altos márgenes comerciales.

En este tipo de industrias, concretamente Zara, la amenaza de sustitución es alta ya que hay múltiples opciones, como por ejemplo grandes cadenas de tiendas de ropa y diseñadores de moda de alta gama, incluso pequeños fabricantes y vendedores que compiten ofreciendo productos de bajo precio incluso la confección de ropa a medida representa una alternativa.

Teniendo en cuenta, que la moda esta en continuo cambio, el ciclo de las prendas es cada vez mas corto, la tecnología, las economías de escala y la subcontratación de la producción, en países con menores costes de mano de obra, hace que la ropa de calidad pueda estar disponible a precios cada vez más bajos. Todas estas características corresponden a industrias de alto riesgo de sustitución. Llegando a la conclusión de que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

D. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES.

“Este poder negociador hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan, tanto proveedores como clientes con las empresas de la industria. Repercutiendo en la medida de que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria decrece.” (Guerras & Navas Lopez, 2015).

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.**

El poder negociador de los proveedores en el sector de la moda es bajo basándonos en que la capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el numero de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Los proveedores suelen limitarse a implementar las decisiones de los compradores en cuanto a la calidad, el diseño, los tiempos y la comercialización. Son los clientes/compradores los que controlan estos procesos y no el proveedor, esto significa que si el proveedor no es capaz de cumplirlos significara el cambio de proveedor, lo que se podría hacer con relativa facilidad debido al gran numero de talleres disponibles y dispuestos a trabajar por bajo precio.

En el caso de nuestra empresa, Zara, tiene mayor fuerza con los proveedores debido a su modelo de integración vertical, en el que gran parte de su proceso de producción se realiza en las fabricas pertenecientes al Grupo, subcontratando sólo la fase de confección, lo que significa que los proveedores no tienen apenas poder de negociación (Groupwork, 2021).

Zara trabaja con más de 1900 proveedores en más de 8000 fabricas, el 54% de las fabricas en las que producen están en España, Portugal, Turquía y Marruecos.

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.**

El poder negociador de los clientes es la capacidad de los agentes económicos para adquirir materias primas o servicios de la empresa.

En la sociedad actual los compradores tienen mas poder, son mas exigentes a la hora de comprar ya que buscan la mejor calidad y tener una gran variedad de opciones para elegir. En términos de prendas de ropa buscan adquirir la prenda que tienen en mente con sus correspondientes complementos en la misma tienda.

Cuando los consumidores están concentrados asociados en grupos grandes o compran gran cantidad de productos proporcionados por la empresa, pueden tener cierto poder de negociación. Por eso, los minoristas diferencian su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores. Zara cubre esta demanda ofreciendo prendas de moda a precios accesibles, que apuntan a diferentes segmentos del mercado (Groupwork, 2021).

En lo respecto a la industria minorista de ropa, Zara, no podemos decir que tengan mucho poder de negociación, ya que si compramos la producción total de Inditex ningún cliente de Zara tiene un peso significativo. Por otro lado, los consumidores rara vez van juntos en grandes grupos, sino que realizan compras individuales. Se puede concluir, entonces, que el poder de negociación de los consumidores es medio.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que la empresa puede utilizar para lidiar con entornos generales y competitivos. Por tanto, este análisis se refiere a conocer las fortalezas y debilidades de la empresa para que pueda evaluar su potencial para desarrollar la estrategia de selección final.

El diagnóstico se puede realizar a través de técnicas como el análisis de identidad de la empresa, el análisis funcional y la descripción estratégica, la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades o el análisis DAFO.

5.1 LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

La primera aproximación para estudiar el alcance de la empresa es la definición de lo que llamamos identidad. Este análisis es, por supuesto, muy general, y su propósito es determinar el tipo y las características básicas de la empresa. No se pretende, por tanto, identificar fortalezas y debilidades de forma directa, sino conocer mejor los rasgos que la definen para que sean tenidos en cuenta como información complementaria en un análisis más exhaustivo a través de otras técnicas (Guerras & Navas Lopez, 2015).

- **Edad:** Hace referencia al momento o etapa histórica en la que se encuentra la empresa. En general, las etapas básicas que pueden identificarse son: emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara en este caso se encuentra en una fase de adolescencia ya que esta en continuo crecimiento.

- **Tamaño** o dimensión, especialmente en relación con las demás empresas del sector. Desde este punto de vista, la empresa puede, con carácter muy general, ser considerada como pequeña, mediana o grande (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara es una empresa grande ya que cuenta con mas de 250 de empleados y una evolución de ventas mayor de 30 millones de euros.

- **Campo de actividad:** “Combinación de productos y mercados a los que se dedica la empresa o, alternativamente, funciones o necesidades que trata de satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnologías empleadas para ello.” (Guerras & Navas Lopez, 2015)

Zara, en este caso, se dedica a la distribución de artículos de moda principalmente ropa, calzado, complementos y productos textiles para el hogar (Zara Home).

- **Tipo de propiedad:** según sea la empresa de propiedad pública o privada. En este último caso, según sea su estructura de propiedad: familiar o no familiar, concentrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara es una propiedad privada.

- **Ámbito geográfico:** se refiere a la amplitud del marco geográfico que se atiende. Así, la empresa puede ser local, regional, nacional o multinacional (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara pertenece al grupo Inditex, y dicho grupo tiene un ámbito geográfico internacional y está presente en 86 países con 6248 tiendas.

- **Estructura jurídica:** según la forma jurídica bajo la cual se va a desempeñar la actividad podemos distinguir, entre otros tipos, las sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. Asimismo, se puede hacer referencia a su carácter un societario (una única sociedad para todas las actividades) o plurisocietario (grupo de empresas) (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Como hemos comentado anteriormente Zara pertenece al grupo Inditex, y el grupo Inditex es una sociedad anónima, es decir, es un tipo de sociedad mercantil con una limitación de responsabilidad de los socios frente a terceros, el capital social se divide en acciones etc.

5.2 CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor se refiere a la descomposición de las actividades básicas que debe realizar una empresa en la venta de productos o servicios. La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo. En base a este criterio las actividades pueden ser clasificadas en:

A. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente. Estas son: (Guerras & Navas Lopez, 2015).

- **Logística interna o de entrada de factores:** recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.

En Zara el control global de la ropa existente en la empresa o almacén se gestionaba a través de PDA, que se utiliza como una herramienta de trabajo indispensable para el control logístico interno. Pero, para un mejor funcionamiento del sistema, en el año 2006, el Grupo empresarial incorporó los Terminales de Gestión de Tiendas (TGT). El TGT está dotado de un programa informático que hace posible que el personal de las tiendas, a través de una pantalla táctil, pueda tener acceso a todo tipo de información sobre los productos, sobre el almacén, mantenerse comunicados con la dirección de cada cadena, con los centros logísticos y con otras tiendas, mediante el correo electrónico. De este modo, la relación con el cliente se vuelve mucho más ágil (Fernandez, 2011).

Las telas se compran en crudo y sin tintes, por lo que los patrones y diseños se pueden cambiar a mitad de temporada si es necesario, a fin de anticipar las necesidades del cliente y así satisfacer la demanda de la industria. Se crean nuevos artículos para garantizar su calidad antes de que se encargue a terceros la continuación de producción. Los artículos delicados, como la pedrería y los accesorios, se subcontratan para reducir costes y maximizar la variedad, mientras que las piezas sensibles al tiempo también se crean internamente (EIPE, 2021).

- **Operaciones o producción propiamente dicha:** actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios (Guerras & Navas Lopez, 2015).

La empresa brinda servicios desde la conversión física de productos y su comercialización hasta la venta y atención al cliente, desde cualquier punto de venta hasta la atención al cliente que nos facilita su sitio web.

- **Logística externa o distribución:** actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados (Guerras & Navas Lopez, 2015).

En cuanto a la recepción y almacenamiento de los productos, Zara pretende que las prendas se hagan a precios bajos, además de obtener la máxima rapidez en la entrega del producto que, una vez que se termina de fabricar y llega a Arteixo, sede de la marca, recibirá los últimos retoques (planchado, etiquetado y embolsado) y será desde allí desde donde se distribuyan a todo el mundo. Lo que se busca es suministrar las prendas Justo a tiempo haciendo competitiva a la empresa, al ser capaz de entregar la cantidad y variedad exactas en el mercado deseado. Se realiza desde sus centros logísticos a sus tiendas dos veces por semana, los lunes y jueves (Fernandez, 2011).

La importancia de la logística es otro de los elementos, que hace factible el modelo de negocio que Zara ha creado pudiendo asegurar que será el punto fundamental del modelo de éxito de la empresa. La entrega en plazos de tiempo muy breves hace posible el que las prendas de las tiendas se renueven con frecuencia. La reposición de estas se da dos veces por semana, no siendo superiores a setenta y dos horas los plazos de entrega de la mercancía (Fernandez, 2011).

- **Marketing y ventas:** actividades encaminadas a conseguir la venta del producto (Telling, 2021).

El marketing de Zara es, que no invierte en publicidad, ni TV, radio, prensa (excepto en rebajas), pero si esta presente en redes sociales, con todas sus marcas. Otra de las claves del éxito de zara es aparecer en los mejores locales de todas las ciudades, al igual que Apple, pagan el alquiler más caro, por lo que puedes verlo junto a Armani, Louis Vuitton, Gucci, Prada etc. Zara no gasta en publicidad ya que lo destina a crear técnicas de marketing que funcionen muy bien. Como, por ejemplo:

- **Producción Just inTime:** se dice que Zara copia los modelos de las grandes marcas, pero no es cierto, ya que lo que hace Zara es copiar las tendencias de las grandes marcas y los coloca en el mercado en un tiempo record. Este sistema de japonés puede aumentar la productividad reducir los costes de gestión y las pérdidas de almacenaje. Porque el sistema se basa en generar pedidos reales. Además, se necesitan de 3 a 6 meses para que otras marcas obtengan nuevas líneas de productos en las tiendas sin embargo Zara necesita tan solo 15 días para lanzar nuevas tendencias en el mercado.
- Otra de las claves del éxito de Zara es aparecer en los mejores locales de todas las ciudades, al igual que Apple, pagan el alquiler más caro, por lo que puedes verlo junto a Armani, Louis Vuitton, Gucci, Prada etc (Telling, 2021).
- Escaparatismo, los escaparates juega un papel fundamental en la exhibición de la colección. Zara presta especial atención al diseño de los escaparates que construye en su sede de A Coruña. Se trata de un búnker en el que hay "escaparates fantasmas". Toda una sección con calles y múltiples escaparates, donde los expertos en escaparatismo prueban, modifican y realizan múltiples variaciones junto con otros expertos en otros campos como el del neuromarketing para dar con el escaparate final que después se exportara a todos las tiendas del mundo (Telling, 2021).
- El interior de las tiendas, logran un equilibrio entre el exterior y el interior del establecimiento, con tiendas espaciosas y cómodas (Telling, 2021).
- Modelos anónimos, la estrategia en marketing y publicidad de Zara contempla no emplear una imagen famosa, ya sea modelo, actriz o cantante. Zara utiliza a modelos anónimos para publicitar sus prendas, la empresa no ha contratado a ningún diseñador estrella, sino que confía en el talento de diseñadores (mayoritariamente mujeres) jóvenes y desconocidos (Telling, 2021).

- **Servicio posventa:** actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido. En este aspecto, Zara, mantiene un servicio de postventa de alta calidad. Ya que ofrece devoluciones o cambios de hasta 30 días después de la compra del producto, siempre y cuando el producto no esté dañado y sin usar.

B. ACTIVIDADES DE APOYO

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

- **Aprovisionamiento:** actividad de compra de factores que van a ser utilizados. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etcétera.

En Zara se trabaja con proveedores de 44 mercados diferentes para aprovisionar la mayoría de los productos y de las materias primas que se necesita para elaborarlos. Tratan de que las prendas sean elaboradas con materias primas sostenibles, que puedan completar un ciclo de vida eficiente y ningún acabe en un vertedero. (Zara España SA, 2021)

- **Desarrollo de tecnología:** actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías, tanto de producto como de proceso o de gestión. Zara es pionera en el desarrollo tecnológico porque siempre está actualizada con la última tecnología del mercado.

- **Administración de recursos humanos:** actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, entrenamiento, motivación, evaluación, remuneración, etc. de todos los tipos de personal.

Zara tiene su propio departamento de recursos humanos, que se encarga de contratar, formar y desarrollar a los empleados, aunque también colabora con las agencias de trabajo temporal.

La plantilla de Inditex la componen 24.004 personas, y sólo 23 son ejecutivos. El secreto está en que los puestos intermedios toman decisiones y asumen responsabilidades. El Grupo Inditex está formado por profesionales de 90 nacionalidades diferentes. Además de su carácter internacional, la plantilla es mayoritariamente femenina, con un 77% de mujeres, y joven, con una media de edad de 28 años.

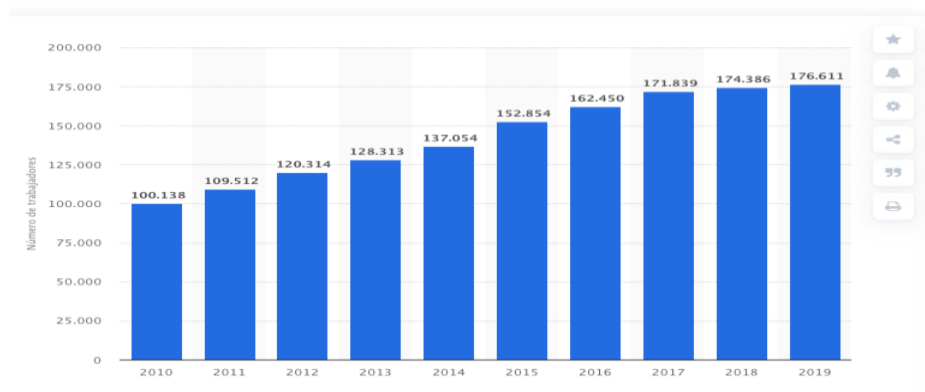


Ilustración 4. Numero de empleados de la empresa entre 2010-2019

Esta estadística presenta el número de trabajadores empleados por el grupo textil español Inditex entre 2010 y 2019. El eje temporal refleja una tendencia al alza y muestra que la empresa gallega superó los 176.000 empleados en 2019.

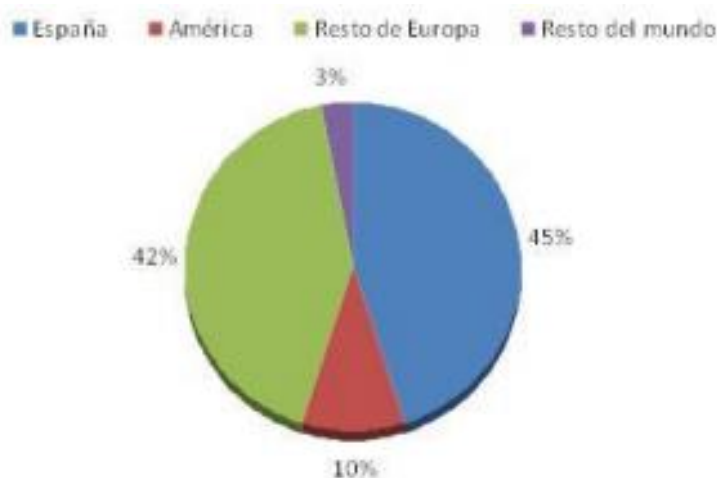


Ilustración 5. Empleados por áreas geográficas.

Teniendo en cuenta la ilustración 4, que se distribuye por áreas geográficas, vemos que, el 45% de los empleados se concentran en España, seguidos del resto de Europa con un 42%, concentrándose el restante 13% en el resto del mundo.

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración y pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.

En este sentido, Zara puede ser un modelo para seguir para cualquier empresa, porque, la empresa tiene un alto grado de organización y una gran infraestructura.

6. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos permite comprender la situación real, la empresa analiza sus condiciones internas y externas, esto también nos hace proponer estrategias de futuro. El análisis externo nos permite identificar las oportunidades y amenazas de las empresas. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser beneficiosos para la empresa, tienen una ventaja sobre sus competidores.

La amenaza es una situación negativa y externas a la organización, que pueden perjudicar la posición de la empresa. Es importante identificarlas y buscar una estrategia adecuada para poder vencerlas. Por otro lado, el análisis interno puede identificar las fortalezas o debilidades de la empresa en comparación con sus competidores más directos. Las fortalezas

son elementos internos y positivos que distinguen y diferencian la organización del resto, la empresa debe encontrarlos para eliminarlos.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Numerosos clientes nuevos a través de la venta online.
- Apertura de nuevos mercados al mundo de la moda.
- Creciente demanda de nuevos públicos segmentados.
- Tendencias ecológicas a tejidos fabricados con algodón ecológico
- Creciente interés y la mejora de la moda acomodándose al mercado objetivo.
- Constante crecimiento de la marca a nivel global, contando con nuevos avances tecnológicos que permiten crear sistemas para el intercambio de información y para que las entregas sean cada vez más ligeras.
- Creación de outlets para la venta de ropa en temporadas a precios más bajos, pero de buena calidad.
- Creciente interés por la imagen personal y también por la moda.

AMENAZAS

- Exigencias de leyes en los diferentes países en donde actualmente opera, por lo que tendrá que adaptarse a cada una de las leyes vigentes en los países que opera.
- Diferenciación de moda por parte del consumidor en los diferentes países en donde se encuentra ubicado.
- Aumento de la competencia en el sector textil, por ejemplo, la entrada de nuevas marcas al mercado con menores precios, tipo Primark.
- Crisis económica actual, COVID, porque la gente gasta menos dinero en cosas que no son necesarias como es la moda, o simplemente porque la gente tiene un menor poder adquisitivo.
- Criticas malas en las redes sociales por la copia de las grandes marcas de lujo.
- Preocupación por el medio ambiente, lo cual obliga a las empresas a implantar políticas ecológicas y muchas de ellas suponen un gasto para la empresa.

FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS

- Dispone de un sistema basado en Internet, que le permite facilitar los flujos de información entre los más de 2.244 puntos de venta.
- Desde el diseño hasta el momento en que decide poner el producto en la red de tiendas, solo se necesita dos semanas para rediseñar la línea de productos. El promedio de la industria para diseñar, fabricar, distribuir y proporcionar líneas de productos al público es de 9 meses.
- Ajusta la oferta según las necesidades del cliente en el menor tiempo posible.
- Se anticipa a la competencia.
- El seguimiento del modelo just in time, le permite disminuir tiempos de espera, gestiona mejor los stocks, error y costes.
- La mayoría de sus tiendas son propias.

- Facilidad en el cambio y devolución de productos.
- Respeta al medio ambiente.
- Contacto en caso de duda sobre le pedido a través de WhatsApp, teléfono y email.
- Productos de diseño a precios asequibles
- Gasta menos en publicidad ya que su publicidad esta basada en el boca a boca.
- Líder mundial del sector de distribución minorista.
- Integración vertical con control de la cadena de valor.

DEBILIDADES

- No hace publicidad para hacer frente a la competencia y por lo tanto tiene menor visibilidad.
- Los diseños son hechos por personas anónimas por lo tanto no permite el diseño de famosos o creadores conocidos frente a la competencia por lo tanto posee menos atractivo.
- Falta de exclusividad ya que todo el mundo viste de Zara.
- Carencia de tallas grandes en algunos artículos.
- La empresa al ser reconocida a nivel mundial el boca a boca puede influir negativamente.
- Hay una falta de costumbre por parte de los consumidores, por falta de conocimiento y manejo de internet.
- No hay atención al cliente en las tiendas.
- Largas colas en las cajas y probadores.

7. ESTRATEGÍAS EMPRESARIALES APLICABLES.

La estrategia empresarial, es como una organización que define su creación de valor. Se trata de que hacer y como hacerlo. Definir los objetivos de la empresa, las acciones y recursos utilizados para alcanzarlos. La estrategia adoptada por la empresa está relacionada con su misión y visión. La visión comprende el camino a largo plazo de la empresa y sirve como rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento competitivo. Al mismo tiempo, la misión se denomina causa de existencia, es decir, el propósito, el objetivo final de la empresa.

La base de la estrategia de implementación es tres:

1. Elegir ventajas competitivas sostenibles y defensivas en el mercado donde opera la empresa.
2. La posición y comportamiento relacionados con la competencia
3. Decisión sobre recursos dedicados a la inversión.

7.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Incluyen tomar acciones ofensivas o defensivas para establecer posiciones. Tener capacidades de defensa a largo plazo en la industria y competir con éxito con la competencia. Se puede clasificar según la ventaja competitiva buscada (Coste o Diferenciación) y la amplitud del mercado objetivo de la empresa (todos o solo segmentos del mercado). De esta forma, se han determinado tres tipos de estrategias: (Guerras & Navas Lopez, 2015)

Porter considera tres posibles estrategias:

- **Estrategia de liderazgo en costes:** El liderazgo en costos se basa en vender productos o servicios a precios más bajos que los de la competencia. El producto o servicio no es necesariamente el mejor, siempre que tenga una calidad aceptable (Guerras & Navas Lopez, 2015).
- **Estrategia de diferenciación:** Tiene como objetivo proporcionar productos o servicios diferentes a los de la competencia, los productos desarrollados por la empresa son diferentes a los de la competencia; independientemente de su calidad, rendimiento, distribución, complejidad, diseño, gráficos, etc. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es que proporciona a los compradores productos únicos en el mercado (Guerras & Navas Lopez, 2015).
- **Estrategia de concentración o especialización:** Está basada en segmentos de mercado específicos, crea productos y servicios diseñados específicamente para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores. Satisface las necesidades de un segmento específico, puede implicar una diferencia o liderazgo en costes, pero solo de un segmento específico (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara es una empresa que se dedica a capturar las tendencias del entorno social y reinterpretarlas las prendas de las marcas más lujosas, a un precio más asequible por los consumidores. Sus productos se diferencian de los de la competencia porque se adaptan constantemente a las necesidades y deseos de los clientes, actualizan sus productos cada dos semanas y lideran la introducción de nuevas tendencias de moda en el mercado, evitando así la imitación de los competidores. Los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por los productos de Zara. Además, existen diferencias en el diseño de la tienda y los modelos comerciales basados en la moda rápida.

Por lo tanto, podemos decir que Zara utiliza una estrategia de diferenciación, la estrategia de diferenciación tiene como objetivo proporcionar productos o servicios diferentes a los de la competencia, los productos desarrollados por la empresa son diferentes a los de la competencia; independientemente de su calidad, rendimiento, distribución, complejidad, diseño, gráficos, etc. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es que proporciona a los compradores productos únicos en el mercado (Guerras & Navas Lopez, 2015).

En este sentido, Zara su estrategia se basa principalmente, como hemos comentado anteriormente, en la diferenciación y sus principales fortalezas son: productos de calidad y un diseño novedoso, ya que los ojeadores buscan las tendencias que están de moda en las calles y los desfiles de moda para que posteriormente los diseñadores los plasmen en sus diseños y aparezcan en los escaparates en dos semanas. Un control exhaustivo del proceso de creación, todas las tareas de la cadena de valor están integradas verticalmente, lo que aumenta la flexibilidad y una estética de tienda global ya que todas las tiendas de Zara se organizan y tienen la misma distribución y decoración.

7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una estrategia corporativa es una serie de acciones planificadas por la empresa a largo plazo, con el fin de lograr un desarrollo satisfactorio en el mercado nacional y exterior. El propósito de planificar e implementar la estrategia corporativa es lograr que la empresa obtenga ganancias a largo plazo (Economipedia, 2020).

Esta estrategia empresarial la componen varias estrategias de las que Zara ha optado por ellas:

1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: las estrategias que ha llevado a cabo Zara son:

- **CRECIMIENTO INTERNO U ORGÁNICO:** Implica inversión en nuevos factores productivos para incrementar la capacidad productiva de la empresa, es decir, se invierte en la propia estructura de la empresa. Esta es la forma tradicional de crecimiento que puede hacer crecer su negocio (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara realiza una implantación propia únicamente en aquellos países con gran potencial de crecimiento y con bajo riesgo para la empresa.

- **CRECIMIENTO EXTERNO:** El crecimiento externo se basa en los procesos de fusiones, adquisiciones o alianzas, a través del cual la empresa adquirida puede ingresar al mercado, y tiene la particularidad de su operación, eliminando así algunos costes ocultos del crecimiento interno. La estrategia de Zara para una expansión global es:

○ **Acuerdos contractuales (derecho de franquicia):** es un acuerdo en el que la franquicia y franquiciado, según el cual el primero será cedido al segundo derecho de explotación o uso.

Zara ya no franquicia en España, pero sí otorga derechos de franquicia en mercados internacionales no prioritarios donde no abren tiendas propias (Zara, 2021).

○ **Cooperación y alianzas (joint ventures):** está es una estrategia cooperativa en las que se combinan los recursos empresariales y se comparten los riesgos de capital de la empresa y los beneficios.

En 2014 Zara se alió con el gigante chino Alibaba para poner sus productos en la plataforma del grupo Alibaba (Expansion, 2021). El Grupo Inditex en el que participa Zara también ha adoptado por las de estrategias crecimiento externo, con la adquisición de Stradivarius en 1999.

2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO: se refiere a las decisiones adoptadas por la dirección de la empresa en términos de calidad, y se relaciona con el desarrollo del campo de actividad. Son estrategias corporativas porque afectan a toda la empresa.

- **ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN:** Las estrategias de expansión son aquellas orientadas al desarrollo empresarial, productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basan en el crecimiento en una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de

la empresa. Por lo tanto, se suelen utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y negocios para la línea de productos inicial (Guerras & Navas Lopez, 2015).



Ilustración 6. Métodos de expansión (elaboración propia).

- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** A través de esta dirección de desarrollo, la empresa Intenta obtener mayores ventas, dirigiéndose a sus clientes actuales o intenta encontrar nuevos clientes para sus productos actuales. Hay menos dificultades en el desarrollo cuando el mercado crece en industrias maduras y en declive. Una forma de lograr una mayor penetración en el mercado es mediante el uso de variables comerciales o mediante el fortalecimiento de la estrategia competitiva de la empresa (diferenciación o liderazgo en costes) (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Con el diseño y fabricación de los productos, así como la actualización constante, cada dos semanas, Zara atrae a clientes que no suelen comprar normalmente. Esto se debe a que la empresa tiene lo que buscan los consumidores, y que no hay en otras tiendas. La rotación constante de stocks puede generar incentivos y aumentar la frecuencia de compras y la fidelidad de los clientes actuales.

- **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS:** Bajo esta estrategia, la empresa permanece en el mercado actual, pero el producto desarrollado tiene nuevas características y es diferente, que puede mejorar el desempeño de las funciones para las que sirve, Por ejemplo, mediante la innovación tecnológica, transmitiendo una idea de renovación o innovación (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Zara también lleva esta estrategia en cierta medida, ya que fabrica las prendas en pequeñas cantidades, así evita el riesgo de producir en gran cantidad y que luego no se vendan. Pero si ve que funciona pues amplía la gama y las cantidades, sin embargo, sino funciona le añade otras características y lo pone en venta como un producto nuevo. Por otra parte, Zara

lanza prendas en función de las necesidades de los clientes y las tendencias de moda en el momento.

- **DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:** Consiste en la comercialización de productos actuales en mercados distintos al mercado actual que está explotando. Más específicamente, este desarrollo puede ocurrir en diferentes sentidos: por un lado, en cuanto al ámbito geográfico, se intenta vender productos en nuevas áreas geográficas; en otro sentido, relativo al mercado funcional, se adapta del producto actual para realizar nuevas funciones; y, por último, esto puede significar ingresar nuevas bases de clientes, atendiendo a diferentes aspectos (Johnson , Scholes , & Whittington, 2006).

También utiliza esta estrategia de desarrollo de mercados ya que desde que empezó a internacionalizarse ha ido conquistando nuevos mercados con productos que ya se comercializaban en España. Es decir, utilizando los mismos productos estandarizados que se vendían en el mercado nacional, ha ido introduciéndose en nuevos mercados.

- **DIVERSIFICACIÓN:** En esta dirección de desarrollo, la empresa también agrega nuevos productos y mercados, en mercados ya existentes. Por lo general, implica nuevos conocimientos, nuevas tecnologías e instalaciones, y cambios en su estructura organizativa, en sus procesos de gestión y en sus sistemas de gestión (Guerras & Navas Lopez, 2015).

Existen dos tipos de diversificación:

- A. Diversificación relacionada:** combinación de dos o más actividades que guardan algún tipo de relación.
- B. Diversificación no relacionada:** la empresa busca actividades nuevas y que no guardan ningún tipo de relación con los productos o servicios que ofrece.

Zara utiliza esta estrategia creando nuevos productos para nuevos segmentos de mercado. Por ejemplo, con la marca de Zara Kids para niños, o introduciendo al mercado vestidos premamá, diseñando ropa y artículos para mujeres embarazadas. De esta manera, está más cerca de la diversificación relacionada, puede aprovechar la experiencia en los campos textil y de la moda, y utilizando la marca tan reconocida y adorada por el público.

La marca Zara Home nació en 2003 y es una cadena de tiendas centrada en artículos para el hogar. En esta marca, se utiliza una diversificación no relacionada, porque los productos no son estrictamente textiles, sino artículos para el hogar o decoraciones, como mesas, vajillas. Lo que comparte es la marca Zara, que es ampliamente conocida tanto a nivel nacional como internacional.

- **ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL:** se habla de integración con la empresa se empieza a encargar de actividades que habían encargado a terceros y se puede dar en dos direcciones:

A. INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS: cuándo la empresa se convierte en su propio cliente.

B. INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DELANTE: cuándo la empresa se convierte en su propio proveedor.

Zara tiene un alto grado de integración vertical, cubriendo todas las etapas de la cadena de valor. Este alto grado de integración vertical, es necesario para su estrategia comercial, que consiste en tener una respuesta rápida a las tendencias de la moda y a los gustos de los consumidores. Zara necesita tener una estructura muy flexible para implementar esta estrategia, a través de la integración vertical casi completa, le permite acortar plazos, reducir el inventario y eliminar grandes cantidades de stocks del almacén.

8. CONCLUSIONES

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado ha sido analizar Zara, empresa líder en el sector textil, conocida mundialmente y con mucho éxito, así como definir las estrategias y su estructura organizativa.

Al principio del trabajo, en la introducción, marcamos los objetivos a través del cual se iba a desarrollar el análisis estratégico de una de las multinacionales textiles y de moda globales. Hemos analizado su entorno tanto interno y externo, y sacado las conclusiones a través de DAFO, a través de la cual hemos podido estudiar las fortalezas y oportunidades de la empresa, pudimos ver la posición dominante de la empresa en el mercado y de que manera competía con los competidores.

En este análisis, hemos observado que la moda está en continua variación. Esto es debido a que los gustos y las tendencias cambian y con ellos los hábitos de compra de los clientes, la razón de esto es debido al impacto de las nuevas tecnologías, la mayor demanda de los clientes y la aparición de nuevos competidores.

Zara desde que nació revolucionó el mundo de la moda. Y Como todo comienzo de un negocio exitoso, hay una visión, estrategia, misión y valores. A través de Zara, Inditex consiguió crear un modelo de negocio único caracterizado por su rapidez, innovación y flexibilidad a nivel mundial. Lo que hace Zara es ir mas allá, anticiparse a los tiempos para crear el futuro. De este modo la hace diferente a las demás tiendas ya que siempre va con un paso por delante de su competencia, esta visión es la clave del éxito de su estrategia empresarial. También hemos visto como consigue salir hacia delante con las amenazas y debilidades del mercado mundial.

Los responsables de la tienda Zara escuchan a los clientes y comentan con ellos sus prendas favoritas. Observan y estudian tendencias en desfiles de moda, ferias de la industria, universidades y discotecas. Por tanto, la brújula que guía el éxito de la empresa no son más que sus propios clientes. Son las personas que saben lo que más quieren. Zara escucha sus opiniones y las convierte en realidad en pocos días.

Hasta hace poco, las prendas de ropa, bien diseñadas, estaban dominadas por marcas conocidas relacionadas con la ropa de alta calidad, que no estaba disponible para una gran cantidad de consumidores potenciales. Zara lanzó ropa de marca con la misma calidad que la

marca famosa, pero el precio es muy asequible para todas las personas con un poder adquisitivo medio.

Con una combinación adecuada de promoción y distribución, así como una rápida respuesta a los deseos del consumidor y una buena relación calidad/precio hacen que los productos de Zara sean demandados por un gran número de consumidores.

Por otro lado, vimos que una de las principales diferencias con respecto a sus competidores es la estrategia de marketing, ya que utiliza una publicidad no convencional. La marca apenas se publicita en campañas publicitarias y la forma de darse a conocer es a través de sus escaparates, dependientes y clientes. La estrategia que ha adoptado Zara son las inversiones en términos de ubicación de la tienda y merchandising visual. El punto de venta es cuidadosamente seleccionado. Los espacios comerciales son perfectos ya que la mayoría de sus tiendas están instaladas en las mejores zonas comerciales de cada ciudad.

Comenzamos el análisis de Zara con el objetivo de analizar una empresa de las dimensiones de Zara, ver cuáles son sus objetivos y cómo ha conseguido tanto éxito desde su origen hasta la actualidad a través de todos sus proyectos e ideas de expansión, nuestro objetivo era comprender cómo logra gradualmente sus objetivos empresariales aplicando los requisitos de mercado, el entorno y todos los aspectos políticos, económicos, socio-demográficos, tecnológicos y legales a través del cual ha obtenido resultados y ha logrado situarse en una posición tan alta en el mercado.

Tras la realización de el trabajo hemos podido observar cómo Zara es una empresa que ha conseguido posicionarse en el mercado y conseguir un gran éxito mundialmente a través de sus estrategias y en su capacidad de analizar el mercado, predecir las tendencias del consumidor, la producción rápida, la gestión de inventarios, la sensación de ir a la moda a bajo coste, y lo más importante es la conexión emocional y la lealtad que establece con sus clientes. Y esta es la razón por la que Zara ha logrado posesionarse en el punto en que se encuentra.

Finalmente, con todo lo expuesto, hemos logrado uno de los objetivos que se planteó al principio del trabajo, que demuestra que una pequeña empresa también puede posicionarse en el mercado como lo ha hecho Zara.

Por lo tanto, creo que a través de este trabajo también se ha logrado el objetivo planteado al inicio de este trabajo, en cuanto a brindar las ideas necesarias a los estudiantes que, en este actual período de coyuntura económica que estamos viviendo por la crisis del COVID, necesitan ideas emprendedoras para poder hacerlas realidad y poner en marcha un negocio. De tal modo, que en este trabajo observaremos cómo Zara ha logrado adaptarse a las circunstancias que le han surgido a lo largo de toda su trayectoria empresarial.

Un punto negativo, que podríamos destacar de Zara, según mi punto de vista, es la fabricación de las prendas en los países subdesarrollados, ya que, considero que las condiciones en los que se fabrican dichas prendas son inhumanas y por eso la mano de obra le sale tan barata ya que se aprovecha de los países pobres o países en los que las condiciones de vida de

las personas son pésimas. Un claro ejemplo es la noticia que se publicó en el mes de febrero, en la que, en un taller situado en Tánger, Marruecos murieron 25 mujeres supuestamente que los obreros resultaron electrocutados por una vía de agua que entró en el taller. Si esos talleres estuvieran bien dotados y reglados no hubiera sucedido esa catástrofe. Por lo tanto, pienso y considero que al ser una marca tan potencial podría pulir estos errores y evitar esta explotación a los trabajadores.

Realizar este trabajo me ha supuesto una gran satisfacción personal, porque representa lo que he estudiado a lo largo de la carrera, analizando en profundidad una de las empresas que admiro por su maravillosa trayectoria, evolución, expansión y reconocimiento por parte del cliente.

9. BIBLIOGRAFÍA

• SITIOS WEB

- Inditex 2019: record de ingresos

<https://www.distribucionactualidad.com/inditex-2019/>

- Estrategia corporativa

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html>

- La gestión logística de Zara

<https://www.eipe.es/blog/logistica-zara-gigante-textil/>

- Misión, visión y valores de Zara

<https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

- Las 5 fuerzas de Michael Porter

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

- Caso de estudio. Internacionalización del grupo Inditex

<https://www.coursehero.com/file/62977173/Caso-de-estudio-Internacionalizacion-del-grupo-INDITEX-1pdf/>

- ¿En qué consiste el éxito de Zara?

<https://marketingyservicios.com/consiste-exito-zara/>

- Marketing y publicidad de Zara

<https://www.esloganmagazine.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>

- Zara

<https://es.wikipedia.org/wiki/Zara>

<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>

- Memoria anual 2019

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/Memoria+Anual+Inditex+2019.pdf/27465242-da48-b63a-a5f9-9afca6032cf0>

- Cuentas anuales de gestión

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/Cuentas+ESP+2019+Consolidadas.pdf/1ab72b74-42da-b1eb-a406-98d9f86fd746>

- CNAE Zara

<https://www.einforma.com/informacion-empresa/zara-espana>

- Franquicias Zara

<https://www.infofranquicias.com/fd1772/franquicias/Zara.aspx#:~:text=Zara%20ya%20no%20franquicia%20en,que%20no%20abren%20tiendas%20propias.>

- **PERIÓDICO ONLINE**

- Inditex Cierra tiendas

https://www.elconfidencial.com/economia/2020-06-11/inditex-cierre-tiendas-espana_2634163/

- la alianza de Zara con Alibaba

<https://www.expansion.com/agencia/efe/2014/10/18/20022130.html>

- **LIBRO EN FORMATO ELECTRÓNICO**

- El viaje de la innovación: la guía definitiva para innovar con éxito

Domingo, C. (2013). *El viaje de la innovación: la guía definitiva para innovar con éxito*. Ediciones gestion. Consulta online en la biblioteca de la facultad de economía

- La dirección estratégica de la empresa

Guerras, L. Á., & Navas Lopez, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Thomson Reuters. Consulta online en la biblioteca de la facultad de economía

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

- **REVISTA PDF**

- Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de valor.

Fernandez, I. A. (2011). *Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de valor*.

- **PUBLICACIÓN EN BLOG**

- La historia de Zara

<https://tentulogo.com/zara-la-historia-de-la-marca-que-revoluciono-la-moda/#:~:text=La%20compañía%20fue%20fundada%20en,concepto%20de%20moda%20rápida%20de>