



ZARA UN GIGANTE DE LA MODA; DEJANDO UNA HUELLA EN EL MERCADO

ALEJANDRA GARCES

DANIELA OCHOA GUIZAO

MIGUEL ANGEL OROZCO DUQUE

TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR AL TITULO DE:
TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y FINANZAS

CARLOS MARIO ARANGO MEDINA

ESPECIALISTA EN PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
TECNOLOGIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

TRABAJO GRADO

MEDELLIN

2013

Contenido

| | |
|--|------|
| 1. Título..... | P.4 |
| 2. Tema..... | P.4 |
| 3. Idea..... | P.4 |
| 4. Antecedentes..... | P.4 |
| 5. Objeto de estudio..... | P.7 |
| 6. Planteamiento del problema o necesidad..... | P.7 |
| 7. Objetivos..... | P.7 |
| 7.1. Objetivo general..... | P.8 |
| 7.2. Objetivos específicos..... | P.8 |
| 8. Justificación..... | P.8 |
| 9. Alcances o delimitaciones..... | P.10 |
| 9.1 Alcances..... | P.10 |
| 9.2 Delimitaciones..... | P.12 |
| 10. Marco teórico..... | P.14 |
| 12. Marco metodológico..... | P.21 |
| 13. Tipo de investigación..... | P.23 |
| 14. Plan de trabajo..... | P.25 |
| 15. Resultados..... | P.27 |
| 15.1 Zara..... | P.27 |
| 15.2 Zara en la historia..... | P.29 |
| 15.3 Factores claves en el modelo de negocio Zara..... | P.35 |

| | |
|--|------|
| 15.4 Moda a futuro..... | P.35 |
| 15.5 Integración vertical del proceso..... | P.43 |
| 15.6 Renovación constante de Stock..... | P.47 |
| 15.7 Buena relación calidad-precio..... | P.50 |
| 15.8 La tienda como factor estratégico..... | P.54 |
| 15.9 Análisis de la competencia..... | P.58 |
| 15.10 Análisis DOFA..... | P.60 |
| 15.10.1 Fortalezas..... | P.61 |
| 15.10.2 Debilidades..... | P.65 |
| 15.10.3 Oportunidades..... | P.67 |
| 15.10.4 Amenazas..... | P.68 |
| 15.11 Zara en la historia..... | P.69 |
| 15.12 Análisis financiero..... | P.73 |
| 16. Conclusiones..... | P.89 |
| 17. Recomendaciones..... | P.91 |
| 18. Bibliografía..... | P.98 |

Una lógica que no es solo números, en el contexto de Zara

2. Tema

El crecimiento de ZARA en la industria textil en un corto tiempo, 38 años. Mediante el análisis estructural de las diferentes estrategias de ZARA y su implementación; como han logrado tener éxito en tiempos tan cambiantes y caóticos, este estudio estará enfocado en tres áreas fundamentales Logística, Financiera y Mercadeo.

3. Idea

La industria textil a nivel mundial; centrándose en una de las principales empresas textiles ZARA; quien ha crecido de manera imprescindible bajo la sombra de ella misma en un corto lapso de tiempo, destacándose por varios aspectos a analizar, estudiar e investigar los cuales permitirán llegar al resultado de dicho trabajo, lograr saber cómo la organización logro convertirse en uno de los principales exponentes textiles a nivel mundial teniendo como referente 5 aspectos (Estrategias) que fundamentan el crecimiento de ZARA: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico.

4. Antecedentes

ZARA una empresa reconocida a nivel mundial por varios exponentes como clientes, universidades que estudian su modelo de negocio, empresas que analizan a la compañía y es debió a su vanguardismo en la moda, por su éxito alcanzado, un modelo de negocio exitoso, una logística bien planteada que hace que esta empresa crezca cada día, y muchas cosas más que acompañan a esta empresa que se vuelve referente de estudio por las grandes universidades del mundo; pero la pregunta es gracias a que ZARA es tan estudiada, y es que es una empresa que crece rápidamente, cada dos semanas a nivel mundial se está abriendo una tienda con el referente de ZARA es una compañía que ha crecido en secreto, paso de tener una taller en Galicia España hacer un imperio de la moda global. Una compañía que marca la diferencia en América, Golfo Pérsico, Europa, y Asia gracias a sus valores agregados y a su modelo de negocio.

ZARA una empresa que en su corto lapso de tiempo cuenta con 27 mil empleados tanto en la casa matriz como en las tiendas a nivel mundial, se encuentra situada en 86 países, cuenta con una infraestructura solo dedicada a taller de entrenamiento para sus empleados en España; es decir, cada administrador de cada almacén tiene que haber estado en dicha planta llevando a cabo el taller que se implementa, para un buen funcionamiento de la sede que administra y un buen aplicativo del modelo de negocio ZARA.

ZARA es una de las marcas pertenecientes al Grupo Inditex, pero siendo esta la referente del grupo y la más significativa. Para el diseño, fabricación y distribución se cuenta con una sede en España con un tamaño de 16 hectáreas. Al estar ZARA en tantos países y con tantas tiendas en estos mismos conlleva a que haya una misma cultura de vestir; la compañía cuenta con 1.763

tiendas a nivel mundial, teniendo una de las más grandes en el centro mundial de la moda que es Milán.

En la actualidad hay varias universidades reconocidas globalmente que han llevado estudios exhaustivos del caso ZARA estudiando e investigando como se ha generado y logrado el crecimiento de la empresa en poco tiempo y como ha llevado un referente de moda a nivel mundial. Las universidades que han llevado a cabo estudios; se encuentran: Harvard University con un documento llamado Caso de Éxito ZARA, Universidad Católica de Santos con un estudio llamado Internalización en la Industria de la Moda ZARA, Universidad Complutense de Madrid con un archivo llamado El Modelo ZARA, Universidad de León con una investigación llamada ZARA y sus principales competidores, entre otras. También se encuentran estudios realizados independientes sobre el caso ZARA siendo uno de ellos un archivo llamado Producir y Consumir: La logística, clave de éxito en una cadena de moda por Itziar Agullo Fernández del Grupo de Investigación Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo.

Analizar, estudiar e investigar a ZARA parte de observar una empresa que crece significativamente en un corto tiempo obteniendo como resultados estructuras sólidas en la organización que permiten que sea cada vez más competitiva y diferenciadora en el mercado textil. Aspectos que se han visto anteriormente se vuelven el motor de la investigación donde queremos buscar aquellos actos, estrategias, tendencias, entre otras que llevaron a ZARA a convertirse en un exponente mundial de la moda. Para ser puntual se toma como referencia algunas estrategias llevadas a cabo, como: atractiva combinación entre moda, calidad y precio, estrategia de producto única, 36.000 nuevos diseños al año, envíos a la tienda desde el centro de

distribución de 2 a 6 veces por semana, interacción con el cliente, el envío diario de información desde las tiendas permite la modificación constante de las colecciones, tiendas atractivas en las mejores zonas comerciales, velocidad constante en generación de moda, una excelente relación entre calidad-precio, flexibilidad en los cambios y una adaptación a los cambios mismos; aspectos que han llevado a ZARA a ser vista como una empresa mundial y solida que creció en secreto.

5. Objeto de estudio

ZARA no es una cuestión de solo números, con 38 años en el mercado textil (Sector secundario de la economía) ha sido objeto de estudio por grandes universidades a nivel mundial como Harvard, Oxford, Universidad de Madrid, entre otras; que decidieron analizar y estudiar el caso de éxito ZARA una compañía que ha crecido de manera ligera en el mercado y caracterizándose por un modelo de negocio exitoso el cual se ha denominado piezas cortas de alta textura a un bajo costo; es decir, más de 12 colecciones al año con el concepto de moda a futuro teniendo en cuenta la relación calidad-precio. Se llega a dicho objeto por medio de análisis, e investigaciones que hacen ver el reflejo del valor agregado que ofrece ZARA y como consiguió desarrollarlo y lograr lo que es en la actualidad.

6. Planteamiento del problema o necesidad

Zara es, más que una marca, una industria textil conquistada y un nuevo mundo que crea una moda diferente; Es una empresa que crece aceleradamente debido a su modelo de negocio el

cual se vuelve diferenciador y ejemplo a seguir por parte de muchas organizaciones a nivel mundial ¿Cómo crece ZARA, cuál es su esencia de ser y de éxito?

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Determinar cuáles han sido los aspectos claves en la aplicación del modelo de negocio Zara, mediante aquellos elementos que componen este y que hacen que sea exitoso, permitiendo de tal manera que la empresa se convierta en un referente importante en la industria textil.

7.2 Objetivos específicos

Determinar las áreas de la compañía que son fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio, que conllevaron al éxito de la organización y que estrategias se llevaron a cabo para lograr dicho alcance.

Comprender que aspectos fueron claves al momento de una toma de decisiones para el crecimiento de la empresa; es decir, que actividades y resultados se observan para determinar una constante inversión en la empresa.

Analizar estratégicamente el mercado textil y el entorno de ZARA, estudiando a sus competidores y cuáles son los valores agregados; para determinar de tal manera lo que hace diferente a la organización en el mercado.

Análisis de estrategias financieras que fueron base para la creación de una estructura sólida de la organización brindando la oportunidad de estar constantemente en una inversión obteniendo siempre como resultado crecimiento y reconocimiento.

Investigar el entorno de relación persona-organización. Que tan vital es la creación de un ambiente laboral donde el empleado contribuya al crecimiento de dicha organización, en el caso ZARA.

8. Justificación

No es un secreto decir que la industria textil en Colombia pasa por una crisis o que en el continente europeo se presenta en algunas partes una crisis económica de la cual poco se avanza en resultados positivos; pero si es claro observar que a pesar de estos aspectos negativos y cambios hay empresas y personajes que ignoran dichas tendencias, y por lo contrario se apoyan de ellas para lograr cosas significativas y les permita marcar la diferencia continuamente, como lo hace ZARA con su modelo de negocio; un modelo de negocio que es denominado piezas cortas; es decir mayor numero de colecciones al año involucrando varios aspectos como precio, logística y entrega del producto.

Es poco valido pensar que una organización como ZARA que se encuentra en un sector que ha presentado grandes tendencias a lo largo del tiempo siga con un desarrollo creciente y fortaleciendo una estructura comercial y financiera cada vez más significativa; un desarrollo que sea dado en un lapso de tiempo cortó con apenas 38 años en el mercado. La empresa es parte de los mayores exponentes de la industria textil a nivel mundial, objetivo o meta que no han logrado otras compañías que llevan mucho mas años en el mercado; por lo cual la investigación quiere mostrar cuales han sido los aspectos fundamentales en el modelo de negocio ZARA que le han permitido llegar al éxito y al reconocimiento; teniendo en cuenta referentes como que áreas de la organización tuvieron la mayor participación para lograr dicho objetivo, cuales fueron y son las estrategias planteadas por la empresa, cuales son los valores agregados que deben estar siempre presentes, entre otros factores que permitirán llegar al resultado esperado.

9. Alcances o delimitaciones

ZARA una empresa que crece en un corto tiempo, mostrando diversidad en el area textil gracias a las estrategias que brinda en el modelo de negocio que la han llevado al éxito y hacer uno de los principales exponentes de moda a niel mundial; una empresa que se ha convertido en objeto de estudio por parte de muchos entes y es debido al acelerado crecimiento en un lapso de tiempo corto, cabe resaltar que muchas empresas del sector textil con muchos años mas que ZARA no han podido igualarla ni en un 40%, y es en este punto donde se quiere investigar cuales han sido los aspectos de dicho crecimiento; pero en el proceso de llevar a cabo la investigación se presentan algunos alcances y delimitaciones, o puntos en los que se hará mayor énfasis, y otros en los cuales se tocara sus aspectos más relevantes.

9.1 Alcances

Profundizar concretamente y claramente cuál ha sido su modelo financiero, las estrategias que se han implementado para lograr el crecimiento en un corto tiempo y haber obtenido una gran expansión en infraestructura, la cual ha permitido que se lleve a cabo un excelente proceso.

Investigar cual ha sido su proceso financiero con respecto a las entidades bancarias, permitiendo observar con claridad si dicho punto tuvo gran participación en el crecimiento de ZARA; o si solo se ha financiado por medio de socios y internamente. Estos aspectos llevaran a dar lugar como ha sido el manejo de ZARA frente al área financiera para lograr un modelo de negocio exitoso.

Estudio de cómo ha sido el comportamiento de ZARA al momento en que la organización toma la opción de cotizar en bolsa; analizando que tan importante fue dicha toma de decisión y como afecto el crecimiento de la compañía, como igualmente su imagen frente al cliente externo. El estudio permitirá ver los factores claves en las cinco áreas de la empresa Financiera, Producción, Logística, Mercadeo, Talento Humano; es decir, la infraestructura con la que cuenta cada una, y el manejo que se le da.

Análisis concreto de cómo ha sido el proceso financiero frente a las demás áreas de la empresa, y como ha influido para brindar un modelo de negocio exitoso y un camino lleno de esperanzas en la industria textil.

Otro de los alcances es el proceso logístico de la empresa ZARA, la cual gracias a este debe todo su éxito, y es debido a las estrategias que se implementan para llevar a cabo cada vez mas alto el nombre de la compañía, un proceso que empieza desde la producción hasta el final de tener las prendas colgadas en su respectiva tienda.

ZARA en su proceso de logística siempre lleva presente seis estrategias o enfoques que le permiten brindar un servicio excelente y diferente, estrategias como: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; estos aspectos siempre son tenidos al momento de la logística desde el principio hasta el final, buscando siempre una satisfacción del consumidor final.

Análisis profundo del proceso vertical que implementa ZARA, y cuál ha sido su efecto frente al modelo de negocio, y que participación tiene frente al éxito que la compañía tiene ante el mercado.

9.2 Delimitaciones

Una delimitación presentada en la investigación es el poco contacto que se puede tener directamente con la empresa, lo cual hace que toda la investigación se lleve a cabo por medio de artículos, trabajos, y documentos que han llevado a cabo algunas universidades a nivel mundial sobre el modelo de negocio ZARA; aunque se tiene un contacto pero es con una de las tiendas de

la compañía, la cual se encuentra ubicado en el centro comercial Premium Plaza, donde se lleva a cabo una entrevista a la administradora de la tienda.

Se delimita la investigación en procesos como Talento Humano y Producción, y es debido a que como se ha recalcado anteriormente el éxito del modelo de negocio de ZARA está ligado a la Logística, parte Financiera y área de Mercadeo estos aspectos que se delimitan se tocaran nombrando y haciendo énfasis en sus puntos más relevantes pero sin entrar en mayor profundidad.

Una delimitación en el trabajo es encontrar una fuente que en el caso sea una persona con conocimientos frente al tema del estudio que es ZARA, para lo cual debemos apoyarnos como se ha recalcado en estudios que se han llevado a cabo por otros entes, de igual manera se busca la mejor opción de llegar a una fuente que nos pueda brindar conocimiento claro sobre dicho modelo de negocio.

Una delimitación en la investigación es el contexto de la industria textil, aunque cabe resaltar que nos encontramos en el municipio que es exponente textil a nivel nacional (Medellín-Colombia), nos delimita el estudio debido a la crisis textil o al bajo mercado que tiene la industria, aunque indirectamente esto sirve para hacer un análisis en varios aspectos referente al modelo de negocio ZARA.

El contexto geográfico de donde nace y crece ZARA es una delimitación en la investigación debido a que no se puede entrar en profundidad y es debido a que es un campo geográfico distinto a donde vivimos y donde se lleva a cabo la investigación, por lo cual hay un soporte por medio de estudios realizados.

La investigación presenta una delimitación y es que como no se puede entrar en materia a estudiar la organización, es decir, ir directamente a la fuente, soportándose de estudios que se han llevado sido llevados a cabo por otras entidades, pero estudios que tienen un enfoque distinto al objeto de estudio de la investigación, por lo cual toca entrar a observar detalladamente para así poder desarrollar una investigación clara y concreta referente al objeto de estudio o problemática.

10. Marco teórico

ZARA una idea que nace en Galicia España, y es allí en esta ciudad donde nace, crece y vuela a convertirse en uno de los principales exponentes de moda a nivel mundial, pasando por todas las ciudades de España, disfrutando de cada paisaje europeo donde llega, explorando nuevas culturas, y no es solo allí donde ZARA marca continuamente la diferencia, si no que en un corto tiempo pasa hacer la mayor industria textil a nivel mundial, llegando a muchos lugares del mundo, más conocido como el planeta tierra contemplando hermosos paisajes y siendo estos referentes para las miles de colecciones que ZARA ha lanzado al mercado.

Una empresa que es conocida por muchos habitantes y más por aquellos que desean siempre vestir a la moda y con alta costura a un bajo costo, esto es ZARA. Una empresa que sin

duda ha llegado donde muchas empresas quieren estar pero que a pesar de sus años, y recalcando que pueden llevar más años que ZARA no lo han logrado; determinación que se da analizando a Zara con otras compañías colombianas. Se podría decir que es gracias a su modelo de negocio, el cual se explorara paso a paso, para darle libertinaje a un mundo nuevo y al cual muchos quieren llegar.

Una organización en España crece aceleradamente y es como se ha dicho por medio de su modelo de negocio, el cual fue planteado de forma futurista y donde no se tienen en cuenta los competidores, si no, que antes se dan por obviados estos mismos, permitiéndole así a ZARA crear un ambiente y un camino diferente por el cual solo transcurre ella, y por el cual lo sigue haciendo a sus 38 años de existencia. ZARA es una empresa que entrega moda del mañana en el hoy, siendo este uno de los aspectos principales en su modelo de negocio, y cual seguirá vigente para muchos años, eso sí, innovando y destruyendo paradigmas, para seguir alcanzando el éxito.

En la actualidad debido al éxito de la empresa muchas organizaciones otan por estudiar a ZARA y poder llegar así a determinar cuáles han sido los puntos claves en la construcción de una empresa exitosa y de un modelo de negocio del cual muchos quisieran aprender. Se puede encontrar en aquellas organizaciones que han decido estudiar a ZARA principalmente universidades de negocios o administración, son las que generan mayor curiosidad por la empresa.

Se encuentra un estudio investigativo el cual adquiere como nombre El Caso ZARA, donde este refiere “El interés por centrar la investigación en las tiendas ZARA fue motivado por

el nacimiento de la misma en el año 1975. Esto es, el negocio comenzó a funcionar con la entrada del modelo flexible y ha ido creciendo en estos más de 25 años, en los que hemos asistido a diversas reformas laborales, hasta convertirse en una de las empresas españolas más importantes del mundo. Y como tal, aparece como un modelo de gestión y marketing a imitar por el resto de empresas. Pero, ¿esta visión pro empresarial difiere de la realidad laboral de sus empleados?”. (Agullo, 2011, p.2).

Se observa en la cita anterior del autor Agullo Fernandez Itziar que ZARA ha crecido en un entorno cambiante y que a pesar de dichos cambios no han afectado en gran medida a la empresa, por tal razón se puede concluir que la empresa obvia los cambios, pero de manera en que no afectan su camino por el que transita, si no, que antes los utiliza a favor.

Industrialización en la industria de la moda: Caso ZARA, una investigación llevada a cabo por la Universidad Católica de Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi; donde muestran que “El éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los consumidores. *Zara* aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden tener lugar durante una colección y, así, poder reaccionar a esos cambios presentando nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible”, (João, Freddo, Figueiredo y Maiochi, 2010, p.7)

Anteriormente se observa una cita que hace ver su forma de como conquisto el mercado internacional y lo vital de estar constantemente observando y adaptándose a los constantes cambios de la moda, siendo este uno de los principales éxitos de la empresa.

ZARA es una empresa que ha crecido internamente en su país, es símbolo de referencia a nivel mundial; y una empresa que conquisto el mercado internacional convirtiéndose en uno de los principales exponentes de la moda, es aquí donde queremos investigar como ZARA ha logrado marcar una trayectoria tan significativa en un corto tiempo, y hay mucho por entablar en esta investigación para descubrir las estrategias de ZARA y dar una imagen de como es la industria textil y como competir e innovar en ella.

Uno de los factores importantes en la construcción de un modelo de negocio exitoso, como es ZARA es su logística siendo vital para la compañía y la cual se vuelve el corazón de la misma, yaciendo un paso clave para el éxito y para lograr una satisfacción del consumidor final. Podemos observar un poco de su proceso en la siguiente imagen:

Tabla 1

Proceso logístico Zara

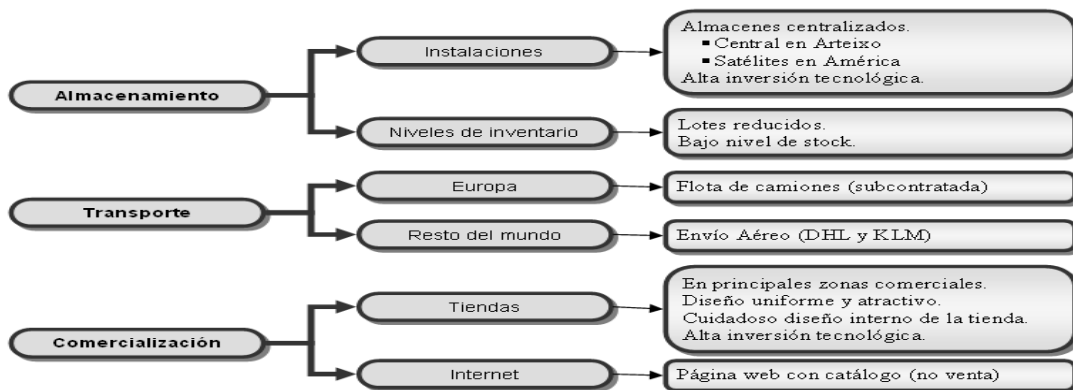


Imagen 1.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

Observando en la imagen se ve notoriamente que la compañía aplica constantemente seis estrategias o enfoques que le permiten brindar un servicio excelente y diferente, estrategias como: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; elementos que son de vital importancia en la logística de ZARA; factores que siempre van a estar presentes en cada proceso, la pregunta en este caso sería ¿ si ZARA no aplica algún elemento o estrategia hablados anteriormente, habría algún desvío en el camino que lleva para seguir alcanzando el éxito?.

Pero dejando un poco de lado la logística de ZARA, entremos a mirar el área financiera, el cual ha desempeñado un papel importante en el proceso de conquista de la empresa, y el cual ha sido significativo, como lo muestran los estados financieros que nos facilita *El Grupo Inditex*, de estas se obtiene aquella información que se analizara con rigurosidad, para determinar cómo ha sido aquel proceso financiero con respecto a los demás procesos, como igualmente ver como a incidido en el crecimiento de ZARA. La pagina que facilita los estados financieros es www.inditex.com de acá se rescata la información donde profundiza la investigación como de igual manera lo hace en la parte logística.

Llevar a cabo la investigación sobre ZARA hace que se toquen dos puntos principales como lo es el área financiera y el área de logística, dos procesos que ayudaran a analizar cómo ha sido el proceso de ZARA. Para sustentar la investigación que se llevara a cabo se tienen como

referentes algunos estudios realizados por otros entes, los cuales ayudaran al soporte de dicha investigación y brindaran ayuda a la misma.

Otros estudios realizados sobre el caso ZARA y en los cuales se soportara la investigación, son:

El modelo zara; autor. Agullo Fernandez Itziar; la precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes: el caso zara.

El caso ZARA; autores. Isabel Gamazo, Sara Granero, Raúl Canal, Álvaro Zubizarreta; Dirección de Marketing – Universidad de Valladolid.

Articulo. Industrializacion en la industria de la moda: Caso Zara, llevada a cabo por la Universidad Catolica de Sao Pablo; autores. Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi.

Estados financieros obtenidos de El Grupo Inditex www.inditex.com

Inditex y sus principales competidores; autor. Ana Isabel Miguélez Aláez; llevado a cabo por la Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales.

Oportunidades de crecimiento global; autor. Grupo Inditex.

Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda; autor. Agullo Fernandez Itzia.

PLAN DE MARKETING, CASO: Empresa ZARA “Moda Rápida”, autor. Oscar Iván Londoño Galviz; llevado a cabo por la universidad Libre Seccional de Pereira.

ZARA imagen de marca internacional; autor. Carballo Martinez Noemi; llevado a cabo por la Universidad de Zaragoza.

Grupo Inditex, información obtenida de www.inditex.es. En este sitio se encuentra hechos históricos, información financiera, entre otros.

El caso ZARA, estructura social; autor. Agullo Fernandez Itzia; llevado a cabo por la universidad de Complutense de Madrid, departamento de sociología.

ZARA visión y estrategia de Amancio Ortega. (Video) conferencia de David Martínez periodista económico y autor del libro publicado por Random-Mondadori. Estudio caso ZARA. <http://www.youtube.com/watch?v=vPpTw904q6w>.

El Éxito de ZARA una conquista mundial. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 12 de junio del 2008.

El Imperio detrás de ZARA. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 5 de abril del 2008.

Porque las grandes marcas no pueden copiar a ZARA. Artículo llevado a cabo por la Escuela de Organización Industrial de España; y escrito por Raúl Jiménez Ortega, con colaboración de Belén Jiménez.

Modelo de Negocio ZARA. Artículo escrito por Francisco Alcaide Hernández; y publicado por la revista Executive Excellence.

Planeta ZARA “Documental”, llevado a cabo por Juan Carlos Cebrián, director general de Zara y otros entes de la organización.

Amancio Ortega, de Cero a Zara: El Primer Libro de Investigación Sobre El Imperio Inditex; Autor. Xabier R. Blanco, publicado en el 2004.

12. Marco metodológico

ZARA una empresa que se desarrolla exitosamente en 38 años, la cual se vuelve significativo para el modelo de negocio que se planteo y para la industria textil. El estudio investigativo de ZARA se abordara desde sus inicios hasta el día de hoy, empezando por los

aspectos pequeños para ir entrelazándolos así con los aspectos grandes; es decir, se enfocara un estudio interno desde sus inicios, para luego tocar el estudio externo, que es el crecimiento.

Para llegar a la problemática debemos partir de las variables generales para entrar después a tocar las específicas; es decir, debemos tocar aquellos hechos generales que han convertido a ZARA en uno de los principales exponentes de moda, para de tal manera saber donde entrar a investigar, y es aquí donde se encuentran las variables específicas, que serian estrategias, modelos de negocio, estructuración de procesos, entre otros. Pero para llegar a dicha información se debe soportar la investigación sobre estudios que se han llevado a cabo, referente al objeto de estudio y con una igualdad a la problemática planteada del problema.

El modelo de investigación es un proceso que se lleva a cabo por medio de unos estudios recolectados que han llevado algunos entes, como: universidades, organizaciones sociales, o empresas; buscando siempre el mismo objetivo, cual ha sido el éxito de ZARA en la industria textil.

Por otro lado se aborda un trabajo investigativo, el cual trata de salir e ir directamente a la fuente, siendo en este caso una sucursal de ZARA en la ciudad de Medellín-Colombia, donde se lleva a cabo un proceso de entrevista a la administradora de dicha sucursal, de igual manera se brinda un estudio de observación sobre el manejo de la tienda, y teniendo en cuenta aquellos elementos o estrategias que plantea ZARA en su modelo de negocio que son moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; una observación que debe ser clara, y rigurosa para lograr

percibir dichos aspectos. Y por último se implementa una encuesta alrededor de la tienda y en otros lugares, para determinar cuánto es el conocimiento que se tiene de la empresa y cuál es la percepción de dicha misma, como igualmente al ver la tienda o al comprar.

Los estudios recolectados para llevar a cabo la investigación fueron buscados rigurosamente, de igual manera se soportan de fuentes confiables y de gran conocimiento, lo cual permitirá desarrollar de forma efectiva y coherente los objetivos planteados en la investigación, objetivos que permitirán llegar a los resultados del trabajo, de los cuales se obtendrán las conclusiones constructivas sobre el modelo de negocio ZARA y la industria textil. Los estudios para determinar si iban de acuerdo a la problemática planteada, se leyeron detenidamente cada uno, para así determinar su contenido y ver el gran valor que le aportara a la investigación sobre ZARA.

Sabiendo que el objeto se abordara desde lo específico hasta llegar a lo general, para lo cual se cuenta con estudios llevados a cabo como se ha planteado, de igual manera se llevara a cabo un estudio de campo, el cual es ir a la fuente que se encuentra en Medellín-Colombia como se ha dicho anteriormente; esto permitirá hacer un estudio de observación la cual debe ser rigurosa para que aporte gran valor a la investigación como de igual manera lo deberá de ser la entrevista que se lleve a cabo al público; pero siendo los objetos de estudio el mayor fuerte en soportar los resultados esperados por la investigación.

13. Tipo de investigación a desarrollar

ZARA una empresa estudiada y analizada por grandes entes a nivel mundial, convirtiéndose en objeto de estudio, un estudio que se ha vuelto riguroso por parte de algunas organizaciones, y con el objetivo de saber cómo ha sido el éxito de ZARA y cuáles han sido sus aspectos principales para lograrlo. Y es de aquellos estudios de los cuales partiremos para llevar a cabo la investigación sobre el crecimiento de ZARA, por lo cual se convierte en una investigación de Estudios de Casos, analizando claramente dichos estudios, para así determinar y llegar a la problemática planteada.

La empresa cuenta con estrategias que soportan su modelo de negocio, las cuales han sido de vital importancia, pero para profundizar en estas se lleva a cabo un Estudio Experimental el cual trata de visitar las tiendas ZARA y analizar aquellas estrategias que la empresa propone en dicho modelo de negocio, para tener fundamentos con los cuales sustentar a gran escala los resultados obtenidos por medio de la investigación.

La investigación a desarrollar o a llevar a cabo son Estudio de Casos y Estudio Experimental como se han mencionado anteriormente, queriendo lograr ampliar el gran conocimiento sobre la problemática planteada, para de tal forma determinar aquellas variables específicas, que conllevaron a ZARA a convertirse en una de las empresas más grandes de la industria textil y con un modelo de negocio exitoso y estudiado.

Las investigaciones a llevar a cabo deben abarcar claramente los objetivos planteados en la investigación, para de tal manera llegar al resultado de la investigación y a la conclusión esperada al llevar a cabo la investigación. Las investigaciones deben encontrar las variables que

han sido de gran importancia de cada objetivo planteado, lo cual brindara aquellos aspectos que han influido en el proceso de ZARA, una conquista mundial.

14. Plan de trabajo

| ACTIVIDAD | ACCION | TIEMPO | COSTO | RESPONSABLES | FECHA |
|--------------------------------------|--|--|--|---|--------------------------|
| Investigación de documentos | Buscar documentos (Estudios) que hayan sido realizados por personas, universidades o entes privados; con el fin de optimizar el estudio y el resultado esperado. | El tiempo para llevar a cabo dicha investigación de documentos se espera que sea de un mes o menos, con el fin de encontrar la mayor información posible | El costo de dicha actividad es cero, no se requiere ningún costo, debido a que se rastrea los documentos vía internet. | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | 8 de Agosto de 2013 |
| Entrevista Administradora de Zara en | Llevar a cabo una entrevista a la | El tiempo para llevar dicha actividad | El costo de dicha actividad | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son | 17 de Septiembre de 2013 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------|
| Medellín | administradora de la tienda Zara en la ciudad de Medellín, donde esta nos hable de como es el manejo logístico de la tienda con la casa matriz, y que donde están aquellos puntos clave en el modelo de negocio Zara | requiere de 1:30 máximo donde se pueda abordar el tema con profundidad y se puedan hacer las preguntas correspondientes. | está relacionado al transporte y a los viáticos del momento. Un costo que es mínimo. | Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | |
| Lectura de los estudios encontrados | Llevar una respectiva lectura e investigación sobre los documentos | El tiempo que toma dicha lectura e investigación es de mes y medio a dos meses, una | El costo de dicha actividad es cero, solo requiere inversión de | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela | 14 de Septiembre de 2013 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|---|-----------------------|
| | hallados sobre el caso Zara, para de acá determinar cuáles han sido los factores que han influido en el crecimiento de Zara y llegar a los resultados. | lectura que debe ser comprensiva como igualmente investigativa para determinar así lo que se busca. | tiempo. | Ochoa. | |
| Elaboración del trabajo (Resultados) | En este punto se debe empezar a llevar a cabo el desarrollo del trabajo, aquellos resultados que arrojaron la investigación, para poder así elaborar un | El tiempo para llevar dicho trabajo será de tres meses, el tiempo necesario para conectar bien aquellos resultados e investigaciones que se encontraron y poder elaborar | El costo de dicha actividad es cero, solo requiere inversión de tiempo. | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | 15 de Octubre de 2013 |

| | | | | | |
|--|---|--------------------------------|--|--|--|
| | documento el cual contemple los factores claves en el crecimiento de Zara | un documento con bases solidas | | | |
|--|---|--------------------------------|--|--|--|

15. Resultados

15.1 Zara

Zara es una empresa con 38 años en el mercado dedicada a la fabricación y comercialización de ropa para hombres, mujeres y niños; pero en la actualidad es una cadena de tiendas perteneciente al Grupo Inditex, la cual se encuentra presente en 86 países, con un total de 1770 tiendas repartidas de forma estratégica por dichos países.

Zara se dice que es una empresa debido a que en 1975 se crea esta; siendo la encargada de todos los procesos tanto de fabricación como de comercialización, esto hasta 1985 que se funda el Grupo Inditex, con el objetivo de abarcar unas empresas con las que contaba el creador de dicha empresa Zara, permitiendo así reunir todo en un solo campo y de tal manera permitir trabajar más rápidamente y efectivamente.

Zara entrega al mercado moda de alta costura a un bajo costo, gracias a que cuenta con una segmentación de clientes clara la cual permite llegar a varios países y lugares del mundo donde la moda es factor predominante.

“Zara identifica y centra su expansión en aquellos potenciales mercados que pudieran ser rentables para ésta, dedicándose como he dicho, a un segmento poblacional concreto como es la juventud. Hoy en día cuentan con una indiscutible experiencia en el mundo de la internacionalización empresarial, gracias a su rápida y progresiva expansión mundial, ya que cuentan con más de 20.000 empleados dispersos a lo largo de más de 70 países”. (Londoño, 2011, p.6).

15.2 Zara en la historia

Más que una marca, es un referente de moda a nivel mundial, una compañía que camina por las principales pasarelas de moda, una empresa que se encuentra situada en todas las principales calles de moda en los grandes países, y sin duda una compañía que ha llegado a cientos de países, con el objetivo de mostrar su concepto de moda y su modelo de negocio que la ha hecho tan exitosa en el mercado textil.

Zara nace en 1975, una compañía fundada por un hombre que se ha vuelto exponente de moda Amancio Ortega, un hombre perteneciente a la provincia de León, España; pero el cual con el paso del tiempo se traslada a La Coruña, España donde se enamora del campo textil y donde inicia arduos trabajos en el mismo campo. Con el paso del tiempo el señor Amancio Ortega

observa que la moda es para aquellos que poseen una situación económica favorable, en pocas palabras la burguesía, y denotaba que aquellos que no tenían como obtener un buen vestir con alta costura vestían trapos; es decir, prendas hechas por ellos mismos o por el sastre del barrio.

Amancio Ortega con su observación del mercado textil se le ocurre la idea de iniciar una compañía la cual ofrezca diseños de alta costura a un bajo costo, pero antes de llegar a esto, Ortega crea una compañía denominada Confecciones GOA S.A. la cual se convierte en una empresa de fabricación y comercialización de batas, esta empresa llega a varios lugares de Europa pero sin tener sus propias tiendas, la distribución y la comercialización de dichas prendas se da por medio de terceros; es decir, almacenes, negocios, o empresas que manejan el concepto multi-marca, esta empresa que funda por primera vez Amancio Ortega tiene un gran acogimiento por parte del mercado textil.

La compañía Confecciones GOA S.A. tiene un gran acogimiento por el mercado creciendo aceleradamente y mostrando aquellos productos que ofrecía de manera innovadora; de igual manera se debe a la gran visión de Ortega como emprendedor y como hombre que quiere evolucionar en el mercado textil. Con el paso del tiempo GOA se ha vuelto en La Coruña una empresa de moda reconocida, su nombre es mentado por aquellas calles, donde en un tiempo cercano se estaría inaugurando la primera tienda Zara un boom total en el mercado textil.

Con aquel paso del tiempo en el año 1975 Amancio Ortega toma la decisión de abrir la primera tienda Zara, esta se abre en las calles de La Coruña, más específicamente en la calle Torreiro. Esta decisión se debe al auge que ha tenido aquella compañía de confecciones que creó

el señor Ortega, una compañía que le brindó aquella posibilidad financiera de crear lo que en un futuro sería la empresa más grande de moda a nivel mundial, convirtiéndose en referente de moda para las demás compañías del sector. Zara comienza vendiendo ropa para hombres, mujeres y niños, dicha mercancía provenía de la primera empresa de Ortega la cual era Confecciones GOA S.A. una compañía que tenía una segmentación de clientes definida en el mercado y que sabía claramente lo que dicha segmentación esperaba ver en los mostradores de la tienda Zara.

En el año 1976 Amancio Ortega aplicaría una de las primeras estrategias de crecimiento que le brindó la oportunidad de llegar hoy en día a lo que es; y era hacer una Integración Vertical con las dos empresas con las que contaba en el momento. En este año Ortega mueve las fichas y hace que GOA S.A. se convierta en propietaria de Zara, esto conlleva a que se cree un músculo financiero sólido y el cual le permita a Ortega seguir soñando en crecer con el tiempo.

Adquirir a Zara lleva a que los productos fabricados por Confecciones GOA tengan su propio mostrador y puedan dar a conocer aquellos productos que fabricaban con el concepto que Ortega había denotado del mercado “Alta costura a un bajo costo”. El paso del tiempo se daba ligado al éxito, un éxito que era cada vez más notorio para el fundador de estas dos empresas; desde 1976 a 1984 Zara se empieza a expandir por las principales ciudades de España, llevando su nuevo concepto de moda, un concepto que fue acogido de manera exitosa por parte del público.

Cuando se habría una tienda de Zara siempre habría un gran público afuera de la tienda esperando que abrieran sus puertas para observar y adquirir el concepto de moda que Amancio Ortega había creado. Amancio Ortega empieza a observar que las tiendas se tienen que convertir en referente de imagen; es decir, de esta parte la publicidad, si tienen un buen ambiente el público observara dicho ambiente y podrá dar a conocer el nombre de Zara. Este factor que observa Ortega es de vital importancia para el crecimiento de Zara en el mercado textil.

Zara empieza a crear un mercado “Clientes”, que se vuelve el pulmón para dar aquel pulso que necesita la empresa para crecer y mostrar al público aquel modelo de negocio y aquella empresa de moda. De igual manera se empieza a crear un área financiera sólida permitiendo que Zara se pudiera expandir por aquellas ciudades de España, como igualmente pudiera ofrecer al público aquella moda que quería ver. Por otro lado dicho crecimiento financiero permitía que la integración vertical que Ortega había hecho obtuviera una mejora constante en los procesos de producción, logística y comercialización, logrando que las empresas tuvieran mayor marcha con el paso del tiempo en el mercado.

El crecimiento de Zara permitía ver aquellos factores que hacían que la empresa tuviera un éxito constante y un crecimiento acelerado, factores que eran de vital importancia para recalcar aquel modelo de negocio que había creado Ortega, pero un modelo de negocio que no se dio hoy mismo, si no que se fue aclarando con el paso del tiempo. Al paso de los años las tiendas Zara y Confecciones GOA permitían ver aquellos aspectos que estaban influyendo de forma positiva y constante en el crecimiento de las industrias; estos aspectos se han resumido en 5 los

cuales son: Moda a futuro, Renovación constante de Stock, Buena relación calidad-precio, Integración vertical del proceso, y La tienda como factor estratégico.

Los aspectos que han sido factor clave para el crecimiento de la industria Zara, son aspectos que fueron analizados con claridad y mirando dichos aspectos contra otros modelos de negocio de otras empresas; y se llega al punto en que Zara en aquel entonces era la única compañía que contemplaba dichos factores, era la empresa que había llegado a determinar que dichos aspectos eran vitales en la industria de la moda, y que hoy en la actualidad lo siguen siendo.

En la actualidad Zara es ejemplo a seguir por muchas compañías pertenecientes al mercado textil. En Colombia en el 2013, sale un estudio realizado por Inexmoda, donde estos hacen referencia de aquel modelo éxito que es Zara, y que muchas compañías colombianas deberían de adoptar si quieren seguir teniendo una participación en el mercado y para que estas puedan sobrevivir a un mercado que es altamente competitivo cada día.

Zara con el paso del tiempo se vuelve referente de moda para la industria textil, pero aquellas empresas competidoras de esta no han notado el crecimiento acelerado que presenta Zara; cuando se habla de que se vuelve referente de moda, se dice que adquiere un gran mercado, un mayor público que transita por las calles de España y llevan prendas Zara, prendas que sin dudar a cualquier lugar que llegan marcan la diferencia de forma significativa, atrayendo mayor público de consumidores, debido aquella moda “Alta costura a un bajo costo”.

En el año 1985 nace uno de los grupos textiles más grandes del mundo, esto surge debido al alto crecimiento que han tenido dos empresas que marcaron la trayectoria de la moda en España, un grupo que contendría una de las empresas más significativas del mundo de la moda Zara; en dicho año nace el Grupo Inditex, el cual acogería y se volvería cabecera de las dos empresas que están cambiando el mundo de la moda Confecciones GOA y Zara, dos empresas que pasarían a estar en una sola, con una integración vertical, unos de los factores claves que han permitido que Zara crezca aceleradamente.

Con la creación del Grupo Inditex, se consolida una estructura financiera sólida la cual permitía que dicho grupo pudiera absorber otras compañías de moda, otras compañías que contemplaran tiendas en lugares estratégicos, donde solo fuera poner los productos con el factor diferenciador del grupo, como igualmente una modificación de estrategias para la aplicación del modelo de negocio Zara en dichas tiendas, que solo contendrán el modelo, mas no el nombre, debido a que uno de los objetivos era tener varias industrias de moda, con diferentes nombres pero aplicando el mismo concepto que se aplica en Zara, los mismos factores que permitieron que la empresa creciera en un corto tiempo.

Pero la creación del grupo y la adquisición de varias compañías, no le hizo perder el valor que tenía la empresa principal, aquel eje que había permitido llegar a la construcción de un grupo textil, esta sería Zara que a pesar de aquella inversión que se estaba generando por medio del grupo no le hacía perder el mercado que tenía, por lo cual el grupo llega a ver dicho aspecto que se presenta, y toma la decisión de seguir enfocando el 90% de su inversión tanto en producción, estrategias, comercialización, y en mejora constante de las tiendas a solo la marca Zara, porque

es acá donde está aquel factor que hace diferenciador al grupo, una empresa que ha marcado un modelo de negocio exitoso y único por medio de Zara; una empresa que Amancio Ortega había creado con una alta visión del mercado textil y que sabía claramente que era lo que quería aquel público consumidor, que sabía con claridad lo que aquellos querían ver en los mostradores de las tiendas; por tal razón en 1986 y 1987 todo se concentra en Zara, impulsando a esta y seguir mostrando aquel valor diferenciador.

La concentración del grupo en Zara hace que esta implemente sus factores claves de manera clara y profunda, mostrando y haciendo ver aquel valor de la empresa, y el cambio que se aproximaba en el mercado de la moda por medio de Zara. Zara empieza aplicar cada concepto de su cadena de valor más profundamente, con el objetivo de seguir creciendo y generando una misma cultura de vestir en España y prontamente a nivel mundial.

15.3 Factores claves en el modelo de negocio Zara

Zara crece rápidamente en 38 años que lleva al día de hoy, un crecimiento que se debe a un modelo de negocio que contiene aspectos claves que han incidido de manera positiva y a gran escala en la generación de una empresa exitosa, como de igual manera convirtiéndola en referente de moda global. Este modelo de negocio con los aspectos claves han sido objeto de estudio por grandes universidades, entes privados y personas; buscando siempre el mismo objetivo como y cuál ha sido el éxito de Zara; una empresa perteneciente al grupo Inditex, el tercer grupo mayor de moda en el mundo, y el cual contiene una de las marcas más emblemáticas en el mundo, la cual crea una moda, que ni la misma competencia de Asia ha podido quitarle mercado.

Los aspectos que se analizarán más adelante, son aspectos que se hallaron por medio de investigaciones, revisiones de otros estudios realizados sobre el mismo tema, artículos periodísticos relacionados con dicho tema de investigación; de acá resultan 5 aspectos claves en el modelo de negocio Zara, los cuales han permitido que la empresa evolucione constantemente, tenga crecimiento y pueda determinar las tendencias del mercado; estos son: Moda a futuro, Integración vertical de los procesos, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y La tienda como factor estratégico “Publicidad”. Dichos aspectos dan la oportunidad de analizar cómo ha sido el crecimiento de Zara y que gracias a estos la empresa logra el éxito que siempre buscó desde el inicio en que inició su actividad.

15.4 Moda a futuro

“Diseños actuales, innovadores y a la moda. Muy alta variedad de diseños. Adaptación a las tendencias y gustos del cliente de acuerdo con la retroalimentación de información desde los puntos de venta”. (Londoño, 2011, p.10).

Moda a futuro un concepto clave en el modelo de negocio Zara y en el crecimiento que ha obtenido aceleradamente; tres palabras que fundamentan un proceso único en la moda, es aquí donde empieza aquel camino que se lleva a cabo para entregar al público lo que quiere como de igual manera mejorar la imagen de Zara y seguir creciendo como exponente de moda a nivel mundial.

Diseñar referente a lo que esta, crear el presente por medio del pasado se vuelve fácil gracias a una retrospectiva con la que siempre se va a contar, crear moda se hace por medio de lo que se observa en el mercado; es decir, referente a lo que los competidores tienen o referente a lo que la gente usa; pero este no es el caso de Zara, esta empresa decidió ir más allá y fabricar lo que el consumidor quiere ver el día de mañana. Ortega determina este factor clave al inicio de su carrera empresarial, y sabe que en dicho punto está el valor del éxito comercial; debido a que él tenía muy claro cuál era aquella necesidad del mercado, había identificado plenamente el vacío del mercado de la moda, siempre se diseñaba lo mismo sin cambiar mucho a cada producto; por lo cual Zara implementa dicho factor estratégico de moda a futuro.

Ver lo que quiere el cliente el día de mañana en los mostradores, es un proceso largo y arduo, pero el cual se tiene que llevar por medio de un análisis exhaustivo, y un estudio de tendencias que permitan ver aquella moda que el público quiere tener y ver el día de mañana; tendencias que están ligadas a la moda y a las culturas, como igualmente a lo social, cabe resaltar que la razón de ser de Zara es crear una misma cultura de vestir, para lo cual muchas de sus prendas llevan rasgos de muchas culturas que se presentan en la sociedad; estos aspectos son determinados por un grupo específico de diseñadores de moda con los que cuenta Zara, un grupo que consta de 12 personas las cuales están constantemente viajando por los principales países y ciudades de la moda, para de tal manera determinar aquello que el público consumidor quiere tener en el mañana.

El equipo encargado de estar constantemente estudiando el entorno de la moda, debe ser un equipo con alta trayectoria en el campo textil, como igualmente amar lo que hace, esto fue

dicho por Amancio Ortega en una entrevista a CNN en el 2012 donde él plantea que es de vital importancia saber del tema, para no entrar a improvisar. De esto se puede rescatar de que es de vital planear todo aquello que se vaya hacer, poniendo objetivos, metas y estableciendo un proceso de cómo se va hacer esto permite que el estudio y los resultados esperados sean satisfactorios. Por lo general en Colombia esto no es el caso, en este país se tiene como cultura de empezar y que en el camino cuadramos o organizamos aquellos aspectos que se vayan presentando, sin antes haber tenido una planeación de aquello que se va a llevar a cabo, siendo uno de estos de los errores que llevan al fracaso muchas empresas del sector tanto textil como entre otros.

Moda a futuro un aspecto que hizo que Zara llegara aquel futuro planteado por Amancio Ortega, donde este revolucionó la moda a nivel global, mostrando que una pequeña compañía puede llegar hacer un referente de moda a nivel mundial.

Mirar hacia el futuro es un aspecto amplio y delicado, es poder adivinar que quiere el consumidor, y saber que este utilizará dicho producto fabricado; es decir, que la inversión a realizar sea de vital importancia y no se pierda dicho valor tanto de mano de obra como monetario; por lo cual cada estudio y producto a lanzar por la compañía es primero aprobado por la junta directiva, pero con el peso mayor en la decisión por parte Ortega.

El diseño debe ir ligado de la calidad y apremiar ambos aspectos los cuales se vuelvan diferenciadores en el mercado, y puedan ver el alto valor agregado que ofrece Zara al tener una visión futurista sobre la moda; es indispensable cuando todos aquellos procesos de la compañía

están integrados en la cabecera que es Inditex, y es debido a que esto permite que se integren efectivamente los procesos de diseño, producción, logística y venta; dándole así a la compañía una ágil entrega de sus productos al consumidor final, y permitiendo crear aquel factor de moda futurista.

“Para el sector textil en general, la mayor amenaza llega desde Asia, estos países ofrecen mano de obra barata y cuentan con una gran habilidad para copiar cualquier producto, lo que fuerza a las empresas del resto del mundo a cambiar su forma de actuar. La marca parece que es el mejor instrumento del grupo textil Inditex, cuya principal insignia es Zara; la cual posee una ventaja competitiva que radica en su modelo de negocio que se basa en ofrecer la última moda con calidad y buen precio, además que invierte muy poco en publicidad. La capacidad de entender el negocio de la moda, según el gusto de los consumidores, es la gran ventaja de Zara frente al resto de competidores, pero una idea genial necesita de una excelente planificación para que sea exitosa”. (Londoño, 2011, p.1). Esto permite ver aquella moda que Zara impone en el mercado así el crecimiento de la competencia sea cada vez mas fuerte; y se sigue debiendo aquel aspecto de tener siempre claro lo que el consumidor desea ver.

Inditex al tener integrado todos aquellos procesos en un mismo lado; es decir, en una misma planta física permite que el diseño de los productos sea más innovador, claro, versátil, y creativo de acuerdo a lo que el grupo de diseñadores encargado de recolectar la información de las culturas, del vestir del día a día, permite que estos plasmen aquellos nuevos diseños con los demás diseñadores de la empresa, y puedan así trabajar integradamente con los demás procesos para agilizar aquellos cambios que se pueden presentar; no es como aquellas otras compañías que

tienen procesos a gran distancia de los otros, lo que genera que a veces haya una falta de comunicación y el producto no que bien como se esperaba, un caso peculiar es Armani, donde ellos tienen casi el 70% de sus procesos distribuidos por varias partes, haciendo que el proceso no tenga el mismo valor que el de Zara.

Zara aprende a observar el mercado y a su segmentación de clientes, y es aquí donde constantemente puede estar mirando hacia el futuro y determinar lo que los consumidores quieren; Zara sabe que tener una buena claridad sobre como visten sus consumidores le permite determinar que quieren ver mañana. Cada tienda de Zara cuenta con un sistema de información dedicado solo a la recolección de información por parte del consumidor, donde este expresa que le gustaría ver, como quisiera que fueran los diseños de la próxima colección; de igual manera el administrador(a) de cada tienda tiene que hacer un reporte semanal, de las tendencias que este observa en el mercado donde se encuentra situada la tienda, un informe que debe estar detallado por aquellos cambios que se presenta, o las denotaciones de moda que se observan, dicha información llega a la planta principal, en este caso Inditex, dicha información se recolecta y se le brinda en la mejor opción posible a los diseñadores para que estos puedan llevar a cabo los diseños de las próximas colecciones.

Zara diseña y crea moda a futuro, pero siempre teniendo en cuenta en crear una misma cultura de vestir tanto en España como a nivel mundial. Zara crea diseños diferentes para cada país, y en ocasiones para cada ciudad, pero sin perder la esencia Zara, siempre va a tener ligado aquellos aspectos diferenciadores del producto Zara, con el fin de seguir creando una misma cultura de vestir.

Zara en la actualidad saca por año de 13 a 15 colecciones, lo que se ha denominado piezas cortas; es decir, el tiempo de una colección a otra es corto, por lo cual Zara saca una colección cada mes, y las otras tres se dan en aquellas temporadas donde hay mayor auge de moda, donde las ventas se disparan, y donde las tiendas de Zara no dan abasto de los consumidores que allí se encuentran para comprar aquellos productos que traen la moda del mañana.

Como se ha planteado anteriormente Zara brinda por año de 13 a 15 colecciones por año, pero las cuales están cubiertas por un total del 20.000 diseños nuevos anualmente a nivel mundial, si se divide 20.000 por 15, se podría decir que Zara está sacando por una sola colección 1.333 productos; haciendo una deducción por simple división. Esto es de vital importancia para una industria textil tan grande a nivel mundial, pero siendo este uno de los factores que le ha dado la oportunidad de ser hoy en día lo que es una empresa mundial de moda.

Dar la posibilidad de que el mercado vea una constante variedad de productos permite que el nivel de consumidores crezca y de que la competencia sea mínima, debido a que muchas compañías no han sabido como determinar el hecho de sacar mayores colecciones por año, o según muchas porque el costo es alto, cuando dicho costo se puede compensar con un buen diseño, calidad y la generación de un mayor mercado de consumidores, las ha llevado a que el crecimiento de estas sea lento y con poco progreso.

En Colombia en la actualidad no se presenta el caso Zara; es decir, mayor colecciones por año, y es debió a que genera mayor costo, y mayor trabajo, pero hace de que haya un retroceso en el progreso de moda; muchas empresas en Colombia pertenecientes al sector textil, sacan 4 o 6 colecciones por año y eso que a veces mínimas de lo que se plantea, lo que dice que es muy poco, de que la moda está cambiando a paso lento, y dichas colecciones a veces no tienen gran cambios con respecto a las anteriores. Este es un punto que ha venido trabajando Inexmoda con aquellas empresas pertenecientes al sector; y es debido a que debe haber mayor moda en el mercado, deben de estar en constantes cambios, el público quiere ver cosas nuevas cada mes que salga a comprar algo o cada semana que pasar por los mostradores, estar constantemente refrescando los mostradores permite que el consumidor ingrese al establecimiento con el fin de mirar y adquirir algo.

El constante cambio de moda debe estar reflejado a una visión futurista de la misma, de cómo va estar el mercado textil en un tiempo corto, mas no lejano, debido al cambio constante en tendencias, lo que facilita que el mercado este revolucionando y los participantes de dicho mercado estén estudiando frecuentemente este mismo para lograr ofrecer cada vez más productos diferenciadores, y es este el caso de Zara, desde sus inicios se ha preocupado por saber que será lo del mañana, por lo cual aplico el concepto de moda a futuro.

Zara una empresa con una visión amplia de lo que quiere su público consumidor, contando con un grupo de trabajo dedicado al estudio de dichas tendencias como se ha planteado anteriormente, un equipo encargado de estar en un constante estudio y evaluación de los cambios en el sector de la moda, para determinar así los próximos diseños, dicha información que ellos

recolectan se unifica con la información que de igual manera se recolecta de las tiendas de Zara, de tal manera que se pueda llevar un trabajo conjuntamente con los demás diseñadores de moda que trabajan en Inditex, para así determinar las respectivas colecciones con sus diseños; cabe resalta que este es un grupo numeroso, debido a la cantidad de diseños que lanza Zara anualmente, de igual manera el corte de los moldes es llevado a cabo por robots.

Mirar más allá, permite tener la visión de cómo estará el entorno en aquel futuro “mañana”, permitiendo prepararse para lo que viene, y tener listo con lo que se va a competir, y aquello que se mostrara al mercado, lo cual lo cautive y lo vuelva atractivo, para de tal manera seguir generando mayor público consumidor; esto es lo que hace Zara desde sus inicios y siempre lo hará, porque ha determinado que este es uno de los valores agregados que tiene para ofrecer al público, un factor o tendencia de éxito, que permite que la empresa genere mayor rentabilidad en el mercado y que financieramente obtenga aquella solides que le permita seguir operando en el mercado textil; como igualmente poniendo más en alto el nombre de la empresa, una empresa que busca ser líder textil.

15.5 Integración vertical del proceso

“Los principales rivales de Inditex son GAP, H&M y Benetton, los cuales no fabrican sus colecciones, mientras la compañía española está integrada verticalmente, lo que le otorga capacidad de respuesta y flexibilidad. GAP: Diseñan y comercializan. No fabrican. BENETTON Y MANGO: Integran procesos de diseño y fabrican pero no comercializan. Realizan franquicias y a veces joint venture (tipo de alianza estratégica que supone un acuerdo comercial de inversión

conjunta a largo plazo entre dos o más personas). A diferencia, Zara diseña, fabrica y comercializa y además tiene un sistema de integración vertical (teoría que describe un estilo de propiedad y control)". (Londoño, 2011, p.2).

Integración vertical una estrategia clave en el proceso de crecimiento de Zara en el mercado, permite ver como Zara recrea varias industrias en una sola, volviendo eficiente el proceso en la creación y entrega de los productos que lleva a cabo. Para llevar a cabo la creación del producto, requiere varios procesos, como diseño, moldes, corte, confección, tintorería, empaque, creación de marca al producto y distribución; y dichos procesos Zara los tiene integrados en uno solo, los cuales están en la cabecera de Inditex, permitiendo que el margen de errores en los procesos sea mínimo; no como otras compañías que dichos procesos los tienen integrados por varias partes; es decir, en varios lugares.

Zara direcciona todos sus procesos en Inditex, el único que se vuelve aparte de los demás es la venta, la cual se realiza en su respectivo lugar. Cabe resaltar que todos los productos salen de Inditex, por medio de una distribución masiva, la cual llega a todas las tiendas Zara a nivel mundial, para brindar de tal manera un excelente servicio al cliente, dicho proceso es aparte, con el objetivo de poder entregar el producto al cliente en sus manos, en aquel lugar más cerca donde aquel vive.

El grupo Inditex cuenta con 600 muelles de carga, donde se cuenta con dicha logística de camiones y los cuales diariamente transportan la mercancía a las respectivas tiendas Zara, cada camión tiene un destino diferente, facilitando de tal manera que la distribución sea ágil. Zara

diariamente vende 2'361.111 prendas, lo que hace que tenga un total anual de 850'000.000 de prendas; es una cantidad grande y superior para una industria de moda, muchos competidores han clamado de que no pueden vender de la manera que vende Zara, debido a que ellos aplican el concepto de economía a escala; de igual manera se debe a la estrategia de integración vertical, donde todos los procesos se encuentran en un solo punto, lo cual permite distribuir de manera ágil para que de tal manera los productos lleguen constantemente a las tiendas, y pueda a ver una venta constante como siempre lo ha habido.

“Zara buscará tener en sus diversos procesos trabajadores polivalentes, implicados y participativos. Y ello, implicará el tener trabajadores flexibles, intercambiables y sustituibles, esto es: prescindibles. Lo que se trata, con los nuevos modelos productivos, es aligerar la organización y, de este modo, eliminar todo aquello que sea excedente Y por tanto, aligerar significará: adelgazamiento de las plantillas, sobrecarga de trabajo y por tanto no descarga del mismo, en definitiva: *intensificación*.” (Agulló: 2011, 34). Nos muestra que en dicha integración vertical a un factor importante y es la calidad humana, el valor que el trabajado aporta en la creación de una de las industrias más grandes del mundo, y que gracias a ellos, los procesos que se llevan a cabo en Inditex para darle vida a Zara, son de vital importancia.

Inditex ha visto que para seguir obteniendo el éxito con Zara, debe prevalecer la rapidez, la velocidad en la entrega, y en la creación de dichos productos que serán distribuidos, cabe resaltar que hay una estrategia que ha permitido alcanzar a Zara el éxito que es el constante cambio de Stock; es decir, la renovación de las tiendas y el poco inventario que se debe manejar con respecto a colecciones antiguas, un estudio realizado por (Agulló, en el 2011), dice que:

“zara renueva cada tres días su inventario en las tiendas” dicho aspecto hace ver que el inventario es mínimo y se debe a una integración vertical en los procesos, donde la comunicación es vital, para de tal manera no vaya a ver una mayor redistribución sobre las tiendas.

La integración vertical en Zara acoge todos los procesos aquellos que van desde la compra fabricación y distribución, excepto la venta, que como se ha planteado esta es externa llevada a cabo por las distintas tiendas a nivel mundial; a continuación veremos aquellos procesos que integra Inditex en su planta, donde se crean aquellos productos que salen a venderse en las tiendas Zara.

Imagen 2. 

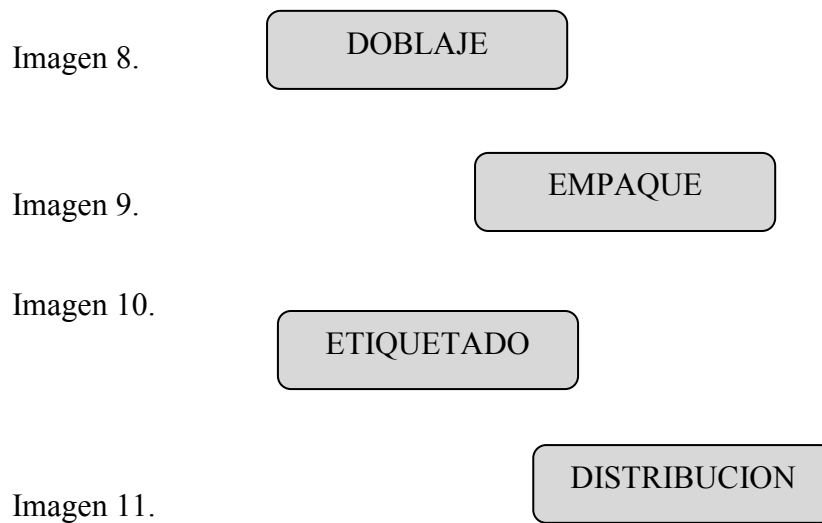
Imagen 3. 

Imagen 4. 

Imagen 5. 

Imagen 6. 

Imagen 7. 



En la grafica anterior se observa con claridad aquel proceso que integra Inditex para llevar a cabo la producción de los productos que salen a la venta en las tiendas Zara; estos procesos eran llevados a cabo por empresas apartes las cuales tenían una gran distancia entre si, por lo cual se dificultaba tener rapidez y efectividad en la entrega, lo que hacía que la venta fuera lenta y la renovación de stock fuera mala. Se ve al principio de la investigación de que habían dos empresas pertenecientes a Ortega, las cuales eran Confecciones GOA y Zara tienda; por lo cual el observo dicho obstáculo que se estaba presentando y llega a la decisión de crear el Grupo Inditex donde este se vuelve la cabecera de todos los procesos, se crea un espacio donde se acoge todos los procesos de la empresa, donde se empiezan a integrar aquellas empresas que crean los productos de Zara, todas estas pasan a trabajar en los establecimientos de Inditex, donde el tiempo se reduce, y se trabaja con flexibilidad y rapidez, llegando al concepto de *Justo a Tiempo*.

La integración vertical permite que la distribución se vuelva factor clave en el éxito de Zara entregando de manera efectiva aquellos productos que el consumidor final quiere ver. Es una estrategia de éxito, se empieza a trabajar con un factor clave tiempo, el cual se vuelve

indispensable del camino que traza Zara tanto en España como a nivel mundial, un camino que transcurre rápido, gracias a la integración vertical, y el cual permite en corto tiempo alcanzar el éxito y conlleva a que la empresa se vuelva exponente de moda a nivel mundial, siendo siempre eje de creación de nuevos productos por parte de la competencia; porque Zara siempre predice el futuro de la moda en cualquier parte de España, Europa o del Mundo, porque siempre quiere estar un paso más allá. La moda debe ser fresca, y teniendo siempre aquel aspecto que diferencia a la empresa el futuro.

15. 6 Renovación constante de stock

“¿Cómo se consigue llevar a cabo el “sistema de reposición seguida”? Serán los sistemas informáticos los que harán posible que las tiendas se encuentren constantemente surtidas. Mediante un sistema de PDA, la Casiopea, las tiendas conocen todo aquello que se vende: tallas, colores, modelos. Esa información permite que las trabajadoras puedan sacar del almacén las prendas que sabe que se han acabado en el lugar de venta. La propia tienda ha sido ideada como imagen publicitaria a la vez que como “almacén”. Además, el hecho de conocer aquello que se vende y aquello que no tiene salida, hace posible que desde los centros logísticos se puedan mover los productos de forma tal, que termine por existir el menor excedente en las tiendas Zara”. (Agulló, 2010, p. 4 y 5)

Anteriormente en el fragmento se observa que es de vital importancia la comunicación dentro de la empresa, para de tal manera hacer efectiva aquella estrategia que permite que el inventario siempre sea cero; es decir, sea mínimo en la semana, y en los tres días que se renuevan

las tiendas. El constante funcionamiento de los sistemas operativos que están interconectados con la planta de Inditex, permiten llevar a cabo dicha estrategia que ha hecho que Zara marque de manera exitosa la diferencia en el mercado, mostrando que manejar un inventario bajo se puede lograr si se tiene una claridad de los procesos, una buena comunicación y una buena venta; como decía Agulló en dicho fragmento Zara maneja sus tiendas con el objetivo de que de estas salga aquella publicidad que el público consumidor debe percibir.

Zara siendo un referente de moda a nivel mundial, donde muchas empresas textiles quieren desarrollar el modelo de negocio Zara, donde estas adquieran dicho crecimiento, pero al son de hoy no se ha podido, y es debido a que una empresa con varios años en el mercado con una estructura formada y unos procesos, se le dificulta hacer un cambio forzoso, porque es empezar a trabajar de una manera distinta, una manera que se debió aplicar desde el principio. El modelo de negocio que tiene Zara, se ha implementado desde los inicios en que inicio la actividad Amancio Ortega, porque este tenía aquella visión de modelo, había denotado que aquí estaba dicho éxito.

En Colombia y en Latinoamérica hay compañías, que el inventario es demasiado alto al mes (Un Stock muy alto), y a la final se vuelve ocioso porque se pierde, es mercancía que a la final se guarda y se muestra en otra temporada o lanzamiento de otra colección; se podría decir que por tal motivo dichas empresas manejan de 3 a 6 colecciones anuales, lo que puede permitir de que se genere un inventario ocioso, aunque en muchos casos se podría pensar que dicho tiempo de una colección a otra permite vender lo que haya, pero a la final se podría decir que no, y es por la poca variedad que se ofrece, conllevando a que el consumidor se sienta cansado de

ver siempre lo mismo y no ver un constante cambio en los productos que ofrecen las empresas. Por tal hecho Zara maneja un inventario mínimo, renovando constantemente sus productos, presentándole variedad al cliente lo que lo incita a comprar.

Una renovación constante de stock es un factor clave en el éxito de Zara, en aquel crecimiento acelerado que ha tenido en tan corto tiempo, con referente a otras empresas; permitiendo así crear un modelo de negocio diferenciador y admirado por muchas empresas, queriendo aplicarlo de tal manera que tengan éxito; pero un éxito que tiene que estar ligado desde los inicios de operación para así identificar aquellos puntos positivos y negativos.

15.7 Buena relación calidad-precio

Alta costura a un bajo costo, término que denoto Ortega antes de iniciar su actividad empresarial, cuando era solo un sastre, que elaboraba prendas para él y para sus vecinos. Dicha frase surge cuando en aquella época en España el buen vestir era para unos pocos, unos pocos que contaban con una clase económica alta, donde estos podían vestir ropa que marcaba la diferencia, ropa con telas de calidad y de buen gusto, solo por el hecho de poseer una situación económica favorable; es aquí cuando Amancio Ortega analiza y piensa en que el vestir no debe tener un alto precio, todos podemos ser dignos de tener una buena presencia con lo que llevemos puesto; de acá surge el éxito de Zara, dicha frase es conocida a nivel mundial y más en el contexto de moda, porque es acá donde Zara como empresa marca la diferencia contra sus competidores, donde ellos no pueden ofrecer lo que Zara ofrece.

El presidente de Armani en una conferencia dada, cuando se inaugura la tienda Zara en Milán, este dice “No se puede competir con los precios de Zara, precios que ellos solo pueden mantener, y con buen gusto en el vestir” dicha frase resulta debido a que Zara aplica el concepto de economía a escala, mayor producción a un bajo costo; un factor clave en el éxito de una empresa que trasciende por las principales calles de moda del mundo, una marca que llega con un vestir a miles de lugares, donde cautiva al público y a los consumidores, donde marca la diferencia ofreciendo productos de buena calidad y aun buen precio.

Zara crea productos con telas de alta calidad, entregando siempre lo mejor al público, un público que se siente satisfecho de comprar en Zara, debido a la calidad de sus productos y a la buena relación que hay con el precio; en Latinoamérica se conoce a Zara como empresa que ofrece ropa de garaje, por el hecho de tener buena calidad a un bajo costo.

La logística llevaba a cabo para la creación de buenos productos se permite gracias a tener una planta totalmente dotada de la mejor maquinaria para el área textil, la cual hace y brinda la oportunidad de ver productos de alta calidad; pero dichas maquinas son manejadas por un personal humano, el cual está en una constante capacitación sobre todo el campo textil y de los objetivos que plantea la empresa para entregar nuevos productos que sigan siendo diferenciadores en el mercado, un mercado que cada día es más exigente con lo que quiere que transcurra por dicho camino de él. El mercado es el que pauta las reglas el que dice cómo se comporta y que es lo que quiere para aquellos consumidores.

A continuación se observa una imagen donde se puede analizar con mayor claridad dicho enfoque entre la relación de calidad-precio.

Tabla 2

Relación Calidad-Precio

| | | |
|-------------------------|--------------------|---|
| Sociodemográfica | Geográfica | Según grandes áreas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa: moda popular ▪ Extranjero: moda de lujo Según países <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendas específicas (15% productos) Según zona <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada tienda gestiona sus pedidos |
| | Demográfica | Según sexo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialmente mujeres (58% ventas) Según edad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde niños a adultos de 45-50 años |
| | Económica | Según clase social <ul style="list-style-type: none"> ▪ Población en general en Europa. ▪ Clases altas en el extranjero. |
| Sociocultural | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco interés en la población madura ▪ No orientado al cliente muy elitista |
| Comportamental | | Lugar de compra <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que frecuentan las principales zonas comerciales Fidelidad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorece la compra reiterada. |
| Funcional | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Público con interés por la moda, pero a precio asequible ▪ Individuos con espíritu oportunista (ediciones limitadas) |

Imagen 12.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

La claridad de tener identificado dicho segmento de clientes permite que se cree un producto diferenciador con un precio claro, el cual se vuelva atractivo para el consumidor como igualmente de fácil acceso; por lo cual Zara, constantemente brinda un estudio sofisticado de dicha segmentación, como también las tendencias que este presenta para de esta manera siempre estar preparada a dichos cambios que se presentan con el día a día; cambios que tienen que ser percibidos de manera antes, para de tal manera no ser absorbidos por el mercado, y entrar a competir en un baldío sin conocer lo que se está presentando en el entorno.

Conocer el mercado, conocer el segmento de clientes, conocer el producto, y conocer el precio ha permitido que Zara evolucione de manera rápida y obtenga un crecimiento acelerado; llevando a crear una empresa sólida tanto financieramente como en el mercado, donde este siempre espera ver lo que Zara tiene para mostrar y entregar.

Formas en que Zara puede determinar el precio del producto, va de acuerdo a muchos campos como se observa en la siguiente imagen.

Tabla 3

Análisis del mercado y su rentabilidad

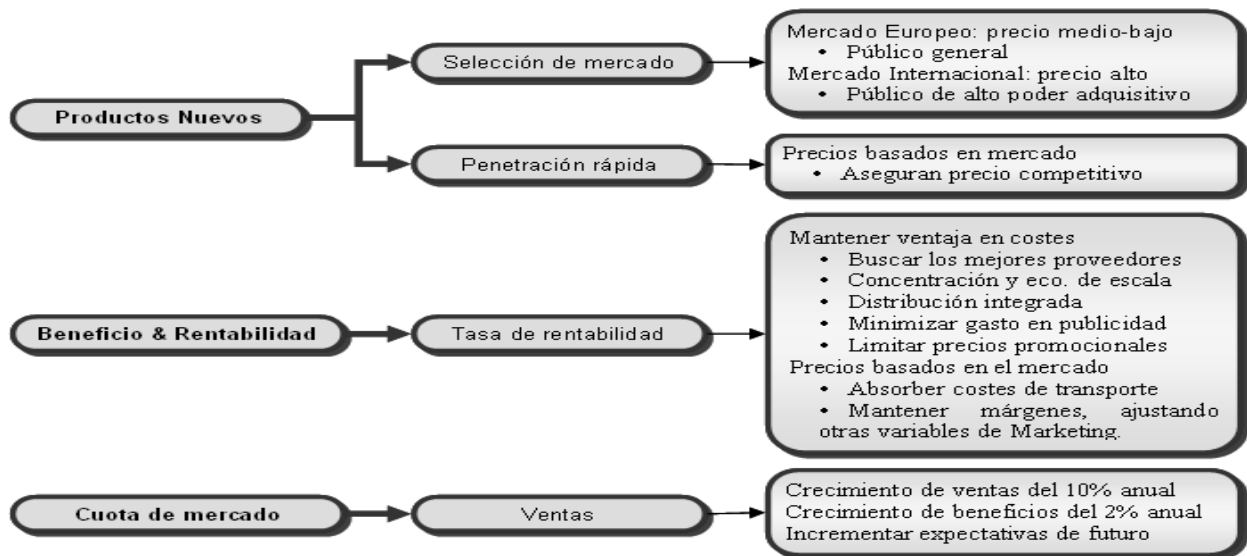


Imagen 13.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

La creación de un buen precio permite que la compañía tenga alta rentabilidad en el mercado, obtenga una fácil penetración del mismo y un margen de ventas que se vuelva significativo con el día a día. El precio es determinante en el modelo de negocio Zara, un aspecto que ha influenciado de manera positiva en el crecimiento de la misma, y brindando de tal manera productos de calidad a un precio justo y significativo para el consumidor, donde este obtiene la satisfacción al momento de la compra, una satisfacción que como empresa se busca lograr, por lo cual se vuelve vital estar constantemente estudiando dicho aspecto.

La oportunidad de brindar una relación clara y específica entre calidad y precio permite que el mercado referencia a Zara como una empresa donde el público consumidor puede comprar sin estar precavido de cuánto va a gastar, teniendo siempre en cuenta que este obtendrá un buen vestir a un bajo costo; como se ha planteado desde el principio alta costura a un bajo costo, factor clave en el desarrollo del modelo Zara y en su crecimiento, un crecimiento que se dio bajo sombras hasta el día de hoy; donde hoy ya es conocida a nivel mundial, y siendo referente de moda como se ha mencionado.

15.8 La tienda como factor estratégico

Publicidad un aspecto clave en toda empresa, para permitir un reconocimiento por parte del mercado, y de que tal manera el público consumidor pueda percibir lo que la empresa ofrece y permita que dicho publico compre aquel producto que lo ha cautivado y con el cual lograra una satisfacción.

Tabla 4

Experiencia de compra en Zara

| Experiencia de compra en tienda | | INDITEX |
|---|---|--|
| ▶ Últimas tendencias de moda | ▶ Nuevos modelos 2 veces por semana | |
| ▶ Mejores ubicaciones | ▶ Comunicación directa sin publicidad tradicional | |
|  |  |  |

Imagen 14.

Fuente: Grupo Inditex, Pagina web.

Se observa en la imagen que Zara utiliza sus tiendas como factor estratégico para implementar publicidad, dicho aspecto proviene en la creación de un ambiente agradable, donde aquel consumidor se sienta satisfecho de comprar; de igual manera funciona al cambio constante de prendas; es decir, el bajo stock permite que las tiendas tengan 2 o 3 veces a la semana colecciones nuevas, lo que hace que los compradores visiten más a menudo dichas tiendas; de igual manera la empresa reduce su costo de publicidad por medio de lanzamientos en tv, radio o avisos, debido a que el costo de dicha publicidad sería alto, por el cambio constante de colecciones que hay en una sola semana, por tal manera las tiendas Zara se crean con el objetivo de brindar un eje estratégico al comprador donde dicha tienda hace la publicidad.

Zara cuenta con un equipo de 32 personas las cuales están viajando constantemente por todo el mundo, visitando las tiendas; dicho grupo es el encargado de organizar estructuralmente la tienda, como los mostradores en que parte van, que material se utilizara para construirlo, entre otros; y esto es debido a que dicho grupo está encargado de la imagen de las tiendas, tienen que estar ambientando estas, que estas sean atractivas cada vez más para el público para así que este pueda consumir. Este es un factor clave en el modelo de negocio Zara, por como se ha dicho la tienda es el eje principal de publicidad de Zara, por lo cual debe permanecer en buen estado y contar con un excelente manejo de imagen.

En el contexto de Latinoamérica, no hay ninguna empresa del sector textil que cuente con un grupo permanente dentro de la empresa dedicada solo a la organización y ambientación estructural de las tiendas, debido al costo que este puede significar, pero un costo que puede traer un factor de crecimiento como lo ha hecho en Zara. Es de vital importancia recordar el concepto costo-beneficio, un concepto que es clave en la administración de una empresa, para alcanzar el éxito deseado y cumplir los objetivos que se plantean desde el principio. El éxito debe ir ligado a un buen proceso de gestión y dirección lo cual permite que se cumplan en el camino aquellas metas propuestas.

“Si algo resulta realmente curioso es que la publicidad de Zara es prácticamente nula; pero las tiendas de Zara están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad comercial en cada ciudad, ya que Zara no realiza campañas publicitarias, salvo alguna campaña

puntual en época de rebajas, por tanto el diseño y la imagen de sus tiendas es fundamental a la hora de su promoción comercial.” (Londoño, 2011, p.9)

Se observa que en muchas investigaciones realizadas, en varios campos, se presenta el referente de las tiendas, donde estas son aquellas generadoras de publicidad, por lo cual la empresa debe brindar una buena estructuración en las mismas permitiendo que el público consumidor tenga aquella visión y pueda ser persuadido por esta misma ambientación, brindando así a Zara un margen de ventas significativo con el día a día, para lo cual es vital estar reorganizando la tienda en estructura para aportar a dicho crecimiento, y de que tal manera siga habiendo dicha referencia de moda que brinda Zara en el mercado.

La forma en que las tiendas se vuelvan ejes de aquella publicidad que no se presenta si no por medio de estas también parte gracias al sistema de renovación constante de stock, como lo plantea Ana Isabel Miguelez en el trabajo de “Inditex y sus competidores”: “Con el sistema de alta rotación de productos, Inditex ha conseguido inculcar a sus clientes una filosofía nueva en España y que no era habitual en los demás países, consistente en comprar en el momento porque los modelos se retiran si no se venden para sustituirlos por otros nuevos. De esta forma los consumidores saben que si algo les gusta, deben adquirirlo en el mismo instante porque si no probablemente cuando hayan tomado la decisión de compra el producto no esté disponible.” (Miguelez, 2012, p.23) Dicho planteamiento permite ver que la publicidad de Zara también debe ir ligado al otro factor que le ha permitido crecer aceleradamente en el mercado el cual es mantener un constante de stock mínimo, y que haya una constante rotación en la semana de productos, donde el consumidor pueda ver moda al instante y mayor variedad.

El objetivo de Zara siempre ha sido tener ubicadas las tiendas en centros comerciales, con gran flujo de personas; también se pretende tener tiendas ubicadas en calles donde la moda sea prevalente como igualmente haya un flujo de personas constante por dichas vías; estos dos son los planteamientos de Zara, de igual manera dichos aspectos deben de ir ligados a un estatuto socio-económico, Ortega quiere que Zara como imagen sea vista como algo grande, algo fresco y claro, por lo cual se evita tener tiendas en lugares que no tienen gran valor económico o imagen, un ejemplo para representar mejor dicha apreciación sería que Ortega no permitirá una tienda Zara en el Hueco de Medellín, un sector que mueve millones en ventas, pero donde la imagen del negocio no prevalece.

La imagen de una empresa es prevalente siempre, de esta depende dicho crecimiento que ha tenido Zara en sus 38 años como empresa, una imagen que ha mantenido aquellos factores que hacen que el modelo de negocio sea exitoso; factores que se analizaron detalladamente cómo: Moda a futuro, Integración vertical del proceso, Renovación constante de Stock, Buena relación calidad-precio, y la tienda como factor estratégico de publicidad. Estos aspectos son el modelo de negocio Zara, son los puntos vitales que han permitido aquel crecimiento y reconocimiento como empresa de moda a nivel mundial. Aspectos que Amancio Ortega determinó desde aquel día en que inició su actividad empresarial, para lograr así un camino lleno de éxitos tanto en su carrera empresarial como en Zara.

Los puntos analizados detalladamente y rigurosamente son los que han permitido que Zara cree una industria de moda a nivel mundial, teniendo tiendas por las principales calles de

moda del mundo, y siendo eje de referencia de moda para muchas empresas que quieren alcanzar a Zara o también para aquellos competidores que quieren lograr los márgenes de ventas que logra Zara con el paso de los días.

El modelo de negocio Zara, se ha vuelto objeto de estudio por grandes universidades de negocios y de administración, buscando siempre aquellos aspectos principales que han influido en que la empresa obtenga un crecimiento acelerado en tan solo 38 años, y siendo una empresa de moda global; y donde hay muchas más compañías con más años en el mercado y no han podido llegar donde Zara esta, un camino que se trazo por medio de sombras y que en la actualidad es conocido por miles de personas, las cuales quieren ser portadoras de alguna de tantas colecciones que lanza Zara al año. Una empresa que desde el inicio sabía lo que quería y que para lograrlo había que hacer un gran esfuerzo.

15.9 Análisis de la competencia

“Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, GAP), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales. No obstante, Gap, H&M, e Inditex son percibidos como los actores dominantes, y, por tanto, Gap y H&M serían los principales competidores de Inditex.” (Miguel, 2012, p.16).

La competencia de Zara son exponentes de moda mundial, empresas que tienen un gran mercado y que de igual manera tienen identificado plenamente su segmentación de clientes; permitiendo así operar de manera efectiva y estratégica. Efectiva porque estos saben que es lo

que tienen que crear y como entregar, y estratégica porque tienen identificado pleno el mercado y saben como este se comporta y cuáles pueden ser las tendencias en el mismo. Aunque Zara cuenta con gran rivalidad en el mercado, esta no hace que Zara pierda su mercado o que le afecte su rendimiento en ventas, y es debido a los factores claves en el modelo de negocio Zara, y a la constante evolución de moda que tiene Zara “Moda Rápida”.

Gap y H&M siendo los competidores de Zara directos, estos permanecen en un constante estudio del mercado y de sus competidores, para de tal manera determinar cómo está el mercado y cuáles son las tendencias que se están generando por parte de las empresas. Zara analiza estratégicamente a la competencia, para así determinar aquellos vacíos que se presentan en el mercado y poder entrar por estos mismos, creando un mercado nuevo o espacio donde este lidera y consigue abrir más su público consumidor.

“En 2004, Gap vendía el doble que la cadena española, que ocupaba entonces la tercera posición por detrás de H&M. Desde entonces, Inditex ha duplicado su negocio con la apertura de 2.700 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”. (Miguel, 2012, p.16).

En el 2004 el grupo Inditex toma la decisión de abrir 500 tiendas en aquel solo año, y cuyas tiendas solo iban dirigidas a la cadena Zara, debido al mayor volumen de ventas que Zara representa. Dicha decisión permitió que Inditex superara a Gap, conservando así su puesto de referente de moda mundial, y aquella imagen que se había ganado con el paso de los años. La

toma de la decisión de abrir las tiendas, es una estrategia clara y bien definida, para así permitir ganar más mercado al grupo y Zara.

Dichas tiendas van dirigidas a la cadena Zara gracias al modelo de negocio que este ofrece, pero generalmente por el mayor mercado que contiene Zara, lo que haría que hubiera dicho público consumidor que haría incrementar las ventas; como se planteo anteriormente fueron 500 tiendas en un solo año, abriendo tienda y media por día. Este año pasa hacer hecho histórico y relevante en la trayectoria de Zara y del grupo Inditex.

15.10 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite ver aquellos puntos positivos y negativos de la empresa, como igualmente las tendencias que se pueden presentar en un futuro de corto plazo; dicho análisis permitirán observar con claridad a la empresa Zara determinando aquellos aspectos que han servido y han sido positivos en el crecimiento de Zara e Inditex.

15.10.1 Fortalezas

Rapidez: Lo que quiere el cliente

“Principalmente, todas las marcas de Inditex ofrecen un producto de calidad y diseño novedoso. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias. Son empleados que se dedican a observar y

analizar los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor desde el punto de vista del consumidor”. (Miguel, 2012, p.20). Estar estudiando el mercado permite que haya una rapidez en la entrega del producto, un producto que trae lo que el cliente ha estado buscando.

Un modelo de negocio con flexibilidad

“Inditex utiliza un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda, en el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias”. (Miguel, 2012, p.20). La integración vertical del proceso da la oportunidad de que Zara pueda tener poder absoluto sobre los errores y los riesgos que se presentan, logrando así crear un producto de alta calidad y costura a un bajo costo.

Solidez financiera

“El sistema financiero (del que se hablara posteriormente) en el que se sustenta el grupo Inditex, es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Desde sus comienzos la empresa se desarrolló basándose únicamente de sus recursos económicos internos sin acudir a capital ajeno y adquirió activos imprescindibles para el crecimiento, fundamentalmente inmuebles de gran valor por su ubicación, maquinaria de última generación para sus fábricas y desarrollo de *software* a medida para una política *just in time*”. (Miguel, 2012, p.22).

Piezas cortas: rotación constante de colecciones

Zara como fortaleza tiene el factor de rotación constante de productos, donde esta brinda al cliente la oportunidad de ver mayor cambio en las tiendas, con productos nuevos y frescos cada semana, dándole algo nuevo de moda y inspiración de compra.

Compra instantánea

Con el sistema de alta rotación en productos y colecciones, se ha podido crear la cultura de una compra rápida, de una compra instantánea gracias a que el consumidor puede observar aquel cambio de moda que hay cada día en Zara, el cual lo inspira a comprar de manera rápida. Una moda que inspira por medio del sistema de stock cero el cual hace que haya un movimiento de productos nuevos.

Marca potente

Otro referente es que cuenta con una marca altamente reconocida a nivel mundial y la cual tiene como respaldo una de las industrias textiles más grandes del mundo, lo que hace que el público consumidor tenga mayor pasión por tener algo de Zara. Teniendo dicha marca se obtiene mayores ventas y reconocimiento en el mercado con el concepto de voz a voz.

Fuerte presencia internacional

“Al consolidarse como una importante marca en el mercado español, Inditex pudo entrar en el mercado internacional y seguir aumentando su crecimiento porque el mercado nacional estaba saturado. La internacionalización fue un éxito rotundo y actualmente hay más de 4.500 establecimientos de Inditex localizados en 77 países”. (Miguel, 2012, p.23).

Segmentación de clientes clara

Zara cuenta con un mercado claro e identificado, sabe que lo que vende tiene un consumidor, sabe que dichos productos tanto para hombres, mujeres y niños tendrán una compra instantánea; y se debe a un largo trayecto en el mercado y aun estudio que logra determinar a quién se produce y a quien se vende; logrando así que el crecimiento de la empresa sea notorio con el paso del tiempo y que de igual manera esta pueda seguir brindando aquellos productos para aquel público consumidor.

Grupo Homogéneo

“Una fortaleza más de Inditex es que todas sus marcas siguen la misma estrategia en todo el mundo, por lo que el consumidor sabe a qué atenerse cuando Inditex crea una nueva insignia o abre una nueva tienda. Se traslada el éxito de la compañía a todas las marcas y se crea una homogeneidad en cada una de ellas. El diseño de las tiendas, los escaparates, la iluminación y la música de toda la marca Zara se decide desde la central en Galicia y es igual para todos los puntos de venta del mundo o muy similar (adaptándose a las culturas). Es una política que permite ahorrar en costes, que fortalezca a la marca, porque traslada una imagen única y potente,

y que también favorece a los consumidores porque genera familiaridad. A los compradores, por lo general, nos gusta ser autosuficientes y saber dónde encontrar cada cosa en una tienda es muy práctico. No importa que te encuentres en un establecimiento de Zara de España o en uno en Inglaterra que enseguida podrás ubicarte y saber dónde encontrar la ropa de joven o la de niño”. (Miguel, 2012, p.25).

La tienda como eje estratégico

Todas las tiendas Zaras tienen la misma decoración, la misma estructuración de ambientes, y se encuentran ubicadas en Zonas exclusivas, o en centros comerciales que tienen alto prestigio y un mayor movimiento de público. Dichos aspectos permiten que las tiendas sean las generadoras de la publicidad, una publicidad que nace de la tienda, y la cual el cliente percibe de manera exitosa, por lo cual la inversión de Zara en publicidad es muy mínima, gracias al enfoque de las tiendas.

Sistema Pos-venta

“Otra de las ventajas de esta organización es su política de devolución. Hay una gran flexibilidad a la hora de cambiar o devolver un producto por lo que todo son facilidades para sus clientes. Favorece la compra compulsiva, sin reflexionar en exceso ya que no supone ningún compromiso. En caso de cambio o devolución simplemente hay que acudir a cualquiera de los establecimientos, lo que permite ver los productos y con probabilidad adquirir alguno nuevo”. (Miguel, 2012, p.26).

Nuevas tecnologías

“Desde hace tiempo, las empresas de Inditex hacen uso de internet para promocionar sus marcas y productos, se puede realizar compras *online*. Todas las enseñas cuentan con su propia página *web*, diseñada acorde con el estilo del producto y pensando en su público objetivo”.

(Miguel, 2012, p.27).

15.10.2 Debilidades

Saturación del mercado

En primer lugar, hay que tener en cuenta que al tener unos precios tan asequibles, consigue que todo el mundo compre sus diseños y por lo tanto sean productos masificados.

Rivalidad entre marcas

“También tenemos que tener en cuenta que al poseer Inditex varias cadenas con el mismo tipo de productos y dirigidos a prácticamente los mismos sectores, es el caso de Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Bershka, se hacen la competencia entre ellos y se roban cuota de mercado”.

(Miguel, 2012, p.29). La rivalidad que se presenta por obtener mayores ventas es un problema que se presenta internamente dentro de Inditex, lo cual la compañía ha tratado de mejorar dicho aspecto.

Distribución centralizada

Zara al tener toda su planta en España hace que se pierda valor y rapidez en el momento de distribuir a otros países, debido a la centralización que hay; ósea que pudiera haber una contradicción en el modelo de negocio Zara.

Política de personal débil

“Otra debilidad a tener en cuenta es la mala política de recursos humanos que tiene el grupo Inditex. La empresa está formada por más de 70.000 personas y muchas de ellas serán grandes profesionales (en algunos casos de los mejores en su puesto, lo cual es una gran fortaleza), pero la mayoría es personal con bajo poder de decisión. En estos otros cargos la compensación económica suele ser escasa, la motivación laboral aún más y la posibilidad de escalar y obtener un puesto superior prácticamente nula”. (Miguel, 2012, p.29).

15.10.3 Oportunidades

Crecimiento de la población: Municipios

La población tiende a crecer, a ver cada vez mayor público de consumidores posibles, permitiendo que la empresa extienda sus tiendas a otras poblaciones para obtener mayor público

de consumidores y poder seguir creciendo en el mercado. Lo que genera que dicha población se convierta en parte de su nicho de mercado.

Continuo avances tecnológicos

Con el paso del tiempo hay mayor tecnología de punta, con mayores funciones y brindando mayor calidad a los productos, Zara cuenta con una estructura financiera la cual le permite estar en un constante cambio y poder adquirir dicha tecnología que le permita competir y seguir siendo referente de moda global.

Mundo Globalizado

Esto permitirá que Zara cree mayor filiales por todo el mundo como igualmente Inditex, y poder seguir entregando así su concepto de moda rápida.

Ley de unificación de las tallas

Esto favorece a Inditex, por tener varias marcas a nivel global y por tener tiendas por varios países a nivel mundial pudiendo mostrar de manera efectiva y rápida aquellos productos que ofrece el grupo, productos que son cada vez más innovadores, con diseños de calidad y creados con el concepto de alta costura a un bajo costo, un concepto que lo ha vuelto referente de moda mundial.

15.10.4 Amenazas

Crisis económica actual

Actualmente España pasa por un momento de crisis, lo que conlleva de que el público gaste menos en moda, debido a que tiene que pensar en otras prioridades; pero a pesar de esto Zara sigue ofreciendo una moda excelente y sigue creciendo en el mercado, la crisis le afecta positivamente gracias a que los competidores obtienen bajas en el mercado.

Clientes exigentes

En la actualidad la gente no quiere ir vestida como los demás, no quiere tener la misma moda que el vecino, por lo cual hace exigirle a Zara un constante estudio de tendencias y estar renovando constantemente el producto.

Existencia de leyes diferentes

“En los distintos mercados en los que Inditex abre una tienda, debe respetar y adaptarse todas y cada una de las leyes vigentes en esos mercados”. (Miguel, 2012, p.36).

Diversidad climática

Cada país, cada ciudad, cada región, cada departamento, tiene un clima distinto por lo cual es un reto para las empresas de moda, crear productos que se acomoden al público consumidor y al tipo de segmentación de clientes que hay.

Los ojeadores de Inditex

“Éstos tienen la entrada prohibida a muchos de los desfiles de moda ya que en estos se ven los diseños para la próxima temporada y entonces Inditex los lleva a la calle mucho antes que el resto de empresas textiles”. (Miguelez, 2012, p.37)

15.11 Zara en la historia

Zara en la historia permite analizar aquellas fechas importantes de la empresa a lo largo de su trayectoria, se continuara con lo que se deja iniciado al principio del trabajo; dicha pausa se lleva a cabo para entrar analizar aquellos factores que han sido claves en el modelo de negocio Zara para llevarla al éxito; de tal manera a continuación se seguirán observando con mayor análisis aquellos años que fueron relevantes en el camino de la empresa, y que en dichos años los factores que permitieron que la empresa creciera son aquellos que fueron tratados anteriormente como: Moda a futuro, Integración vertical de los procesos, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y las tiendas como factor estratégico “Publicidad”.

Zara con aquel crecimiento que ha obtenido con el ligero paso de los años y con la creación del grupo Inditex, permite que esta empiece a mirar nuevos horizontes, como la

expansión y la apertura de la primera tienda Zara fuera de España; en 1988 se abre dicha tienda en Portugal, siendo el primer país que Zara pisa por primera vez fuera de España. De aquí se veía venir aquella expansión que Zara estaba planeando con el fin de obtener un crecimiento y rentabilidad en el mercado.

Zara en 1988 da a conocer sus productos y modelo de negocio por primera vez por fuera de España, llevando aquello que quería compartir una misma cultura de vestir, y moda de alta costura a un bajo costo; dos conceptos que le abrirían las puertas y con los cuales conquistaría Portugal de la mejor manera, captando un público consumidor.

Entre 1992 y 1994 el grupo Inditex y Zara buscan la apertura de mas tiendas en nuevos mercados como: México, Grecia, Bélgica, y Suecia; mercados a los cuales llegaba con el mismo objetivo de entregar un producto innovador y de bajo costo al consumidor. Cabe resaltar que la moda es distinta para cada país, pero siempre conservando el concepto Zara, para lo cual el grupo encargado de investigar las tendencias de moda, tenía que estar en un constante movimiento y estudio del mercado y de las culturas de vestir, para de esto determinar la moda con la que se va a cautivar cada país al que Zara entra de forma ligera; Zara quería entrar a mercados en los cuales el concepto de moda era distinto al que ellos manejaban, lo cual facilitaría la obtención de un mayor mercado.

En 1997 se da la apertura de las tiendas en Noruega e Israel; en tan corto tiempo Zara ya había llegado a 7 países abriendo las mayores tiendas posibles en los mismos. Dicho crecimiento y dicha apertura permitía que Zara obtuviera un mayor mercado de consumidores, como

igualmente que la imagen creciera y obtuviera prestigio un prestigio que sería vital para el crecimiento de la empresa. Esto se daba a que Inditex y Zara en España contaban con un crecimiento, un mercado, una solidez financiera que permitía que hubieran aperturas de más tiendas en el mundo.

Los factores claves en el modelo de negocio Zara permitían que la empresa marcara la diferencia en cada mercado que llegaba, y que este fuera de igual manera conquistado por Zara, gracias a los aspectos diferenciadores en la moda, entregando lo que el consumidor quería ver y en poco tiempo “Moda Rápida”.

En el 2000 se instalan los servicios situados en una nueva planta en La Acoruña, facilitando un mejor proceso en la empresa y atención a las necesidades del público; de igual manera se da la apertura de más tiendas en 4 países más como: Andorra, Austria, Dinamarca, y Qatar. Llevando aquel modelo de negocio que Zara ha creado con el cual ha conquistado ya varios países y en los cuales ha impuesto moda. Con el paso del tiempo Zara se abre camino por muchos países lo que le permite crecer financieramente y tener la solidez para el lanzamiento de nuevos proyectos.

En el 2003 se da la apertura en España del nuevo proyecto que lanza Zara e Inditex, el cual es Zara home, todo para el hogar, artículos destinados para la decoración de hogares, dicha apertura se da primero en España, Zaragoza.

En el 2004 Zara e Inditex realizan la apertura de 500 tiendas, abriendo tienda y media por día; un hecho histórico en la trayectoria de Zara y del grupo Inditex. Esto se logro gracias a la estructura financiera con la que contaba la empresa, la cual permitió que se expandiera de forma grande y rápida llevando aquel concepto de moda aquellos países a los cuales quería llegar. Tener la posibilidad de llegar a tantos países y abrir dicha cantidad de tiendas, le otorgaba aquel reconocimiento que se había estado buscando pasar hacer una empresa de referente de moda global; ahora Zara podía imponer moda, podía decir que era lo que iba a estar en el mercado y cuanto tiempo iba a durar dicha moda.

En el 2007 Zara home pone en marcha dos plataformas virtuales para la compra de los productos desde cualquier parte del mundo donde hubiera una tienda Zara, esto permitirá llevar a Zara home a todos los países donde se encontraba Zara sin tener una tienda física, gracias a la plataforma online.

En el 2012 por ultimo Zara ha aplica la estrategia de renovación. La renovada imagen está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el espacio prima la sencillez, en una búsqueda del contacto directo del cliente con la moda. Inditex abre sus primeras tiendas en Armenia, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Georgia y Antigua República Yugoslava de Macedonia y alcanza los 6.000 establecimientos.

15.12 Análisis financiero

En la parte financiera que se ha estudiado se analizaran los años 2001, 2004 y 2011; años que fueron de vital importancia para el crecimiento de Zara, donde se presentaron hechos históricos que marcaron la diferencia y que brindaron la oportunidad a la empresa en convertirse en la actualidad en uno de los exponentes de moda mas grandes a nivel mundial.

Se empezara analizando año por año, pero cabe resaltar que los estados financieros y la información que se obtuvo no toda desglosa los datos de Zara, debido a que Zara pertenece al grupo Inditex, y la información financiera se consolidó en una sola, con las demás marcas de la empresa.

Año 2001

Se analiza los estados de resultados comparando un año con respecto al otro, para de tal manera determinar que cuentas fueron afectadas en el crecimiento de Zara y cuales fueron de vital importancia en la generación de recursos y en el apoyo al crecimiento de la empresa.

Tabla 5

Estado de resultados Inditex

| Grupo Inditex | | | |
|--|---|---|----------------|
| Cuenta de resultados del ejercicio 2001 | | | |
| Datos en millones de euros | | | |
| | Ejercicio 2001 | Ejercicio 2000 | Var % 01/00 |
| Cifra de negocios | 3.249,8 | 2.614,7 | 24% |
| Coste de ventas | (1.563,1) | (1.277,0) | |
| Margen bruto | 1.686,7 | 1.337,7 | 26% |
| | <i>Margen Bruto porcentual</i> 61,9% | <i>Margen Bruto porcentual</i> 61,2% | |
| Gastos operativos | (982,3) | (816,2) | 20% |
| Cash flow de explotación (EBITDA) | 704,5 | 521,5 | 35% |
| | <i>Margen EBITDA</i> 21,7% | <i>Margen EBITDA</i> 19,9% | |
| Amortizaciones | (158,2) | (124,5) | 27% |
| Amortización fondo de comercio | (17,1) | (10,5) | |
| Provisiones | (11,6) | (6,7) | |
| Resultado de operaciones (EBIT) | 517,5 | 379,9 | 36% |
| | <i>Margen EBIT</i> 16,9% | <i>Margen EBIT</i> 14,6% | |
| Resultado financiero neto | (21,3) | (13,7) | |
| Resultado ordinario | 496,2 | 366,2 | 36% |
| | <i>Margen Ordinario</i> 16,3% | <i>Margen Ordinario</i> 14,0% | |
| Resultados extraordinarios | (1,1) | 2,7 | |
| Beneficio antes de impuestos | 495,1 | 368,8 | 34% |
| | <i>Margen antes de impuestos</i> 16,2% | <i>Margen antes de impuestos</i> 14,1% | |
| Impuestos | (149,9) | (106,9) | |
| Beneficio consolidado | 345,2 | 261,9 | 32% |
| | <i>Margen Consolidado</i> 10,6% | <i>Margen Consolidado</i> 10,0% | |
| Beneficio (Pérdida) atribuido a la minoría | (4,8) | (2,7) | 80% |
| Beneficio atribuido a la sociedad dominante | 340,4 | 259,2 | 31% |
| | <i>Margen Neto</i> 10,6% | <i>Margen Neto</i> 9,9% | |
| Beneficio por acción, céntimos de euro (*) | 54,6 | 41,6 | 31% |

(*) Calculado sobre 623.330.400 acciones

Imagen 15

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En la imagen anterior se observa que el incremento por ventas fue de un 24%, y que el costo aumenta muy poco, ni siquiera un 5% y es debido a que se aplica una estrategia que es economía escala, la cual ha permitido que Zara e Inditex produzcan más a un bajo costo. La posibilidad de producir mayor cantidad de productos sin que el costo se altere a gran medida permite que la empresa gane mercado y obtenga crecimiento, un crecimiento que es de vital importancia para Zara. El trabajo realizado con dicha estrategia permite que el Cash Flow de la empresa crezca y se vuelva significativo para los inversionistas y para el mercado mismo.

La empresa gracias al crecimiento en ventas y a tener un costo que no varía entre 2000 y 2001, permite que se obtenga un margen bruto significativo incrementando en un 26% con respecto al año anterior, generando a que la empresa obtenga mayores ganancias y la utilidad sea mayor para los accionistas.

Se observa un beneficio consolidado altamente significativo con respecto al año anterior el cual permite observar con claridad la rentabilidad de la empresa; un beneficio que incrementa un 32% lo que para la compañía se vuelve significativo y hace que se genere mayor inversión por parte de los inversionistas y por parte de la empresa misma.

A la final del estado de resultados se observa el beneficio por acción el cual incrementa significativamente para el 2001, dándole mayor participación en el mercado a la empresa.

Tabla 6

Balance general consolidado

| Grupo Inditex | | |
|---|------------------|------------------|
| Balance de situación consolidado al 31 de enero de 2002 | | |
| <i>Datos en millones de euros</i> | | |
| | 31 enero 2002 | 31 enero 2001 |
| ACTIVO | | |
| Inmovilizado neto (*) | 1.682,7 | 1.395,7 |
| Fondo de comercio | 72,1 | 89,1 |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 16,5 | 22,5 |
| Total activo fijo | 1.751,3 | 1.507,3 |
| Existencias | 353,8 | 245,0 |
| Deudores | 184,2 | 145,2 |
| Inversiones fin. temporales y tesorería | 309,1 | 203,9 |
| Ajustes por periodificación | 6,6 | 6,2 |
| Total activo circulante | 853,7 | 600,3 |
| TOTAL ACTIVO | 2.604,9 | 2.107,6 |
| PASIVO | | |
| Fondos propios | 1.486,2 | 1.170,9 |
| Minoritarios, ingresos a distribuir y provisiones | 81,3 | 34,6 |
| Deuda financiera a largo plazo | 138,2 | 165,5 |
| Otras deudas a largo plazo | 65,0 | 66,3 |
| Pasivo largo plazo | 284,5 | 266,4 |
| Deuda financiera a corto plazo | 118,5 | 96,9 |
| Acreedores comerciales y no comerciales | 715,7 | 573,5 |
| Pasivo a corto plazo | 834,2 | 670,3 |
| TOTAL PASIVO | 2.604,9 | 2.107,6 |

Imagen 16

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Los activos tanto corrientes como fijos tuvieron un incremento significativo como se observa en la imagen anterior, la cual permite ver la rentabilidad de la empresa. Y por otro lado hubo una disminución en los pasivos lo cual es significativo debido a que las obligaciones de la empresa disminuyen en gran medida.

El activo fijo de la empresa para el 2002 fue 1.751,3 y para el 2001 fue de 1.507,3; lo cual nos muestra que hubo un incremento significativo para el 2002 gracias a un buen manejo del activo fijo que tiene la empresa, como: bancos, caja, planta y equipos, entre otros; que hacen que la empresa haya tenido un mayor crecimiento de un año a otro y poder seguir compitiendo en el mercado textil.

El activo circulante de la empresa obtuvo de igual manera un crecimiento de un año a otro y gracias al excelente manejo de las cuentas que representan a este; cuentas como: deudores que para el año 2001 representaban 145,2 y que para el 2002 representaron 184,2, un crecimiento que es notorio y lo que nos dice que la empresa tuvo mayores ventas en dicho año; otra cuenta representativa es la de inversiones la cual para el 2001 era de 203,9 y para el 2002 paso hacer de 309,1 un crecimiento significativo.

Los pasivos de la empresa tuvieron una gran disminución con respecto de un año a otro; donde dicha disminución se ve reflejada en cuentas como deuda financiera a largo plazo y otras deudas, lo que hace que el pasivo de la empresa obtenga disminución en algunos aspectos.

Los estados financieros muestran un incremento en todas las cuentas debido a las estrategias y a la continuidad de la expansión internacional y la capacidad que ha tenido de cumplir la demanda de los clientes.

Las ventas

Las ventas para el año 2001 fueron significativas para el grupo Inditex y para Zara, un incremento que se debe a estrategias planteadas por las directivas y por medio del modelo de negocio Zara el cual hace que cada vez la compañía obtenga un crecimiento en el mercado y pueda así vestir a muchas más personas en el mundo.

La cifra de negociación para el año 2001 termino en 3.249,8 millones de euros en comparación con el año 2000 donde se nota un crecimiento del 24%; a continuación se detalla la negociación por marcas.

Tabla 7

Formato de tiendas de Inditex y Zara

| Formato | Aperturas Netas | | Tiendas existentes | |
|---------------|-----------------|------------|--------------------|--------------|
| | 2001 | 2000 | 31 Ene 2002 | 31 Ene 2001 |
| ZARA | 58 | 53 | 507 | 449 |
| PULL & BEAR | 20 | 26 | 249 | 229 |
| MASSIMO DUTTI | 25 | 19 | 223 | 198 |
| BERSHKA | 47 | 35 | 151 | 104 |
| STRADIVARIUS | 20 | 25 | 120 | 100 |
| OYSHO | 34 | -- | 34 | -- |
| Total | 204 | 158 | 1.284 | 1.080 |

Imagen 17

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Anteriormente se refleja el número de tiendas y aperturas existentes al final de cada periodo, Zara como lo es en el grupo Inditex es quien tiene mayor cubrimiento de mercado y mayor demanda de sus tiendas y aperturas, cada vez son más. Pues la demanda que tiene implica la expansión de la misma.

Las ventas por formato

Tabla 8

Ventas por formato y su peso %

| Formato | Ventas por formato (Millones de euros) | | | Peso específico (%) | |
|------------------------|---|----------------|----------------|------------------------|-------------|
| | 2001 | 2000 | Var % 01/00 | 2001 | 2000 |
| ZARA | 2.477,4 | 2.044,8 | 21% | 78,2% | 78,2% |
| PULL & BEAR | 225,7 | 172,8 | 31% | 6,9% | 6,8% |
| MASSIMO DUTTI | 241,4 | 184,1 | 31% | 7,4% | 7,0% |
| BERSHKA | 202,0 | 134,9 | 50% | 6,2% | 5,2% |
| STRADIVARIUS | 93,5 | 72,5 | 29% | 2,9% | 2,8% |
| OYSHO | 4,5 | 0,0 | n/a | 0,1% | 0,0% |
| Otras ventas | 5,3 | 6,0 | -12% | 0,2% | 0,2% |
| Total aperturas | 3.249,8 | 2.614,7 | 24% | 100,0% | 100% |

Imagen 18

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Se puede analizar que Zara es la marca que ha llevado al grupo a tener gran cantidad de utilidad, sus ventas suben de un año a otro y evidentemente superando las demás marcas del grupo; haciendo que el grupo concentre su mayor inversión sobre Zara, facilitando así su crecimiento y expansión a nivel mundial; con el objetivo de que esta siga generando utilidades significativas para los inversionistas y para el grupo mismo.

A continuación se muestra gráficamente el cubrimiento en las áreas donde se presta el servicio de la compañía.

Tabla 9

Participación del grupo Inditex en el mundo

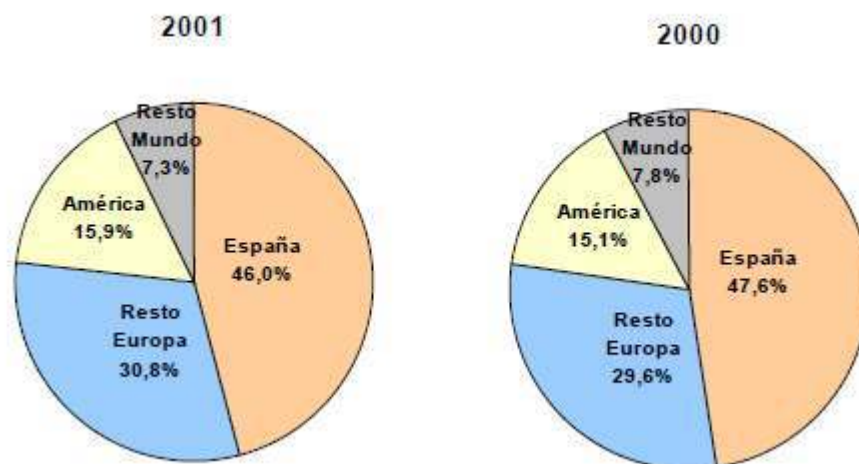


Imagen 19

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Gran parte del porcentaje de participación es en España, aunque los mercados europeos, sin España, son los que ocupan la mayor parte del crecimiento; y es debido a la inversión generada por el grupo y a que Europa es un continente de alto consumo de moda. A continuación el porcentaje de ventas de tiendas internacionales fuera de España

Tabla 10

% de ventas internacionales por tiendas

| Formato | % DE VENTAS EN TIENDAS INTERNACIONALES | |
|--------------------|--|--------------|
| | 2001 | 2000 |
| ZARA | 60,8% | 59,2% |
| PULL & BEAR | 31,3% | 35,1% |
| MASSIMO DUTTI | 38,8% | 32,0% |
| BERSHKA | 32,3% | 21,7% |
| STRADIVARIUS | 20,5% | 17,7% |
| OYSHO | 33,3% | n/a |
| Total Grupo | 54,0% | 52,3% |

Imagen 20

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

EL EBIT

EL EBIT del ejercicio 2001 con respecto al año anterior asciende en un 36%, esto se debe a las estrategias realizadas por el grupo y una de ella fue hacer las amortizaciones anticipadas que se realizó durante una adquisición de ZARA en Turquía.

El EBIT por formatos

Tabla 11

EBIT por formatos

| Formato | EBIT por formato (Millones de euros) | | | % sobre las ventas | | Peso específico en el total (%) | |
|--------------------|---|--------------|----------------|-----------------------|--------------|------------------------------------|---------------|
| | 2001 | 2000 | Var % 01/00 | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 |
| ZARA | 441,1 | 327,9 | 35% | 17,8% | 16,0% | 85,2% | 86,3% |
| PULL & BEAR | 32,8 | 24,1 | 36% | 14,5% | 14,0% | 6,3% | 6,3% |
| MASSIMO DUTTI | 25,3 | 20,3 | 25% | 10,5% | 11,0% | 4,9% | 5,3% |
| BERSHKA | 25,2 | 8,4 | 200% | 12,5% | 6,2% | 4,9% | 2,2% |
| STRADIVARIUS (*) | (3,2) | (3,2) | -1% | -3,4% | -4,4% | -0,6% | -0,8% |
| OYSHO | (6,3) | n/a | n/a | n/a | n/a | -1,2% | n/a |
| Otras actividades | 2,6 | 2,4 | 8% | n/a | n/a | 0,5% | 0,6% |
| Total Grupo | 517,5 | 379,9 | 36% | 15,9% | 14,5% | 100,0% | 100,0% |

Imagen 21

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Rango de apertura deseado para el 2002.

Tabla 12

Aperturas previstas en 2002

| Formato | Aperturas previstas en 2002 | | | Total 2001 |
|---------------|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| | Rango | | % Interna- cional | |
| ZARA | 55 | - 65 | 80% | 58 |
| PULL & BEAR | 35 | - 45 | 50% | 20 |
| MASSIMO DUTTI | 15 | - 25 | 50% | 25 |
| BERSHKA | 35 | - 40 | 40% | 47 |
| STRADIVARIUS | 20 | - 25 | 15% | 20 |
| OYSHO | 40 | - 50 | 50% | 34 |
| Total | 200 | - 250 | 53% | 204 |

Imagen 22

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En este año se espera que el volumen de las ventas internacionales crezcan por encima del de España como se ha venido comportando en los últimos años todo esto debido al mayor peso de ZARA en el total de la superficie de ventas del grupo.

Año 2004

El crecimiento del grupo es notorio según el tiempo, se observa que en el 2004 la utilidad aumenta de una manera muy favorable; esto debido a las nuevas tiendas en algunos países, además de la número 2.000 en Hong Kong. Por otro lado el Inditex en este año inauguro 500 tiendas solo para Zara, abriendo tienda y media por día, lo cual es un record para el grupo y una huella dejada en el mercado textil.

En este año se analizara el estado de resultados y el balance general como se ha desarrollado en el año 2001, donde se quiere plantear y hacer ver las cuentas que fueron representativas durante el año, aquellas que permitieron que la empresa tomara decisiones y obtuviera un crecimiento constante en el mercado, y siguiera posicionándose como una de las empresas más importantes en el mercado textil.

Zara es una empresa con una estructura financiera solida la cual le permite crecer aceleradamente en el mercado y poder entregar una moda instantánea acompañada de un modelo

de negocio que es exhaustivo y riguroso en su implementación, pero que a pesar de dichos factores a permitido que la empresa se vuelva objeto de estudio de muchas universidades como de entes privados.

En el estado de resultados se observara con claridad el margen bruto, el cual es la resta de las ventas contra los costos, determinando así cual es el margen de ganancia de la empresa, pero sin tener en cuenta otras deducciones para llegar a la utilidad de la empresa.

Tabla 13

Estado de resultados

| Grupo Inditex | | | |
|---|--|---------------------------|------------------------|
| Cuenta de resultados del ejercicio de 2004 | | | |
| <i>Datos en millones de euros</i> | | | |
| | Ejercicio 2004 | Ejercicio 2003 | Var % 04/03 |
| Cifra de negocios | 5.670,4 | 4.598,9 | 23% |
| Coste de ventas | (2.636,2) | (2.293,0) | |
| | Margen bruto | 2.306,0 | 32% |
| | <i>Margen Bruto porcentual</i> | <i>50,1%</i> | |
| Gastos operativos | (1.794,5) | (1.432,5) | 25% |
| | Cash flow de explotación (EBITDA) | 873,5 | 42% |
| | <i>Margen EBITDA</i> | <i>19,0%</i> | |
| Amortizaciones | (276,4) | (221,2) | 25% |
| Amortización fondo de comercio | (12,9) | (9,4) | |
| Provisiones | (25,2) | (15,9) | |
| | Resultado de operaciones (EBIT) | 627,0 | 48% |
| | <i>Margen EBIT</i> | <i>13,6%</i> | |
| Resultado financiero neto | (22,5) | (7,9) | |
| | Resultado ordinario | 619,1 | 46% |
| | <i>Margen Ordinario</i> | <i>13,9%</i> | |
| Resultados extraordinarios | (16,5) | (5,7) | |
| | Beneficio antes de impuestos | 613,4 | 44% |
| | <i>Margen antes de impuestos</i> | <i>13,3%</i> | |
| Impuestos | (248,0) | (164,8) | |
| | Beneficio consolidado | 448,6 | 42% |
| | <i>11,3%</i> | <i>9,8%</i> | |
| Resultado atribuido a la minoría | (10,1) | (2,2) | |
| | Beneficio atribuido a la sociedad dominante | 446,5 | 41% |
| | <i>Margen Neto</i> | <i>9,7%</i> | |
| | Beneficio por acción, céntimos de € (*) | 72 | 41% |

Imagen 23

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

La variación de las ventas de este año con respecto al anterior y al año 2001 que es analizado tuvo un incremento del 23%, disminuyendo un 1% con respecto al 2001, lo que realmente no es significativo, debido a que el costo por la elaboración de los productos se mantuvo estable y no tuvo un gran crecimiento, aplicando siempre el concepto de economía escala, un factor clave en el éxito de Zara y del Grupo Inditex.

El Cash Flow de la empresa para el 2004 tuvo un gran crecimiento con respecto al año 2001, debido a la inversión que se realiza; al abrir más tiendas se genera mayores ventas y hay un mayor volumen de dinero. La empresa durante este año alcanzo un 45% de Cash Flow incrementando casi en un 20% con respecto al 2001, un dato importante, y lo que hace ver que Zara crea una estructura solidad financiera, con la cual quiere seguir conquistando mercados.

Los resultados obtenidos en este año son un logro conseguido por la compañía debido a que el grupo pasó por un complicado año 2003, todas las cadenas tuvieron unos buenos cumplimientos de resultados satisfactorios.

Tabla 14

Ventas por formato y por tienda

| Formato | Ventas por formato (Millones de euros) | | | Peso específico (%) | |
|---------------------|---|----------------|----------------|------------------------|---------------|
| | 2004 | 2003 | Var % 04/03 | 2004 | 2003 |
| ZARA | 3.819,6 | 3.219,6 | 19% | 67,4% | 70,0% |
| KIDDY'S CLASS | 120,6 | 89,7 | 35% | 2,1% | 1,9% |
| PULL & BEAR | 378,9 | 287,9 | 32% | 6,7% | 6,3% |
| MASSIMO DUTTI | 481,3 | 388,9 | 24% | 8,5% | 8,5% |
| BERSHKA | 516,0 | 395,0 | 31% | 9,1% | 8,6% |
| STRADIVARIUS | 241,9 | 162,0 | 49% | 4,3% | 3,5% |
| OYSHO | 71,7 | 45,1 | 59% | 1,3% | 1,0% |
| ZARA HOME | 40,4 | 10,6 | 279% | 0,7% | 0,2% |
| Total ventas | 5.670,4 | 4.598,9 | 23% | 100,0% | 100,0% |

Imagen 24

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Sus ventas cada vez son más y la participación de zara es quien logra esta meta. En comparación al año 2011 las ventas del 2004 superan en más de 1.000 millones de euros, gracias a las nuevas cadenas que se crean a diario en todo el mundo.

Las ventas en tiendas por área geográfica en las diferentes partes del mundo.

Tabla 15

Participación del grupo Inditex en el mundo

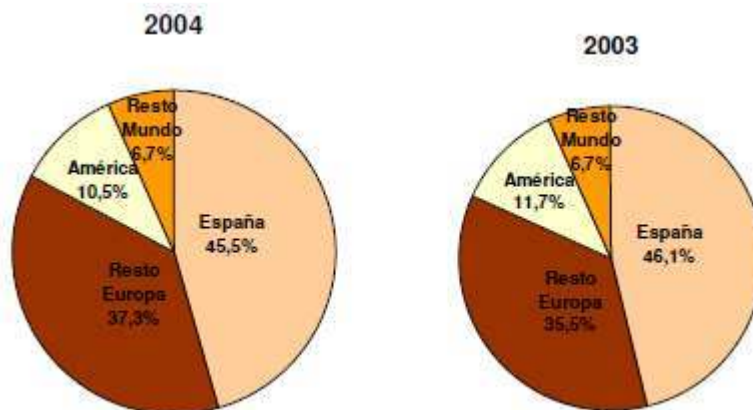


Imagen 25

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Según conforme pasan los años el grupo se expande cada vez más hacia el exterior bajado así el mercado español, pero sin perder su alta participación de demanda.

Porcentaje de ventas internacionales

Tabla 16

% de ventas internacionales por tienda

| Formato | % DE VENTAS EN TIENDAS INTERNACIONALES | |
|--------------------|--|--------------|
| | 2004 | 2003 |
| ZARA | 65,8% | 63,5% |
| KIDDY'S CLASS | 12,8% | 13,4% |
| PULL & BEAR | 30,2% | 31,0% |
| MASSIMO DUTTI | 41,9% | 40,9% |
| BERSHKA | 35,7% | 33,8% |
| STRADIVARIUS | 15,4% | 16,6% |
| OYSHO | 31,5% | 35,1% |
| ZARA HOME | 12,7% | 8,5% |
| Total Grupo | 54,5% | 53,9% |

Imagen 26

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Las ventas internacionales siguen aumentando así como lo hacen sus tiendas a nivel mundial.

Esto se debe gracias a la solidez financiera que va obteniendo Zara con el paso del tiempo como igualmente el grupo, una solides que permite que se logren aperturas de mas tiendas a nivel mundial para que crezcan sus ventas y su participación en el mercado.

Tabla 17

Detalle de ventas en tiendas propias y franquiciadas

| Formato | 2004 | | 2003 | |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | Gestión Propia | Franquicias | Gestión Propia | Franquicias |
| Zara | 91% | 9% | 92% | 8% |
| Kiddy's Class | 100% | 0% | 100% | 0% |
| Pull & Bear | 91% | 9% | 91% | 9% |
| Massimo Dutti | 68% | 32% | 65% | 35% |
| Bershka | 98% | 2% | 97% | 3% |
| Stradivarius | 82% | 18% | 80% | 20% |
| OYSHO | 98% | 2% | 98% | 2% |
| Zara Home | 100% | 0% | -- | -- |
| Total | 90% | 10% | 90% | 10% |

Imagen 27

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Cada año ZARA deja a un lado el % de franquicias y se enfoca más en sus tiendas propias.

Rango de aperturas para el 2005

Tabla 18

Aperturas previstas al 2005

| Formato | Aperturas previstas en 2005 | | % Interna- cional | Total 2004 |
|---------------|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| | Rango | | | |
| ZARA | 100 | - 110 | 85% | 97 |
| KIDDY'S CLASS | 20 | - 25 | 10% | 26 |
| PULL & BEAR | 35 | - 45 | 40% | 21 |
| MASSIMO DUTTI | 30 | - 40 | 55% | 29 |
| BERSHKA | 40 | - 45 | 60% | 49 |
| STRADIVARIUS | 25 | - 30 | 30% | 36 |
| OYSHO | 20 | - 30 | 40% | 28 |
| ZARA HOME | 30 | - 35 | 30% | 36 |
| Total | 300 | - 360 | | 322 |

Imagen 28

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Estas expectativas se verán con los resultados de la campaña primavera verano, la cual como se ha venido mencionando ZARA tiene el gran mayor porcentaje de participación.

Año 2011

En el 2011 se abrieron más tiendas, pero esta vez el grupo se amplió a los cinco continentes, su utilidad supera de manera favorable la de los años atrás.

Tabla 19

Estado de resultados

| | Ejercicio 2011 | Ejercicio 2010 |
|---|-------------------|-------------------|
| Ventas | 13.793 | 12.527 |
| Coste de ventas | (5.612) | (5.105) |
| Margen bruto | 8.180 | 7.422 |
| <i>Margen Bruto porcentual</i> | <i>59,31%</i> | <i>59,25%</i> |
| Gastos de explotación | (4.919) | (4.452) |
| Otras ganancias y pérdidas netas | (3) | (4) |
| Resultado operativo (EBITDA) | 3.258 | 2.966 |
| <i>Margen EBITDA</i> | <i>23,6%</i> | <i>23,7%</i> |
| Amortizaciones y depreciaciones | (736) | (676) |
| Resultado de explotación (EBIT) | 2.522 | 2.290 |
| <i>Margen EBIT</i> | <i>18,3%</i> | <i>18,3%</i> |
| Resultados financieros | 37 | 31 |
| Resultado antes de impuestos | 2.559 | 2.322 |
| <i>Margen antes de impuestos</i> | <i>18,6%</i> | <i>18,5%</i> |
| Impuesto sobre beneficios | (613) | (580) |
| Resultado neto | 1.946 | 1.741 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>14,1%</i> | <i>13,9%</i> |
| Resultado atribuido a accionistas minoritarios | 13 | 9 |
| Resultado neto atribuido a la dominante | 1.932 | 1.732 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>14,0%</i> | <i>13,8%</i> |
| Beneficio por acción, céntimos de euro (*) | 310 | 278 |

(*) Cálculo BPA sobre 623,2 millones de acciones en 2011 y 623,1 millones de acciones en 2010.

Imagen 29

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Efectivamente al igual que los años anteriores importantes para el grupo, la marca siempre es la que ha llevado el liderazgo del grupo, la cual tiene mayores ventas y mayor reconocimiento en el mercado.

Como se ha observado anteriormente cada año el grupo incrementa sus activos y sus pasivos aunque teniendo un control sobre los pasivos; como igualmente se incrementa en el estado de resultados y es gracias a que cada año que pasa se abre una tienda y se gana más mercado con el pasar de los días.

El beneficio neto para la compañía en este año fue de 1.946, y el año anterior 2010 obtuvo un beneficio de 1.732 lo que nos sigue diciendo que la empresa obtuvo un crecimiento y sigue ganando mercado.

Tabla 20

Participación por tienda

| Cadena | 2011 | 2010 | Var% 11/10 |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Zara | 8.938 | 8.088 | 10% |
| Pull & Bear | 957 | 857 | 12% |
| Massimo Dutti | 1.013 | 897 | 13% |
| Bershka | 1.316 | 1.247 | 6% |
| Stradivarius | 871 | 780 | 12% |
| Oysho | 313 | 304 | 3% |
| Zara Home | 317 | 294 | 8% |
| Uterqüe | 68 | 59 | 15% |
| Total ventas | 13.793 | 12.527 | 10% |

Imagen 30

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Las cadenas y franquicias para el año 2011 aumentaron como todos los años, pero aparte de eso hace su aparición la cadena de ZARA, Zara Kids.

Tabla 21

Tiendas existentes en el 2011 y 2012

| Cadena | Aperturas Netas | Tiendas existentes | |
|---------------|-----------------|--------------------|---------------|
| | FY11 | 31 enero 2012 | 31 enero 2011 |
| Zara | 113 | 1.631 | 1.518 |
| Zara Kids | (6) | 199 | 205 |
| Pull & Bear | 65 | 747 | 682 |
| Massimo Dutti | 43 | 573 | 530 |
| Bershka | 91 | 811 | 720 |
| Stradivarius | 91 | 684 | 593 |
| Oysho | 51 | 483 | 432 |
| Zara Home | 26 | 310 | 284 |
| Uterqüe | 9 | 89 | 80 |
| Total | 483 | 5.527 | 5.044 |

Imagen 31

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Para los inicios del 2012 el grupo espera incrementos en sus tiendas con las llegada de la semana santa y como no la campaña primavera verano.

Tabla 22

Apertura de tiendas en el 2012

| Concepto | Rango | |
|---------------|------------|------------|
| Zara | 125 | 130 |
| Pull&Bear | 50 | 55 |
| Massimo Dutti | 55 | 60 |
| Bershka | 70 | 75 |
| Stradivarius | 90 | 95 |
| Oysho | 45 | 50 |
| Zara Home | 40 | 45 |
| Uterqüe | 5 | 10 |
| Total | 480 | 520 |

Imagen 32

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En 2011 ZARA lanzó sus ventas por internet en alguno de los países mas importantes como lo son Japón, Estados Unidos, Suiza, Suecia entre otros. Además el lanzamiento de la línea ZARA HOME por internet en Polonia en marzo de 2012. la cadena ZARA espera poder llevar sus ventas por internet en el 2012 a otro países como lo son china, esto se hará en la temporada otoño-invierno.

Finalmente vale la pena mencionar que Zara es la única cadena del grupo Inditex la cual tiene sus tiendas en todos los países que el grupo hace presencia; son más de 80 países los que brinda la marca Zara y que conforme pasa el tiempo serán más.

16. Conclusiones

Zara ha sido una empresa que ha crecido por medio de una logística que en algunas perspectivas puede ser rigurosa, pero siendo así ha permitido que esta compañía en tan solo 38 años que lleva al día de hoy se convierta en una de las empresas textiles de moda más grandes del mundo, y convirtiéndose en eje central de moda para la competencia. Una logística que está basada en rapidez, y en tener un proceso integrado permitiendo agilidad en la entrega al cliente.

Zara crea un modelo de negocio diferenciando y dándole valor a 5 aspectos los cuales permiten concretar el éxito de la empresa en el mercado; 5 aspectos que tienen que ser llevados a cabo por medio de varios procesos para darle vida a una empresa que entrega moda rápida y que esta misma determina las tendencias del mercado; dichos aspectos son: Moda a futuro, Integración vertical del proceso, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y las tiendas como factor estratégico “Publicidad”.

La posibilidad de crecer a un corto tiempo, le da la oportunidad a la empresa de tener una capitalización constante de las utilidades generadas, logrando de dicha manera generar una inversión en crecimiento y expansión, tanto por España, como por otros lugares del mundo, de igual manera permite crear el Grupo Inditex como cabecera de la marca Zara, y concentrando ahí todos los procesos para llevar a cabo los productos que luego tendrán una distribución hacia la empresa.

La relación persona-organización permite que sea un factor clave en el crecimiento de Zara; la empresa cuenta con un personal calificado en el área textil, cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo los productos desde el diseño hasta la venta; un personal que debe estar constantemente en capacitación por parte de la empresa en las nuevas tendencias que se van presentando en el mercado; de igual manera se miden las competencias humanas.

Zara a llevado un camino algo riguroso como se ha planteado gracias a una logística que contiene procesos que deben ser llevados con claridad y determinación para poder lograr así un producto diferenciador; pero el éxito se debe en poder entregar una moda rápida cada mes, donde debe haber 13 o 15 colecciones al año, lo que se ha denominado piezas cortas, esto permite de que el consumidor vea algo nuevo cada semana y cada mes, alimentando así su consumidor interno que tiene y llevándolo a comprar.

17. Recomendaciones

Estudiar el campo gerencial de Zara puede permitir como ha sido la toma de decisiones por parte de la junta directiva de la empresa, como igualmente por parte del grupo Inditex; se entra a evaluar como ha sido el proceso gerencial en la toma de decisiones, que tanta importancia puede tener sobre el crecimiento de la misma.

Analizar el campo administrativo profundamente puede permitir saber cómo ha sido el proceso de cartera, tesorería, contabilidad e impuestos y que tanto peso ha tenido en el momento

en que Zara como empresa empieza a crecer en gran medida, determinando la valerosidad de dicha área y la importancia en el papel de juego.

En el campo del mercadeo, sería de gran importancia estudiar como ha sido el proceso de Zara al momento de la venta, cuando la compañía no genera publicidad aparte de la tienda; sería de vital importancia ir mas allá y ver cuáles son los aspectos que rodean la tienda para que se vuelva llamativa que es lo que atrae al consumidor, donde está el eje focal de publicidad; sería un aspecto de gran importancia a estudiar, porque de aquí se podría deducir de cómo hacer una empresa exitosa sin publicidad.

Analizar y estudiar el campo textil en Colombia y Latinoamérica en profundidad, donde se observe cual es el comportamiento de este. Se analiza debido a la competencia que nace de Asia, y ver cuál es el comportamiento si es positivo o negativo y de qué manera se ven afectadas las empresas en Colombia y Latinoamérica, y si es posible aplicar el modelo de negocio Zara en mayoría o algunos conceptos que permitan que las empresas se vuelvan competitivas y en algunos casos se ignore la competencia.

El estudio del mercado textil en Colombia en base a Zara, como podría Zara generar una ayuda a la industria colombiana por medio de dicho modelo de negocio, para seguir potenciando el mercado textil que hay en Colombia a nivel mundial.

18. Bibliografía

El modelo zara; autor. Agullo Fernandez Itziar; la precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes: el caso zara.

El caso ZARA; autores. Isabel Gamazo, Sara Granero, Raúl Canal, Álvaro Zubizarreta; Dirección de Marketing – Universidad de Valladolid.

Artículo. Industrialización en la industria de la moda: Caso Zara, llevada a cabo por la Universidad Católica de Sao Pablo; autores. Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi.

Estados financieros obtenidos de El Grupo Inditex www.inditex.com

Inditex y sus principales competidores; autor. Ana Isabel Miguélez Aláez; llevado a cabo por la Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales.

Oportunidades de crecimiento global; autor. Grupo Inditex.

Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda; autor. Agullo Fernandez Itzia.

PLAN DE MARKETING, CASO: Empresa ZARA “Moda Rápida”, autor. Oscar Iván Londoño Galviz; llevado a cabo por la universidad Libre Seccional de Pereira.

ZARA imagen de marca internacional; autor. Caraballo Martinez Noemi; llevado a cabo por la Universidad de Zaragoza.

Grupo Inditex, información obtenida de www.inditex.es. En este sitio se encuentra hechos históricos, información financiera, entre otros.

El caso ZARA, estructura social; autor. Agullo Fernandez Itzia; llevado a cabo por la universidad de Complutense de Madrid, departamento de sociología.

ZARA visión y estrategia de Amancio Ortega. (Video) conferencia de David Martínez periodista económico y autor del libro publicado por Random-Mondadori. Estudio caso ZARA. <http://www.youtube.com/watch?v=vPpTw904q6w>.

El Éxito de ZARA una conquista mundial. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 12 de junio del 2008.

El Imperio detrás de ZARA. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 5 de abril del 2008.

Porque las grandes marcas no pueden copiar a ZARA. Artículo llevado a cabo por la Escuela de Organización Industrial de España; y escrito por Raúl Jiménez Ortega, con colaboración de Belén Jiménez.

Modelo de Negocio ZARA. Artículo escrito por Francisco Alcaide Hernández; y publicado por la revista Executive Excellence.

Planeta ZARA “Documental”, llevado a cabo por Juan Carlos Cebrián, director general de Zara y otros entes de la organización.

Amancio Ortega, de Cero a Zara: El Primer Libro de Investigación Sobre El Imperio Inditex; Autor. Xabier R. Blanco, publicado en el 2004.



ZARA UN GIGANTE DE LA MODA; DEJANDO UNA HUELLA EN EL MERCADO

ALEJANDRA GARCES

DANIELA OCHOA GUIZAO

MIGUEL ANGEL OROZCO DUQUE

TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR AL TITULO DE:
TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y FINANZAS

CARLOS MARIO ARANGO MEDINA

ESPECIALISTA EN PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

TECNOLOGIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

TRABAJO GRADO

MEDELLIN

2013

Contenido

| | |
|--|------|
| 1. Título..... | P.4 |
| 2. Tema..... | P.4 |
| 3. Idea..... | P.4 |
| 4. Antecedentes..... | P.4 |
| 5. Objeto de estudio..... | P.7 |
| 6. Planteamiento del problema o necesidad..... | P.7 |
| 7. Objetivos..... | P.7 |
| 7.1. Objetivo general..... | P.8 |
| 7.2. Objetivos específicos..... | P.8 |
| 8. Justificación..... | P.8 |
| 9. Alcances o delimitaciones..... | P.10 |
| 9.1 Alcances..... | P.10 |
| 9.2 Delimitaciones..... | P.12 |
| 10. Marco teórico..... | P.14 |
| 12. Marco metodológico..... | P.21 |
| 13. Tipo de investigación..... | P.23 |
| 14. Plan de trabajo..... | P.25 |
| 15. Resultados..... | P.27 |
| 15.1 Zara..... | P.27 |
| 15.2 Zara en la historia..... | P.29 |
| 15.3 Factores claves en el modelo de negocio Zara..... | P.35 |

| | |
|--|------|
| 15.4 Moda a futuro..... | P.35 |
| 15.5 Integración vertical del proceso..... | P.43 |
| 15.6 Renovación constante de Stock..... | P.47 |
| 15.7 Buena relación calidad-precio..... | P.50 |
| 15.8 La tienda como factor estratégico..... | P.54 |
| 15.9 Análisis de la competencia..... | P.58 |
| 15.10 Análisis DOFA..... | P.60 |
| 15.10.1 Fortalezas..... | P.61 |
| 15.10.2 Debilidades..... | P.65 |
| 15.10.3 Oportunidades..... | P.67 |
| 15.10.4 Amenazas..... | P.68 |
| 15.11 Zara en la historia..... | P.69 |
| 15.12 Análisis financiero..... | P.73 |
| 16. Conclusiones..... | P.89 |
| 17. Recomendaciones..... | P.91 |
| 18. Bibliografía..... | P.98 |

Una lógica que no es solo números, en el contexto de Zara

2. Tema

El crecimiento de ZARA en la industria textil en un corto tiempo, 38 años. Mediante el análisis estructural de las diferentes estrategias de ZARA y su implementación; como han logrado tener éxito en tiempos tan cambiantes y caóticos, este estudio estará enfocado en tres áreas fundamentales Logística, Financiera y Mercadeo.

3. Idea

La industria textil a nivel mundial; centrándose en una de las principales empresas textiles ZARA; quien ha crecido de manera imprescindible bajo la sombra de ella misma en un corto lapso de tiempo, destacándose por varios aspectos a analizar, estudiar e investigar los cuales permitirán llegar al resultado de dicho trabajo, lograr saber cómo la organización logro convertirse en uno de los principales exponentes textiles a nivel mundial teniendo como referente 5 aspectos (Estrategias) que fundamentan el crecimiento de ZARA: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico.

4. Antecedentes

ZARA una empresa reconocida a nivel mundial por varios exponentes como clientes, universidades que estudian su modelo de negocio, empresas que analizan a la compañía y es debió a su vanguardismo en la moda, por su éxito alcanzado, un modelo de negocio exitoso, una logística bien planteada que hace que esta empresa crezca cada día, y muchas cosas más que acompañan a esta empresa que se vuelve referente de estudio por las grandes universidades del mundo; pero la pregunta es gracias a que ZARA es tan estudiada, y es que es una empresa que crece rápidamente, cada dos semanas a nivel mundial se está abriendo una tienda con el referente de ZARA es una compañía que ha crecido en secreto, paso de tener una taller en Galicia España hacer un imperio de la moda global. Una compañía que marca la diferencia en América, Golfo Pérsico, Europa, y Asia gracias a sus valores agregados y a su modelo de negocio.

ZARA una empresa que en su corto lapso de tiempo cuenta con 27 mil empleados tanto en la casa matriz como en las tiendas a nivel mundial, se encuentra situada en 86 países, cuenta con una infraestructura solo dedicada a taller de entrenamiento para sus empleados en España; es decir, cada administrador de cada almacén tiene que haber estado en dicha planta llevando a cabo el taller que se implementa, para un buen funcionamiento de la sede que administra y un buen aplicativo del modelo de negocio ZARA.

ZARA es una de las marcas pertenecientes al Grupo Inditex, pero siendo esta la referente del grupo y la más significativa. Para el diseño, fabricación y distribución se cuenta con una sede en España con un tamaño de 16 hectáreas. Al estar ZARA en tantos países y con tantas tiendas en estos mismos conlleva a que haya una misma cultura de vestir; la compañía cuenta con 1.763

tiendas a nivel mundial, teniendo una de las más grandes en el centro mundial de la moda que es Milán.

En la actualidad hay varias universidades reconocidas globalmente que han llevado estudios exhaustivos del caso ZARA estudiando e investigando como se ha generado y logrado el crecimiento de la empresa en poco tiempo y como ha llevado un referente de moda a nivel mundial. Las universidades que han llevado a cabo estudios; se encuentran: Harvard University con un documento llamado Caso de Éxito ZARA, Universidad Católica de Santos con un estudio llamado Internalización en la Industria de la Moda ZARA, Universidad Complutense de Madrid con un archivo llamado El Modelo ZARA, Universidad de León con una investigación llamada ZARA y sus principales competidores, entre otras. También se encuentran estudios realizados independientes sobre el caso ZARA siendo uno de ellos un archivo llamado Producir y Consumir: La logística, clave de éxito en una cadena de moda por Itziar Agullo Fernández del Grupo de Investigación Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo.

Analizar, estudiar e investigar a ZARA parte de observar una empresa que crece significativamente en un corto tiempo obteniendo como resultados estructuras sólidas en la organización que permiten que sea cada vez más competitiva y diferenciadora en el mercado textil. Aspectos que se han visto anteriormente se vuelven el motor de la investigación donde queremos buscar aquellos actos, estrategias, tendencias, entre otras que llevaron a ZARA a convertirse en un exponente mundial de la moda. Para ser puntual se toma como referencia algunas estrategias llevadas a cabo, como: atractiva combinación entre moda, calidad y precio, estrategia de producto única, 36.000 nuevos diseños al año, envíos a la tienda desde el centro de

distribución de 2 a 6 veces por semana, interacción con el cliente, el envío diario de información desde las tiendas permite la modificación constante de las colecciones, tiendas atractivas en las mejores zonas comerciales, velocidad constante en generación de moda, una excelente relación entre calidad-precio, flexibilidad en los cambios y una adaptación a los cambios mismos; aspectos que han llevado a ZARA a ser vista como una empresa mundial y solida que creció en secreto.

5. Objeto de estudio

ZARA no es una cuestión de solo números, con 38 años en el mercado textil (Sector secundario de la economía) ha sido objeto de estudio por grandes universidades a nivel mundial como Harvard, Oxford, Universidad de Madrid, entre otras; que decidieron analizar y estudiar el caso de éxito ZARA una compañía que ha crecido de manera ligera en el mercado y caracterizándose por un modelo de negocio exitoso el cual se ha denominado piezas cortas de alta textura a un bajo costo; es decir, más de 12 colecciones al año con el concepto de moda a futuro teniendo en cuenta la relación calidad-precio. Se llega a dicho objeto por medio de análisis, e investigaciones que hacen ver el reflejo del valor agregado que ofrece ZARA y como consiguió desarrollarlo y lograr lo que es en la actualidad.

6. Planteamiento del problema o necesidad

Zara es, más que una marca, una industria textil conquistada y un nuevo mundo que crea una moda diferente; Es una empresa que crece aceleradamente debido a su modelo de negocio el

cual se vuelve diferenciador y ejemplo a seguir por parte de muchas organizaciones a nivel mundial ¿Cómo crece ZARA, cuál es su esencia de ser y de éxito?

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Determinar cuáles han sido los aspectos claves en la aplicación del modelo de negocio Zara, mediante aquellos elementos que componen este y que hacen que sea exitoso, permitiendo de tal manera que la empresa se convierta en un referente importante en la industria textil.

7.2 Objetivos específicos

Determinar las áreas de la compañía que son fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio, que conllevaron al éxito de la organización y que estrategias se llevaron a cabo para lograr dicho alcance.

Comprender que aspectos fueron claves al momento de una toma de decisiones para el crecimiento de la empresa; es decir, que actividades y resultados se observan para determinar una constante inversión en la empresa.

Analizar estratégicamente el mercado textil y el entorno de ZARA, estudiando a sus competidores y cuáles son los valores agregados; para determinar de tal manera lo que hace diferente a la organización en el mercado.

Análisis de estrategias financieras que fueron base para la creación de una estructura sólida de la organización brindando la oportunidad de estar constantemente en una inversión obteniendo siempre como resultado crecimiento y reconocimiento.

Investigar el entorno de relación persona-organización. Que tan vital es la creación de un ambiente laboral donde el empleado contribuya al crecimiento de dicha organización, en el caso ZARA.

8. Justificación

No es un secreto decir que la industria textil en Colombia pasa por una crisis o que en el continente europeo se presenta en algunas partes una crisis económica de la cual poco se avanza en resultados positivos; pero si es claro observar que a pesar de estos aspectos negativos y cambios hay empresas y personajes que ignoran dichas tendencias, y por lo contrario se apoyan de ellas para lograr cosas significativas y les permita marcar la diferencia continuamente, como lo hace ZARA con su modelo de negocio; un modelo de negocio que es denominado piezas cortas; es decir mayor numero de colecciones al año involucrando varios aspectos como precio, logística y entrega del producto.

Es poco valido pensar que una organización como ZARA que se encuentra en un sector que ha presentado grandes tendencias a lo largo del tiempo siga con un desarrollo creciente y fortaleciendo una estructura comercial y financiera cada vez más significativa; un desarrollo que sea dado en un lapso de tiempo cortó con apenas 38 años en el mercado. La empresa es parte de los mayores exponentes de la industria textil a nivel mundial, objetivo o meta que no han logrado otras compañías que llevan mucho mas años en el mercado; por lo cual la investigación quiere mostrar cuales han sido los aspectos fundamentales en el modelo de negocio ZARA que le han permitido llegar al éxito y al reconocimiento; teniendo en cuenta referentes como que áreas de la organización tuvieron la mayor participación para lograr dicho objetivo, cuales fueron y son las estrategias planteadas por la empresa, cuales son los valores agregados que deben estar siempre presentes, entre otros factores que permitirán llegar al resultado esperado.

9. Alcances o delimitaciones

ZARA una empresa que crece en un corto tiempo, mostrando diversidad en el area textil gracias a las estrategias que brinda en el modelo de negocio que la han llevado al éxito y hacer uno de los principales exponentes de moda a niel mundial; una empresa que se ha convertido en objeto de estudio por parte de muchos entes y es debido al acelerado crecimiento en un lapso de tiempo corto, cabe resaltar que muchas empresas del sector textil con muchos años mas que ZARA no han podido igualarla ni en un 40%, y es en este punto donde se quiere investigar cuales han sido los aspectos de dicho crecimiento; pero en el proceso de llevar a cabo la investigación se presentan algunos alcances y delimitaciones, o puntos en los que se hará mayor énfasis, y otros en los cuales se tocara sus aspectos más relevantes.

9.1 Alcances

Profundizar concretamente y claramente cuál ha sido su modelo financiero, las estrategias que se han implementado para lograr el crecimiento en un corto tiempo y haber obtenido una gran expansión en infraestructura, la cual ha permitido que se lleve a cabo un excelente proceso.

Investigar cual ha sido su proceso financiero con respecto a las entidades bancarias, permitiendo observar con claridad si dicho punto tuvo gran participación en el crecimiento de ZARA; o si solo se ha financiado por medio de socios y internamente. Estos aspectos llevaran a dar lugar como ha sido el manejo de ZARA frente al área financiera para lograr un modelo de negocio exitoso.

Estudio de cómo ha sido el comportamiento de ZARA al momento en que la organización toma la opción de cotizar en bolsa; analizando que tan importante fue dicha toma de decisión y como afecto el crecimiento de la compañía, como igualmente su imagen frente al cliente externo. El estudio permitirá ver los factores claves en las cinco áreas de la empresa Financiera, Producción, Logística, Mercadeo, Talento Humano; es decir, la infraestructura con la que cuenta cada una, y el manejo que se le da.

Análisis concreto de cómo ha sido el proceso financiero frente a las demás áreas de la empresa, y como ha influido para brindar un modelo de negocio exitoso y un camino lleno de esperanzas en la industria textil.

Otro de los alcances es el proceso logístico de la empresa ZARA, la cual gracias a este debe todo su éxito, y es debido a las estrategias que se implementan para llevar a cabo cada vez mas alto el nombre de la compañía, un proceso que empieza desde la producción hasta el final de tener las prendas colgadas en su respectiva tienda.

ZARA en su proceso de logística siempre lleva presente seis estrategias o enfoques que le permiten brindar un servicio excelente y diferente, estrategias como: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; estos aspectos siempre son tenidos al momento de la logística desde el principio hasta el final, buscando siempre una satisfacción del consumidor final.

Análisis profundo del proceso vertical que implementa ZARA, y cuál ha sido su efecto frente al modelo de negocio, y que participación tiene frente al éxito que la compañía tiene ante el mercado.

9.2 Delimitaciones

Una delimitación presentada en la investigación es el poco contacto que se puede tener directamente con la empresa, lo cual hace que toda la investigación se lleve a cabo por medio de artículos, trabajos, y documentos que han llevado a cabo algunas universidades a nivel mundial sobre el modelo de negocio ZARA; aunque se tiene un contacto pero es con una de las tiendas de

la compañía, la cual se encuentra ubicado en el centro comercial Premium Plaza, donde se lleva a cabo una entrevista a la administradora de la tienda.

Se delimita la investigación en procesos como Talento Humano y Producción, y es debido a que como se ha recalcado anteriormente el éxito del modelo de negocio de ZARA está ligado a la Logística, parte Financiera y área de Mercadeo estos aspectos que se delimitan se tocaran nombrando y haciendo énfasis en sus puntos más relevantes pero sin entrar en mayor profundidad.

Una delimitación en el trabajo es encontrar una fuente que en el caso sea una persona con conocimientos frente al tema del estudio que es ZARA, para lo cual debemos apoyarnos como se ha recalcado en estudios que se han llevado a cabo por otros entes, de igual manera se busca la mejor opción de llegar a una fuente que nos pueda brindar conocimiento claro sobre dicho modelo de negocio.

Una delimitación en la investigación es el contexto de la industria textil, aunque cabe resaltar que nos encontramos en el municipio que es exponente textil a nivel nacional (Medellín-Colombia), nos delimita el estudio debido a la crisis textil o al bajo mercado que tiene la industria, aunque indirectamente esto sirve para hacer un análisis en varios aspectos referente al modelo de negocio ZARA.

El contexto geográfico de donde nace y crece ZARA es una delimitación en la investigación debido a que no se puede entrar en profundidad y es debido a que es un campo geográfico distinto a donde vivimos y donde se lleva a cabo la investigación, por lo cual hay un soporte por medio de estudios realizados.

La investigación presenta una delimitación y es que como no se puede entrar en materia a estudiar la organización, es decir, ir directamente a la fuente, soportándose de estudios que se han llevado sido llevados a cabo por otras entidades, pero estudios que tienen un enfoque distinto al objeto de estudio de la investigación, por lo cual toca entrar a observar detalladamente para así poder desarrollar una investigación clara y concreta referente al objeto de estudio o problemática.

10. Marco teórico

ZARA una idea que nace en Galicia España, y es allí en esta ciudad donde nace, crece y vuela a convertirse en uno de los principales exponentes de moda a nivel mundial, pasando por todas las ciudades de España, disfrutando de cada paisaje europeo donde llega, explorando nuevas culturas, y no es solo allí donde ZARA marca continuamente la diferencia, si no que en un corto tiempo pasa hacer la mayor industria textil a nivel mundial, llegando a muchos lugares del mundo, más conocido como el planeta tierra contemplando hermosos paisajes y siendo estos referentes para las miles de colecciones que ZARA ha lanzado al mercado.

Una empresa que es conocida por muchos habitantes y más por aquellos que desean siempre vestir a la moda y con alta costura a un bajo costo, esto es ZARA. Una empresa que sin

duda ha llegado donde muchas empresas quieren estar pero que a pesar de sus años, y recalcando que pueden llevar más años que ZARA no lo han logrado; determinación que se da analizando a Zara con otras compañías colombianas. Se podría decir que es gracias a su modelo de negocio, el cual se explorara paso a paso, para darle libertinaje a un mundo nuevo y al cual muchos quieren llegar.

Una organización en España crece aceleradamente y es como se ha dicho por medio de su modelo de negocio, el cual fue planteado de forma futurista y donde no se tienen en cuenta los competidores, si no, que antes se dan por obviados estos mismos, permitiéndole así a ZARA crear un ambiente y un camino diferente por el cual solo transcurre ella, y por el cual lo sigue haciendo a sus 38 años de existencia. ZARA es una empresa que entrega moda del mañana en el hoy, siendo este uno de los aspectos principales en su modelo de negocio, y cual seguirá vigente para muchos años, eso sí, innovando y destruyendo paradigmas, para seguir alcanzando el éxito.

En la actualidad debido al éxito de la empresa muchas organizaciones otan por estudiar a ZARA y poder llegar así a determinar cuáles han sido los puntos claves en la construcción de una empresa exitosa y de un modelo de negocio del cual muchos quisieran aprender. Se puede encontrar en aquellas organizaciones que han decido estudiar a ZARA principalmente universidades de negocios o administración, son las que generan mayor curiosidad por la empresa.

Se encuentra un estudio investigativo el cual adquiere como nombre El Caso ZARA, donde este refiere “El interés por centrar la investigación en las tiendas ZARA fue motivado por

el nacimiento de la misma en el año 1975. Esto es, el negocio comenzó a funcionar con la entrada del modelo flexible y ha ido creciendo en estos más de 25 años, en los que hemos asistido a diversas reformas laborales, hasta convertirse en una de las empresas españolas más importantes del mundo. Y como tal, aparece como un modelo de gestión y marketing a imitar por el resto de empresas. Pero, ¿esta visión pro empresarial difiere de la realidad laboral de sus empleados?”. (Agullo, 2011, p.2).

Se observa en la cita anterior del autor Agullo Fernandez Itziar que ZARA ha crecido en un entorno cambiante y que a pesar de dichos cambios no han afectado en gran medida a la empresa, por tal razón se puede concluir que la empresa obvia los cambios, pero de manera en que no afectan su camino por el que transita, si no, que antes los utiliza a favor.

Industrialización en la industria de la moda: Caso ZARA, una investigación llevada a cabo por la Universidad Católica de Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi; donde muestran que “El éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los consumidores. *Zara* aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden tener lugar durante una colección y, así, poder reaccionar a esos cambios presentando nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible”, (João, Freddo, Figueiredo y Maiochi, 2010, p.7)

Anteriormente se observa una cita que hace ver su forma de como conquisto el mercado internacional y lo vital de estar constantemente observando y adaptándose a los constantes cambios de la moda, siendo este uno de los principales éxitos de la empresa.

ZARA es una empresa que ha crecido internamente en su país, es símbolo de referencia a nivel mundial; y una empresa que conquisto el mercado internacional convirtiéndose en uno de los principales exponentes de la moda, es aquí donde queremos investigar como ZARA ha logrado marcar una trayectoria tan significativa en un corto tiempo, y hay mucho por entablar en esta investigación para descubrir las estrategias de ZARA y dar una imagen de como es la industria textil y como competir e innovar en ella.

Uno de los factores importantes en la construcción de un modelo de negocio exitoso, como es ZARA es su logística siendo vital para la compañía y la cual se vuelve el corazón de la misma, yaciendo un paso clave para el éxito y para lograr una satisfacción del consumidor final. Podemos observar un poco de su proceso en la siguiente imagen:

Tabla 1

Proceso logístico Zara

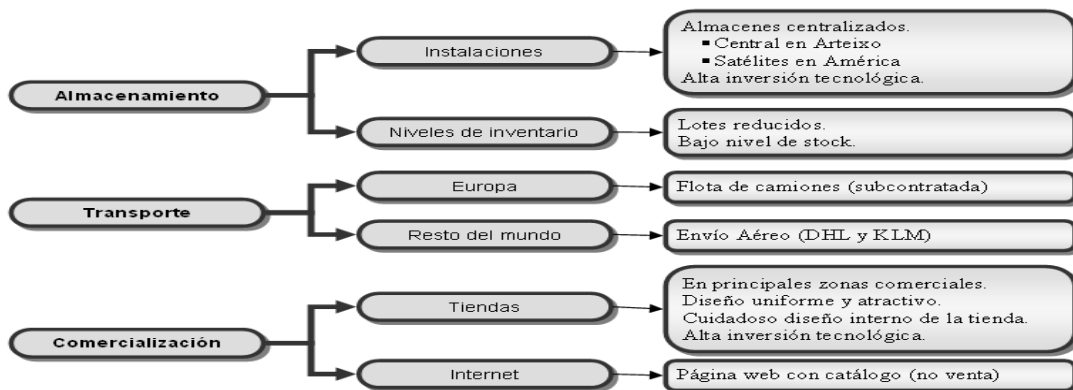


Imagen 1.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

Observando en la imagen se ve notoriamente que la compañía aplica constantemente seis estrategias o enfoques que le permiten brindar un servicio excelente y diferente, estrategias como: moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; elementos que son de vital importancia en la logística de ZARA; factores que siempre van a estar presentes en cada proceso, la pregunta en este caso sería ¿ si ZARA no aplica algún elemento o estrategia habladados anteriormente, habría algún desvió en el camino que lleva para seguir alcanzando el exito?.

Pero dejando un poco de lado la logística de ZARA, entremos a mirar el área financiera, el cual ha desempeñado un papel importante en el proceso de conquista de la empresa, y el cual ha sido significativo, como lo muestran los estados financieros que nos facilita *El Grupo Inditex*, de estas se obtiene aquella información que se analizara con rigurosidad, para determinar cómo ha sido aquel proceso financiero con respecto a los demás procesos, como igualmente ver como a incidido en el crecimiento de ZARA. La pagina que facilita los estados financieros es www.inditex.com de acá se rescata la información donde profundiza la investigación como de igual manera lo hace en la parte logística.

Llevar a cabo la investigación sobre ZARA hace que se toquen dos puntos principales como lo es el área financiera y el área de logística, dos procesos que ayudaran a analizar cómo ha sido el proceso de ZARA. Para sustentar la investigación que se llevara a cabo se tienen como

referentes algunos estudios realizados por otros entes, los cuales ayudaran al soporte de dicha investigación y brindaran ayuda a la misma.

Otros estudios realizados sobre el caso ZARA y en los cuales se soportara la investigación, son:

El modelo zara; autor. Agullo Fernandez Itziar; la precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes: el caso zara.

El caso ZARA; autores. Isabel Gamazo, Sara Granero, Raúl Canal, Álvaro Zubizarreta; Dirección de Marketing – Universidad de Valladolid.

Articulo. Industrializacion en la industria de la moda: Caso Zara, llevada a cabo por la Universidad Catolica de Sao Pablo; autores. Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi.

Estados financieros obtenidos de El Grupo Inditez www.inditex.com

Inditex y sus principales competidores; autor. Ana Isabel Miguélez Aláez; llevado a cabo por la Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales.

Oportunidades de crecimiento global; autor. Grupo Inditex.

Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda; autor. Agullo Fernandez Itzia.

PLAN DE MARKETING, CASO: Empresa ZARA “Moda Rápida”, autor. Oscar Iván Londoño Galviz; llevado a cabo por la universidad Libre Seccional de Pereira.

ZARA imagen de marca internacional; autor. Carballo Martinez Noemi; llevado a cabo por la Universidad de Zaragoza.

Grupo Inditex, información obtenida de www.inditex.es. En este sitio se encuentra hechos históricos, información financiera, entre otros.

El caso ZARA, estructura social; autor. Agullo Fernandez Itzia; llevado a cabo por la universidad de Complutense de Madrid, departamento de sociología.

ZARA visión y estrategia de Amancio Ortega. (Video) conferencia de David Martínez periodista económico y autor del libro publicado por Random-Mondadori. Estudio caso ZARA. <http://www.youtube.com/watch?v=vPpTw904q6w>.

El Éxito de ZARA una conquista mundial. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 12 de junio del 2008.

El Imperio detrás de ZARA. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 5 de abril del 2008.

Porque las grandes marcas no pueden copiar a ZARA. Artículo llevado a cabo por la Escuela de Organización Industrial de España; y escrito por Raúl Jiménez Ortega, con colaboración de Belén Jiménez.

Modelo de Negocio ZARA. Artículo escrito por Francisco Alcaide Hernández; y publicado por la revista Executive Excellence.

Planeta ZARA “Documental”, llevado a cabo por Juan Carlos Cebrián, director general de Zara y otros entes de la organización.

Amancio Ortega, de Cero a Zara: El Primer Libro de Investigación Sobre El Imperio Inditex; Autor. Xabier R. Blanco, publicado en el 2004.

12. Marco metodológico

ZARA una empresa que se desarrolla exitosamente en 38 años, la cual se vuelve significativo para el modelo de negocio que se planteo y para la industria textil. El estudio investigativo de ZARA se abordara desde sus inicios hasta el día de hoy, empezando por los

aspectos pequeños para ir entrelazándolos así con los aspectos grandes; es decir, se enfocara un estudio interno desde sus inicios, para luego tocar el estudio externo, que es el crecimiento.

Para llegar a la problemática debemos partir de las variables generales para entrar después a tocar las específicas; es decir, debemos tocar aquellos hechos generales que han convertido a ZARA en uno de los principales exponentes de moda, para de tal manera saber donde entrar a investigar, y es aquí donde se encuentran las variables específicas, que serian estrategias, modelos de negocio, estructuración de procesos, entre otros. Pero para llegar a dicha información se debe soportar la investigación sobre estudios que se han llevado a cabo, referente al objeto de estudio y con una igualdad a la problemática planteada del problema.

El modelo de investigación es un proceso que se lleva a cabo por medio de unos estudios recolectados que han llevado algunos entes, como: universidades, organizaciones sociales, o empresas; buscando siempre el mismo objetivo, cual ha sido el éxito de ZARA en la industria textil.

Por otro lado se aborda un trabajo investigativo, el cual trata de salir e ir directamente a la fuente, siendo en este caso una sucursal de ZARA en la ciudad de Medellín-Colombia, donde se lleva a cabo un proceso de entrevista a la administradora de dicha sucursal, de igual manera se brinda un estudio de observación sobre el manejo de la tienda, y teniendo en cuenta aquellos elementos o estrategias que plantea ZARA en su modelo de negocio que son moda a futuro, renovación constante de stock, buena relación calidad-precio, integración vertical del proceso, y la tienda como factor estratégico; una observación que debe ser clara, y rigurosa para lograr

percibir dichos aspectos. Y por último se implementa una encuesta alrededor de la tienda y en otros lugares, para determinar cuánto es el conocimiento que se tiene de la empresa y cuál es la percepción de dicha misma, como igualmente al ver la tienda o al comprar.

Los estudios recolectados para llevar a cabo la investigación fueron buscados rigurosamente, de igual manera se soportan de fuentes confiables y de gran conocimiento, lo cual permitirá desarrollar de forma efectiva y coherente los objetivos planteados en la investigación, objetivos que permitirán llegar a los resultados del trabajo, de los cuales se obtendrán las conclusiones constructivas sobre el modelo de negocio ZARA y la industria textil. Los estudios para determinar si iban de acuerdo a la problemática planteada, se leyeron detenidamente cada uno, para así determinar su contenido y ver el gran valor que le aportara a la investigación sobre ZARA.

Sabiendo que el objeto se abordara desde lo específico hasta llegar a lo general, para lo cual se cuenta con estudios llevados a cabo como se ha planteado, de igual manera se llevara a cabo un estudio de campo, el cual es ir a la fuente que se encuentra en Medellín-Colombia como se ha dicho anteriormente; esto permitirá hacer un estudio de observación la cual debe ser rigurosa para que aporte gran valor a la investigación como de igual manera lo deberá de ser la entrevista que se lleve a cabo al público; pero siendo los objetos de estudio el mayor fuerte en soportar los resultados esperados por la investigación.

13. Tipo de investigación a desarrollar

ZARA una empresa estudiada y analizada por grandes entes a nivel mundial, convirtiéndose en objeto de estudio, un estudio que se ha vuelto riguroso por parte de algunas organizaciones, y con el objetivo de saber cómo ha sido el éxito de ZARA y cuáles han sido sus aspectos principales para lograrlo. Y es de aquellos estudios de los cuales partiremos para llevar a cabo la investigación sobre el crecimiento de ZARA, por lo cual se convierte en una investigación de Estudios de Casos, analizando claramente dichos estudios, para así determinar y llegar a la problemática planteada.

La empresa cuenta con estrategias que soportan su modelo de negocio, las cuales han sido de vital importancia, pero para profundizar en estas se lleva a cabo un Estudio Experimental el cual trata de visitar las tiendas ZARA y analizar aquellas estrategias que la empresa propone en dicho modelo de negocio, para tener fundamentos con los cuales sustentar a gran escala los resultados obtenidos por medio de la investigación.

La investigación a desarrollar o a llevar a cabo son Estudio de Casos y Estudio Experimental como se han mencionado anteriormente, queriendo lograr ampliar el gran conocimiento sobre la problemática planteada, para de tal forma determinar aquellas variables específicas, que conllevaron a ZARA a convertirse en una de las empresas más grandes de la industria textil y con un modelo de negocio exitoso y estudiado.

Las investigaciones a llevar a cabo deben abarcar claramente los objetivos planteados en la investigación, para de tal manera llegar al resultado de la investigación y a la conclusión esperada al llevar a cabo la investigación. Las investigaciones deben encontrar las variables que

han sido de gran importancia de cada objetivo planteado, lo cual brindara aquellos aspectos que han influido en el proceso de ZARA, una conquista mundial.

14. Plan de trabajo

| ACTIVIDAD | ACCION | TIEMPO | COSTO | RESPONSABLES | FECHA |
|--------------------------------------|--|--|--|---|--------------------------|
| Investigación de documentos | Buscar documentos (Estudios) que hayan sido realizados por personas, universidades o entes privados; con el fin de optimizar el estudio y el resultado esperado. | El tiempo para llevar a cabo dicha investigación de documentos se espera que sea de un mes o menos, con el fin de encontrar la mayor información posible | El costo de dicha actividad es cero, no se requiere ningún costo, debido a que se rastrea los documentos vía internet. | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | 8 de Agosto de 2013 |
| Entrevista Administradora de Zara en | Llevar a cabo una entrevista a la | El tiempo para llevar dicha actividad | El costo de dicha actividad | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son | 17 de Septiembre de 2013 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------|
| Medellín | administradora de la tienda Zara en la ciudad de Medellín, donde esta nos hable de como es el manejo logístico de la tienda con la casa matriz, y que donde están aquellos puntos clave en el modelo de negocio Zara | requiere de 1:30 máximo donde se pueda abordar el tema con profundidad y se puedan hacer las preguntas correspondientes. | está relacionado al transporte y a los viáticos del momento. Un costo que es mínimo. | Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | |
| Lectura de los estudios encontrados | Llevar una respectiva lectura e investigación sobre los documentos | El tiempo que toma dicha lectura e investigación es de mes y medio a dos meses, una | El costo de dicha actividad es cero, solo requiere inversión de | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela | 14 de Septiembre de 2013 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|---|-----------------------|
| | hallados sobre el caso Zara, para de acá determinar cuáles han sido los factores que han influido en el crecimiento de Zara y llegar a los resultados. | lectura que debe ser comprensiva como igualmente investigativa para determinar así lo que se busca. | tiempo. | Ochoa. | |
| Elaboración del trabajo (Resultados) | En este punto se debe empezar a llevar a cabo el desarrollo del trabajo, aquellos resultados que arrojaron la investigación, para poder así elaborar un | El tiempo para llevar dicho trabajo será de tres meses, el tiempo necesario para conectar bien aquellos resultados e investigaciones que se encontraron y poder elaborar | El costo de dicha actividad es cero, solo requiere inversión de tiempo. | Los responsables para llevar a cabo dicho proceso son Miguel Ángel Orozco, Alejandra Garcés, y Daniela Ochoa. | 15 de Octubre de 2013 |

| | | | | | |
|--|---|--------------------------------|--|--|--|
| | documento el cual contemple los factores claves en el crecimiento de Zara | un documento con bases solidas | | | |
|--|---|--------------------------------|--|--|--|

15. Resultados

15.1 Zara

Zara es una empresa con 38 años en el mercado dedicada a la fabricación y comercialización de ropa para hombres, mujeres y niños; pero en la actualidad es una cadena de tiendas perteneciente al Grupo Inditex, la cual se encuentra presente en 86 países, con un total de 1770 tiendas repartidas de forma estratégica por dichos países.

Zara se dice que es una empresa debido a que en 1975 se crea esta; siendo la encargada de todos los procesos tanto de fabricación como de comercialización, esto hasta 1985 que se funda el Grupo Inditex, con el objetivo de abarcar unas empresas con las que contaba el creador de dicha empresa Zara, permitiendo así reunir todo en un solo campo y de tal manera permitir trabajar más rápidamente y efectivamente.

Zara entrega al mercado moda de alta costura a un bajo costo, gracias a que cuenta con una segmentación de clientes clara la cual permite llegar a varios países y lugares del mundo donde la moda es factor predominante.

“Zara identifica y centra su expansión en aquellos potenciales mercados que pudieran ser rentables para ésta, dedicándose como he dicho, a un segmento poblacional concreto como es la juventud. Hoy en día cuentan con una indiscutible experiencia en el mundo de la internacionalización empresarial, gracias a su rápida y progresiva expansión mundial, ya que cuentan con más de 20.000 empleados dispersos a lo largo de más de 70 países”. (Londoño, 2011, p.6).

15.2 Zara en la historia

Más que una marca, es un referente de moda a nivel mundial, una compañía que camina por las principales pasarelas de moda, una empresa que se encuentra situada en todas las principales calles de moda en los grandes países, y sin duda una compañía que ha llegado a cientos de países, con el objetivo de mostrar su concepto de moda y su modelo de negocio que la ha hecho tan exitosa en el mercado textil.

Zara nace en 1975, una compañía fundada por un hombre que se ha vuelto exponente de moda Amancio Ortega, un hombre perteneciente a la provincia de León, España; pero el cual con el paso del tiempo se traslada a La Coruña, España donde se enamora del campo textil y donde inicia arduos trabajos en el mismo campo. Con el paso del tiempo el señor Amancio Ortega

observa que la moda es para aquellos que poseen una situación económica favorable, en pocas palabras la burguesía, y denotaba que aquellos que no tenían como obtener un buen vestir con alta costura vestían trapos; es decir, prendas hechas por ellos mismos o por el sastre del barrio.

Amancio Ortega con su observación del mercado textil se le ocurre la idea de iniciar una compañía la cual ofrezca diseños de alta costura a un bajo costo, pero antes de llegar a esto, Ortega crea una compañía denominada Confecciones GOA S.A. la cual se convierte en una empresa de fabricación y comercialización de batas, esta empresa llega a varios lugares de Europa pero sin tener sus propias tiendas, la distribución y la comercialización de dichas prendas se da por medio de terceros; es decir, almacenes, negocios, o empresas que manejan el concepto multi-marca, esta empresa que funda por primera vez Amancio Ortega tiene un gran acogimiento por parte del mercado textil.

La compañía Confecciones GOA S.A. tiene un gran acogimiento por el mercado creciendo aceleradamente y mostrando aquellos productos que ofrecía de manera innovadora; de igual manera se debe a la gran visión de Ortega como emprendedor y como hombre que quiere evolucionar en el mercado textil. Con el paso del tiempo GOA se ha vuelto en La Coruña una empresa de moda reconocida, su nombre es mentado por aquellas calles, donde en un tiempo cercano se estaría inaugurando la primera tienda Zara un boom total en el mercado textil.

Con aquel paso del tiempo en el año 1975 Amancio Ortega toma la decisión de abrir la primera tienda Zara, esta se abre en las calles de La Coruña, más específicamente en la calle Torreiro. Esta decisión se debe al auge que ha tenido aquella compañía de confecciones que creó

el señor Ortega, una compañía que le brindó aquella posibilidad financiera de crear lo que en un futuro sería la empresa más grande de moda a nivel mundial, convirtiéndose en referente de moda para las demás compañías del sector. Zara comienza vendiendo ropa para hombres, mujeres y niños, dicha mercancía provenía de la primera empresa de Ortega la cual era Confecciones GOA S.A. una compañía que tenía una segmentación de clientes definida en el mercado y que sabía claramente lo que dicha segmentación esperaba ver en los mostradores de la tienda Zara.

En el año 1976 Amancio Ortega aplicaría una de las primeras estrategias de crecimiento que le brindó la oportunidad de llegar hoy en día a lo que es; y era hacer una Integración Vertical con las dos empresas con las que contaba en el momento. En este año Ortega mueve las fichas y hace que GOA S.A. se convierta en propietaria de Zara, esto conlleva a que se cree un músculo financiero sólido y el cual le permita a Ortega seguir soñando en crecer con el tiempo.

Adquirir a Zara lleva a que los productos fabricados por Confecciones GOA tengan su propio mostrador y puedan dar a conocer aquellos productos que fabricaban con el concepto que Ortega había denotado del mercado “Alta costura a un bajo costo”. El paso del tiempo se daba ligado al éxito, un éxito que era cada vez más notorio para el fundador de estas dos empresas; desde 1976 a 1984 Zara se empieza a expandir por las principales ciudades de España, llevando su nuevo concepto de moda, un concepto que fue acogido de manera exitosa por parte del público.

Cuando se habría una tienda de Zara siempre habría un gran público afuera de la tienda esperando que abrieran sus puertas para observar y adquirir el concepto de moda que Amancio Ortega había creado. Amancio Ortega empieza a observar que las tiendas se tienen que convertir en referente de imagen; es decir, de esta parte la publicidad, si tienen un buen ambiente el público observara dicho ambiente y podrá dar a conocer el nombre de Zara. Este factor que observa Ortega es de vital importancia para el crecimiento de Zara en el mercado textil.

Zara empieza a crear un mercado “Clientes”, que se vuelve el pulmón para dar aquel pulso que necesita la empresa para crecer y mostrar al público aquel modelo de negocio y aquella empresa de moda. De igual manera se empieza a crear un área financiera sólida permitiendo que Zara se pudiera expandir por aquellas ciudades de España, como igualmente pudiera ofrecer al público aquella moda que quería ver. Por otro lado dicho crecimiento financiero permitía que la integración vertical que Ortega había hecho obtuviera una mejora constante en los procesos de producción, logística y comercialización, logrando que las empresas tuvieran mayor marcha con el paso del tiempo en el mercado.

El crecimiento de Zara permitía ver aquellos factores que hacían que la empresa tuviera un éxito constante y un crecimiento acelerado, factores que eran de vital importancia para recalcar aquel modelo de negocio que había creado Ortega, pero un modelo de negocio que no se dio hoy mismo, si no que se fue aclarando con el paso del tiempo. Al paso de los años las tiendas Zara y Confecciones GOA permitían ver aquellos aspectos que estaban influyendo de forma positiva y constante en el crecimiento de las industrias; estos aspectos se han resumido en 5 los

cuales son: Moda a futuro, Renovación constante de Stock, Buena relación calidad-precio, Integración vertical del proceso, y La tienda como factor estratégico.

Los aspectos que han sido factor clave para el crecimiento de la industria Zara, son aspectos que fueron analizados con claridad y mirando dichos aspectos contra otros modelos de negocio de otras empresas; y se llega al punto en que Zara en aquel entonces era la única compañía que contemplaba dichos factores, era la empresa que había llegado a determinar que dichos aspectos eran vitales en la industria de la moda, y que hoy en la actualidad lo siguen siendo.

En la actualidad Zara es ejemplo a seguir por muchas compañías pertenecientes al mercado textil. En Colombia en el 2013, sale un estudio realizado por Inexmoda, donde estos hacen referencia de aquel modelo éxito que es Zara, y que muchas compañías colombianas deberían de adoptar si quieren seguir teniendo una participación en el mercado y para que estas puedan sobrevivir a un mercado que es altamente competitivo cada día.

Zara con el paso del tiempo se vuelve referente de moda para la industria textil, pero aquellas empresas competidoras de esta no han notado el crecimiento acelerado que presenta Zara; cuando se habla de que se vuelve referente de moda, se dice que adquiere un gran mercado, un mayor público que transita por las calles de España y llevan prendas Zara, prendas que sin dudar a cualquier lugar que llegan marcan la diferencia de forma significativa, atrayendo mayor público de consumidores, debido aquella moda “Alta costura a un bajo costo”.

En el año 1985 nace uno de los grupos textiles más grandes del mundo, esto surge debido al alto crecimiento que han tenido dos empresas que marcaron la trayectoria de la moda en España, un grupo que contendría una de las empresas más significativas del mundo de la moda Zara; en dicho año nace el Grupo Inditex, el cual acogería y se volvería cabecera de las dos empresas que están cambiando el mundo de la moda Confecciones GOA y Zara, dos empresas que pasarían a estar en una sola, con una integración vertical, unos de los factores claves que han permitido que Zara crezca aceleradamente.

Con la creación del Grupo Inditex, se consolida una estructura financiera sólida la cual permitía que dicho grupo pudiera absorber otras compañías de moda, otras compañías que contemplaran tiendas en lugares estratégicos, donde solo fuera poner los productos con el factor diferenciador del grupo, como igualmente una modificación de estrategias para la aplicación del modelo de negocio Zara en dichas tiendas, que solo contendrán el modelo, mas no el nombre, debido a que uno de los objetivos era tener varias industrias de moda, con diferentes nombres pero aplicando el mismo concepto que se aplica en Zara, los mismos factores que permitieron que la empresa creciera en un corto tiempo.

Pero la creación del grupo y la adquisición de varias compañías, no le hizo perder el valor que tenía la empresa principal, aquel eje que había permitido llegar a la construcción de un grupo textil, esta sería Zara que a pesar de aquella inversión que se estaba generando por medio del grupo no le hacía perder el mercado que tenía, por lo cual el grupo llega a ver dicho aspecto que se presenta, y toma la decisión de seguir enfocando el 90% de su inversión tanto en producción, estrategias, comercialización, y en mejora constante de las tiendas a solo la marca Zara, porque

es acá donde está aquel factor que hace diferenciador al grupo, una empresa que ha marcado un modelo de negocio exitoso y único por medio de Zara; una empresa que Amancio Ortega había creado con una alta visión del mercado textil y que sabía claramente que era lo que quería aquel público consumidor, que sabía con claridad lo que aquellos querían ver en los mostradores de las tiendas; por tal razón en 1986 y 1987 todo se concentra en Zara, impulsando a esta y seguir mostrando aquel valor diferenciador.

La concentración del grupo en Zara hace que esta implemente sus factores claves de manera clara y profunda, mostrando y haciendo ver aquel valor de la empresa, y el cambio que se aproximaba en el mercado de la moda por medio de Zara. Zara empieza aplicar cada concepto de su cadena de valor más profundamente, con el objetivo de seguir creciendo y generando una misma cultura de vestir en España y prontamente a nivel mundial.

15.3 Factores claves en el modelo de negocio Zara

Zara crece rápidamente en 38 años que lleva al día de hoy, un crecimiento que se debe a un modelo de negocio que contiene aspectos claves que han incidido de manera positiva y a gran escala en la generación de una empresa exitosa, como de igual manera convirtiéndola en referente de moda global. Este modelo de negocio con los aspectos claves han sido objeto de estudio por grandes universidades, entes privados y personas; buscando siempre el mismo objetivo como y cuál ha sido el éxito de Zara; una empresa perteneciente al grupo Inditex, el tercer grupo mayor de moda en el mundo, y el cual contiene una de las marcas más emblemáticas en el mundo, la cual crea una moda, que ni la misma competencia de Asia ha podido quitarle mercado.

Los aspectos que se analizarán más adelante, son aspectos que se hallaron por medio de investigaciones, revisiones de otros estudios realizados sobre el mismo tema, artículos periodísticos relacionados con dicho tema de investigación; de acá resultan 5 aspectos claves en el modelo de negocio Zara, los cuales han permitido que la empresa evolucione constantemente, tenga crecimiento y pueda determinar las tendencias del mercado; estos son: Moda a futuro, Integración vertical de los procesos, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y La tienda como factor estratégico “Publicidad”. Dichos aspectos dan la oportunidad de analizar cómo ha sido el crecimiento de Zara y que gracias a estos la empresa logra el éxito que siempre buscó desde el inicio en que inició su actividad.

15.4 Moda a futuro

“Diseños actuales, innovadores y a la moda. Muy alta variedad de diseños. Adaptación a las tendencias y gustos del cliente de acuerdo con la retroalimentación de información desde los puntos de venta”. (Londoño, 2011, p.10).

Moda a futuro un concepto clave en el modelo de negocio Zara y en el crecimiento que ha obtenido aceleradamente; tres palabras que fundamentan un proceso único en la moda, es aquí donde empieza aquel camino que se lleva a cabo para entregar al público lo que quiere como de igual manera mejorar la imagen de Zara y seguir creciendo como exponente de moda a nivel mundial.

Diseñar referente a lo que esta, crear el presente por medio del pasado se vuelve fácil gracias a una retrospectiva con la que siempre se va a contar, crear moda se hace por medio de lo que se observa en el mercado; es decir, referente a lo que los competidores tienen o referente a lo que la gente usa; pero este no es el caso de Zara, esta empresa decidió ir más allá y fabricar lo que el consumidor quiere ver el día de mañana. Ortega determina este factor clave al inicio de su carrera empresarial, y sabe que en dicho punto está el valor del éxito comercial; debido a que él tenía muy claro cuál era aquella necesidad del mercado, había identificado plenamente el vacío del mercado de la moda, siempre se diseñaba lo mismo sin cambiar mucho a cada producto; por lo cual Zara implementa dicho factor estratégico de moda a futuro.

Ver lo que quiere el cliente el día de mañana en los mostradores, es un proceso largo y arduo, pero el cual se tiene que llevar por medio de un análisis exhaustivo, y un estudio de tendencias que permitan ver aquella moda que el público quiere tener y ver el día de mañana; tendencias que están ligadas a la moda y a las culturas, como igualmente a lo social, cabe resaltar que la razón de ser de Zara es crear una misma cultura de vestir, para lo cual muchas de sus prendas llevan rasgos de muchas culturas que se presentan en la sociedad; estos aspectos son determinados por un grupo específico de diseñadores de moda con los que cuenta Zara, un grupo que consta de 12 personas las cuales están constantemente viajando por los principales países y ciudades de la moda, para de tal manera determinar aquello que el público consumidor quiere tener en el mañana.

El equipo encargado de estar constantemente estudiando el entorno de la moda, debe ser un equipo con alta trayectoria en el campo textil, como igualmente amar lo que hace, esto fue

dicho por Amancio Ortega en una entrevista a CNN en el 2012 donde él plantea que es de vital importancia saber del tema, para no entrar a improvisar. De esto se puede rescatar de que es de vital planear todo aquello que se vaya hacer, poniendo objetivos, metas y estableciendo un proceso de cómo se va hacer esto permite que el estudio y los resultados esperados sean satisfactorios. Por lo general en Colombia esto no es el caso, en este país se tiene como cultura de empezar y que en el camino cuadramos o organizamos aquellos aspectos que se vayan presentando, sin antes haber tenido una planeación de aquello que se va a llevar a cabo, siendo uno de estos de los errores que llevan al fracaso muchas empresas del sector tanto textil como entre otros.

Moda a futuro un aspecto que hizo que Zara llegara aquel futuro planteado por Amancio Ortega, donde este revolucionó la moda a nivel global, mostrando que una pequeña compañía puede llegar hacer un referente de moda a nivel mundial.

Mirar hacia el futuro es un aspecto amplio y delicado, es poder adivinar que quiere el consumidor, y saber que este utilizará dicho producto fabricado; es decir, que la inversión a realizar sea de vital importancia y no se pierda dicho valor tanto de mano de obra como monetario; por lo cual cada estudio y producto a lanzar por la compañía es primero aprobado por la junta directiva, pero con el peso mayor en la decisión por parte Ortega.

El diseño debe ir ligado de la calidad y apremiar ambos aspectos los cuales se vuelvan diferenciadores en el mercado, y puedan ver el alto valor agregado que ofrece Zara al tener una visión futurista sobre la moda; es indispensable cuando todos aquellos procesos de la compañía

están integrados en la cabecera que es Inditex, y es debido a que esto permite que se integren efectivamente los procesos de diseño, producción, logística y venta; dándole así a la compañía una ágil entrega de sus productos al consumidor final, y permitiendo crear aquel factor de moda futurista.

“Para el sector textil en general, la mayor amenaza llega desde Asia, estos países ofrecen mano de obra barata y cuentan con una gran habilidad para copiar cualquier producto, lo que fuerza a las empresas del resto del mundo a cambiar su forma de actuar. La marca parece que es el mejor instrumento del grupo textil Inditex, cuya principal insignia es Zara; la cual posee una ventaja competitiva que radica en su modelo de negocio que se basa en ofrecer la última moda con calidad y buen precio, además que invierte muy poco en publicidad. La capacidad de entender el negocio de la moda, según el gusto de los consumidores, es la gran ventaja de Zara frente al resto de competidores, pero una idea genial necesita de una excelente planificación para que sea exitosa”. (Londoño, 2011, p.1). Esto permite ver aquella moda que Zara impone en el mercado así el crecimiento de la competencia sea cada vez mas fuerte; y se sigue debiendo aquel aspecto de tener siempre claro lo que el consumidor desea ver.

Inditex al tener integrado todos aquellos procesos en un mismo lado; es decir, en una misma planta física permite que el diseño de los productos sea más innovador, claro, versátil, y creativo de acuerdo a lo que el grupo de diseñadores encargado de recolectar la información de las culturas, del vestir del día a día, permite que estos plasmen aquellos nuevos diseños con los demás diseñadores de la empresa, y puedan así trabajar integradamente con los demás procesos para agilizar aquellos cambios que se pueden presentar; no es como aquellas otras compañías que

tienen procesos a gran distancia de los otros, lo que genera que a veces haya una falta de comunicación y el producto no que bien como se esperaba, un caso peculiar es Armani, donde ellos tienen casi el 70% de sus procesos distribuidos por varias partes, haciendo que el proceso no tenga el mismo valor que el de Zara.

Zara aprende a observar el mercado y a su segmentación de clientes, y es aquí donde constantemente puede estar mirando hacia el futuro y determinar lo que los consumidores quieren; Zara sabe que tener una buena claridad sobre como visten sus consumidores le permite determinar que quieren ver mañana. Cada tienda de Zara cuenta con un sistema de información dedicado solo a la recolección de información por parte del consumidor, donde este expresa que le gustaría ver, como quisiera que fueran los diseños de la próxima colección; de igual manera el administrador(a) de cada tienda tiene que hacer un reporte semanal, de las tendencias que este observa en el mercado donde se encuentra situada la tienda, un informe que debe estar detallado por aquellos cambios que se presenta, o las denotaciones de moda que se observan, dicha información llega a la planta principal, en este caso Inditex, dicha información se recolecta y se le brinda en la mejor opción posible a los diseñadores para que estos puedan llevar a cabo los diseños de las próximas colecciones.

Zara diseña y crea moda a futuro, pero siempre teniendo en cuenta en crear una misma cultura de vestir tanto en España como a nivel mundial. Zara crea diseños diferentes para cada país, y en ocasiones para cada ciudad, pero sin perder la esencia Zara, siempre va a tener ligado aquellos aspectos diferenciadores del producto Zara, con el fin de seguir creando una misma cultura de vestir.

Zara en la actualidad saca por año de 13 a 15 colecciones, lo que se ha denominado piezas cortas; es decir, el tiempo de una colección a otra es corto, por lo cual Zara saca una colección cada mes, y las otras tres se dan en aquellas temporadas donde hay mayor auge de moda, donde las ventas se disparan, y donde las tiendas de Zara no dan abasto de los consumidores que allí se encuentran para comprar aquellos productos que traen la moda del mañana.

Como se ha planteado anteriormente Zara brinda por año de 13 a 15 colecciones por año, pero las cuales están cubiertas por un total del 20.000 diseños nuevos anualmente a nivel mundial, si se divide 20.000 por 15, se podría decir que Zara está sacando por una sola colección 1.333 productos; haciendo una deducción por simple división. Esto es de vital importancia para una industria textil tan grande a nivel mundial, pero siendo este uno de los factores que le ha dado la oportunidad de ser hoy en día lo que es una empresa mundial de moda.

Dar la posibilidad de que el mercado vea una constante variedad de productos permite que el nivel de consumidores crezca y de que la competencia sea mínima, debido a que muchas compañías no han sabido como determinar el hecho de sacar mayores colecciones por año, o según muchas porque el costo es alto, cuando dicho costo se puede compensar con un buen diseño, calidad y la generación de un mayor mercado de consumidores, las ha llevado a que el crecimiento de estas sea lento y con poco progreso.

En Colombia en la actualidad no se presenta el caso Zara; es decir, mayor colecciones por año, y es debió a que genera mayor costo, y mayor trabajo, pero hace de que haya un retroceso en el progreso de moda; muchas empresas en Colombia pertenecientes al sector textil, sacan 4 o 6 colecciones por año y eso que a veces mínimas de lo que se plantea, lo que dice que es muy poco, de que la moda está cambiando a paso lento, y dichas colecciones a veces no tienen gran cambios con respecto a las anteriores. Este es un punto que ha venido trabajando Inexmoda con aquellas empresas pertenecientes al sector; y es debido a que debe haber mayor moda en el mercado, deben de estar en constantes cambios, el público quiere ver cosas nuevas cada mes que salga a comprar algo o cada semana que pasar por los mostradores, estar constantemente refrescando los mostradores permite que el consumidor ingrese al establecimiento con el fin de mirar y adquirir algo.

El constante cambio de moda debe estar reflejado a una visión futurista de la misma, de cómo va estar el mercado textil en un tiempo corto, mas no lejano, debido al cambio constante en tendencias, lo que facilita que el mercado este revolucionando y los participantes de dicho mercado estén estudiando frecuentemente este mismo para lograr ofrecer cada vez más productos diferenciadores, y es este el caso de Zara, desde sus inicios se ha preocupado por saber que será lo del mañana, por lo cual aplico el concepto de moda a futuro.

Zara una empresa con una visión amplia de lo que quiere su público consumidor, contando con un grupo de trabajo dedicado al estudio de dichas tendencias como se ha planteado anteriormente, un equipo encargado de estar en un constante estudio y evaluación de los cambios en el sector de la moda, para determinar así los próximos diseños, dicha información que ellos

recolectan se unifica con la información que de igual manera se recolecta de las tiendas de Zara, de tal manera que se pueda llevar un trabajo conjuntamente con los demás diseñadores de moda que trabajan en Inditex, para así determinar las respectivas colecciones con sus diseños; cabe resalta que este es un grupo numeroso, debido a la cantidad de diseños que lanza Zara anualmente, de igual manera el corte de los moldes es llevado a cabo por robots.

Mirar más allá, permite tener la visión de cómo estará el entorno en aquel futuro “mañana”, permitiendo prepararse para lo que viene, y tener listo con lo que se va a competir, y aquello que se mostrara al mercado, lo cual lo cautive y lo vuelva atractivo, para de tal manera seguir generando mayor público consumidor; esto es lo que hace Zara desde sus inicios y siempre lo hará, porque ha determinado que este es uno de los valores agregados que tiene para ofrecer al público, un factor o tendencia de éxito, que permite que la empresa genere mayor rentabilidad en el mercado y que financieramente obtenga aquella solides que le permita seguir operando en el mercado textil; como igualmente poniendo más en alto el nombre de la empresa, una empresa que busca ser líder textil.

15.5 Integración vertical del proceso

“Los principales rivales de Inditex son GAP, H&M y Benetton, los cuales no fabrican sus colecciones, mientras la compañía española está integrada verticalmente, lo que le otorga capacidad de respuesta y flexibilidad. GAP: Diseñan y comercializan. No fabrican. BENETTON Y MANGO: Integran procesos de diseño y fabrican pero no comercializan. Realizan franquicias y a veces joint venture (tipo de alianza estratégica que supone un acuerdo comercial de inversión

conjunta a largo plazo entre dos o más personas). A diferencia, Zara diseña, fabrica y comercializa y además tiene un sistema de integración vertical (teoría que describe un estilo de propiedad y control)". (Londoño, 2011, p.2).

Integración vertical una estrategia clave en el proceso de crecimiento de Zara en el mercado, permite ver como Zara recrea varias industrias en una sola, volviendo eficiente el proceso en la creación y entrega de los productos que lleva a cabo. Para llevar a cabo la creación del producto, requiere varios procesos, como diseño, moldes, corte, confección, tintorería, empaque, creación de marca al producto y distribución; y dichos procesos Zara los tiene integrados en uno solo, los cuales están en la cabecera de Inditex, permitiendo que el margen de errores en los procesos sea mínimo; no como otras compañías que dichos procesos los tienen integrados por varias partes; es decir, en varios lugares.

Zara direcciona todos sus procesos en Inditex, el único que se vuelve aparte de los demás es la venta, la cual se realiza en su respectivo lugar. Cabe resaltar que todos los productos salen de Inditex, por medio de una distribución masiva, la cual llega a todas las tiendas Zara a nivel mundial, para brindar de tal manera un excelente servicio al cliente, dicho proceso es aparte, con el objetivo de poder entregar el producto al cliente en sus manos, en aquel lugar más cerca donde aquel vive.

El grupo Inditex cuenta con 600 muelles de carga, donde se cuenta con dicha logística de camiones y los cuales diariamente transportan la mercancía a las respectivas tiendas Zara, cada camión tiene un destino diferente, facilitando de tal manera que la distribución sea ágil. Zara

diariamente vende 2'361.111 prendas, lo que hace que tenga un total anual de 850'000.000 de prendas; es una cantidad grande y superior para una industria de moda, muchos competidores han clamado de que no pueden vender de la manera que vende Zara, debido a que ellos aplican el concepto de economía a escala; de igual manera se debe a la estrategia de integración vertical, donde todos los procesos se encuentran en un solo punto, lo cual permite distribuir de manera ágil para que de tal manera los productos lleguen constantemente a las tiendas, y pueda a ver una venta constante como siempre lo ha habido.

“Zara buscará tener en sus diversos procesos trabajadores polivalentes, implicados y participativos. Y ello, implicará el tener trabajadores flexibles, intercambiables y sustituibles, esto es: prescindibles. Lo que se trata, con los nuevos modelos productivos, es aligerar la organización y, de este modo, eliminar todo aquello que sea excedente Y por tanto, aligerar significará: adelgazamiento de las plantillas, sobrecarga de trabajo y por tanto no descarga del mismo, en definitiva: *intensificación*.” (Agulló: 2011, 34). Nos muestra que en dicha integración vertical a un factor importante y es la calidad humana, el valor que el trabajado aporta en la creación de una de las industrias más grandes del mundo, y que gracias a ellos, los procesos que se llevan a cabo en Inditex para darle vida a Zara, son de vital importancia.

Inditex ha visto que para seguir obteniendo el éxito con Zara, debe prevalecer la rapidez, la velocidad en la entrega, y en la creación de dichos productos que serán distribuidos, cabe resaltar que hay una estrategia que ha permitido alcanzar a Zara el éxito que es el constante cambio de Stock; es decir, la renovación de las tiendas y el poco inventario que se debe manejar con respecto a colecciones antiguas, un estudio realizado por (Agulló, en el 2011), dice que:

“zara renueva cada tres días su inventario en las tiendas” dicho aspecto hace ver que el inventario es mínimo y se debe a una integración vertical en los procesos, donde la comunicación es vital, para de tal manera no vaya a ver una mayor redistribución sobre las tiendas.

La integración vertical en Zara acoge todos los procesos aquellos que van desde la compra fabricación y distribución, excepto la venta, que como se ha planteado esta es externa llevada a cabo por las distintas tiendas a nivel mundial; a continuación veremos aquellos procesos que integra Inditex en su planta, donde se crean aquellos productos que salen a venderse en las tiendas Zara.

Imagen 2. 

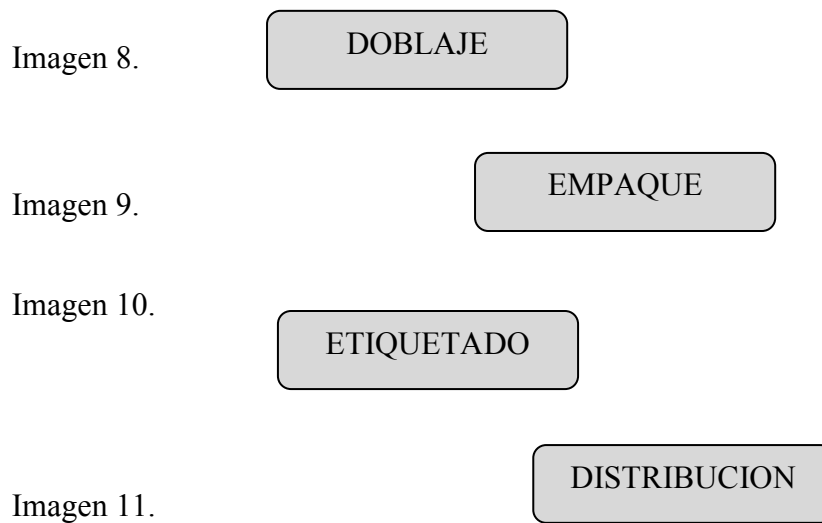
Imagen 3. 

Imagen 4. 

Imagen 5. 

Imagen 6. 

Imagen 7. 



En la grafica anterior se observa con claridad aquel proceso que integra Inditex para llevar a cabo la producción de los productos que salen a la venta en las tiendas Zara; estos procesos eran llevados a cabo por empresas apartes las cuales tenían una gran distancia entre si, por lo cual se dificultaba tener rapidez y efectividad en la entrega, lo que hacía que la venta fuera lenta y la renovación de stock fuera mala. Se ve al principio de la investigación de que habían dos empresas pertenecientes a Ortega, las cuales eran Confecciones GOA y Zara tienda; por lo cual el observo dicho obstáculo que se estaba presentando y llega a la decisión de crear el Grupo Inditex donde este se vuelve la cabecera de todos los procesos, se crea un espacio donde se acoge todos los procesos de la empresa, donde se empiezan a integrar aquellas empresas que crean los productos de Zara, todas estas pasan a trabajar en los establecimientos de Inditex, donde el tiempo se reduce, y se trabaja con flexibilidad y rapidez, llegando al concepto de *Justo a Tiempo*.

La integración vertical permite que la distribución se vuelva factor clave en el éxito de Zara entregando de manera efectiva aquellos productos que el consumidor final quiere ver. Es una estrategia de éxito, se empieza a trabajar con un factor clave tiempo, el cual se vuelve

indispensable del camino que traza Zara tanto en España como a nivel mundial, un camino que transcurre rápido, gracias a la integración vertical, y el cual permite en corto tiempo alcanzar el éxito y conlleva a que la empresa se vuelva exponente de moda a nivel mundial, siendo siempre eje de creación de nuevos productos por parte de la competencia; porque Zara siempre predice el futuro de la moda en cualquier parte de España, Europa o del Mundo, porque siempre quiere estar un paso más allá. La moda debe ser fresca, y teniendo siempre aquel aspecto que diferencia a la empresa el futuro.

15. 6 Renovación constante de stock

“¿Cómo se consigue llevar a cabo el “sistema de reposición seguida”? Serán los sistemas informáticos los que harán posible que las tiendas se encuentren constantemente surtidas. Mediante un sistema de PDA, la Casiopea, las tiendas conocen todo aquello que se vende: tallas, colores, modelos. Esa información permite que las trabajadoras puedan sacar del almacén las prendas que sabe que se han acabado en el lugar de venta. La propia tienda ha sido ideada como imagen publicitaria a la vez que como “almacén”. Además, el hecho de conocer aquello que se vende y aquello que no tiene salida, hace posible que desde los centros logísticos se puedan mover los productos de forma tal, que termine por existir el menor excedente en las tiendas Zara”. (Agulló, 2010, p. 4 y 5)

Anteriormente en el fragmento se observa que es de vital importancia la comunicación dentro de la empresa, para de tal manera hacer efectiva aquella estrategia que permite que el inventario siempre sea cero; es decir, sea mínimo en la semana, y en los tres días que se renuevan

las tiendas. El constante funcionamiento de los sistemas operativos que están interconectados con la planta de Inditex, permiten llevar a cabo dicha estrategia que ha hecho que Zara marque de manera exitosa la diferencia en el mercado, mostrando que manejar un inventario bajo se puede lograr si se tiene una claridad de los procesos, una buena comunicación y una buena venta; como decía Agulló en dicho fragmento Zara maneja sus tiendas con el objetivo de que de estas salga aquella publicidad que el público consumidor debe percibir.

Zara siendo un referente de moda a nivel mundial, donde muchas empresas textiles quieren desarrollar el modelo de negocio Zara, donde estas adquieran dicho crecimiento, pero al son de hoy no se ha podido, y es debido a que una empresa con varios años en el mercado con una estructura formada y unos procesos, se le dificulta hacer un cambio forzoso, porque es empezar a trabajar de una manera distinta, una manera que se debió aplicar desde el principio. El modelo de negocio que tiene Zara, se ha implementado desde los inicios en que inicio la actividad Amancio Ortega, porque este tenía aquella visión de modelo, había denotado que aquí estaba dicho éxito.

En Colombia y en Latinoamérica hay compañías, que el inventario es demasiado alto al mes (Un Stock muy alto), y a la final se vuelve ocioso porque se pierde, es mercancía que a la final se guarda y se muestra en otra temporada o lanzamiento de otra colección; se podría decir que por tal motivo dichas empresas manejan de 3 a 6 colecciones anuales, lo que puede permitir de que se genere un inventario ocioso, aunque en muchos casos se podría pensar que dicho tiempo de una colección a otra permite vender lo que haya, pero a la final se podría decir que no, y es por la poca variedad que se ofrece, conllevando a que el consumidor se sienta cansado de

ver siempre lo mismo y no ver un constante cambio en los productos que ofrecen las empresas. Por tal hecho Zara maneja un inventario mínimo, renovando constantemente sus productos, presentándole variedad al cliente lo que lo incita a comprar.

Una renovación constante de stock es un factor clave en el éxito de Zara, en aquel crecimiento acelerado que ha tenido en tan corto tiempo, con referente a otras empresas; permitiendo así crear un modelo de negocio diferenciador y admirado por muchas empresas, queriendo aplicarlo de tal manera que tengan éxito; pero un éxito que tiene que estar ligado desde los inicios de operación para así identificar aquellos puntos positivos y negativos.

15.7 Buena relación calidad-precio

Alta costura a un bajo costo, término que denoto Ortega antes de iniciar su actividad empresarial, cuando era solo un sastre, que elaboraba prendas para él y para sus vecinos. Dicha frase surge cuando en aquella época en España el buen vestir era para unos pocos, unos pocos que contaban con una clase económica alta, donde estos podían vestir ropa que marcaba la diferencia, ropa con telas de calidad y de buen gusto, solo por el hecho de poseer una situación económica favorable; es aquí cuando Amancio Ortega analiza y piensa en que el vestir no debe tener un alto precio, todos podemos ser dignos de tener una buena presencia con lo que llevemos puesto; de acá surge el éxito de Zara, dicha frase es conocida a nivel mundial y más en el contexto de moda, porque es acá donde Zara como empresa marca la diferencia contra sus competidores, donde ellos no pueden ofrecer lo que Zara ofrece.

El presidente de Armani en una conferencia dada, cuando se inaugura la tienda Zara en Milán, este dice “No se puede competir con los precios de Zara, precios que ellos solo pueden mantener, y con buen gusto en el vestir” dicha frase resulta debido a que Zara aplica el concepto de economía a escala, mayor producción a un bajo costo; un factor clave en el éxito de una empresa que trasciende por las principales calles de moda del mundo, una marca que llega con un vestir a miles de lugares, donde cautiva al público y a los consumidores, donde marca la diferencia ofreciendo productos de buena calidad y aun buen precio.

Zara crea productos con telas de alta calidad, entregando siempre lo mejor al público, un público que se siente satisfecho de comprar en Zara, debido a la calidad de sus productos y a la buena relación que hay con el precio; en Latinoamérica se conoce a Zara como empresa que ofrece ropa de garaje, por el hecho de tener buena calidad a un bajo costo.

La logística llevaba a cabo para la creación de buenos productos se permite gracias a tener una planta totalmente dotada de la mejor maquinaria para el área textil, la cual hace y brinda la oportunidad de ver productos de alta calidad; pero dichas maquinas son manejadas por un personal humano, el cual está en una constante capacitación sobre todo el campo textil y de los objetivos que plantea la empresa para entregar nuevos productos que sigan siendo diferenciadores en el mercado, un mercado que cada día es más exigente con lo que quiere que transcurra por dicho camino de él. El mercado es el que pauta las reglas el que dice cómo se comporta y que es lo que quiere para aquellos consumidores.

A continuación se observa una imagen donde se puede analizar con mayor claridad dicho enfoque entre la relación de calidad-precio.

Tabla 2

Relación Calidad-Precio

| | | |
|-------------------------|--------------------|---|
| Sociodemográfica | Geográfica | Según grandes áreas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa: moda popular ▪ Extranjero: moda de lujo Según países <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendas específicas (15% productos) Según zona <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada tienda gestiona sus pedidos |
| | Demográfica | Según sexo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialmente mujeres (58% ventas) Según edad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde niños a adultos de 45-50 años |
| | Económica | Según clase social <ul style="list-style-type: none"> ▪ Población en general en Europa. ▪ Clases altas en el extranjero. |
| Sociocultural | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco interés en la población madura ▪ No orientado al cliente muy elitista |
| Comportamental | | Lugar de compra <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que frecuentan las principales zonas comerciales Fidelidad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorece la compra reiterada. |
| Funcional | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Público con interés por la moda, pero a precio asequible ▪ Individuos con espíritu oportunista (ediciones limitadas) |

Imagen 12.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

La claridad de tener identificado dicho segmento de clientes permite que se cree un producto diferenciador con un precio claro, el cual se vuelva atractivo para el consumidor como igualmente de fácil acceso; por lo cual Zara, constantemente brinda un estudio sofisticado de dicha segmentación, como también las tendencias que este presenta para de esta manera siempre estar preparada a dichos cambios que se presentan con el día a día; cambios que tienen que ser percibidos de manera antes, para de tal manera no ser absorbidos por el mercado, y entrar a competir en un baldío sin conocer lo que se está presentando en el entorno.

Conocer el mercado, conocer el segmento de clientes, conocer el producto, y conocer el precio ha permitido que Zara evolucione de manera rápida y obtenga un crecimiento acelerado; llevando a crear una empresa sólida tanto financieramente como en el mercado, donde este siempre espera ver lo que Zara tiene para mostrar y entregar.

Formas en que Zara puede determinar el precio del producto, va de acuerdo a muchos campos como se observa en la siguiente imagen.

Tabla 3

Análisis del mercado y su rentabilidad

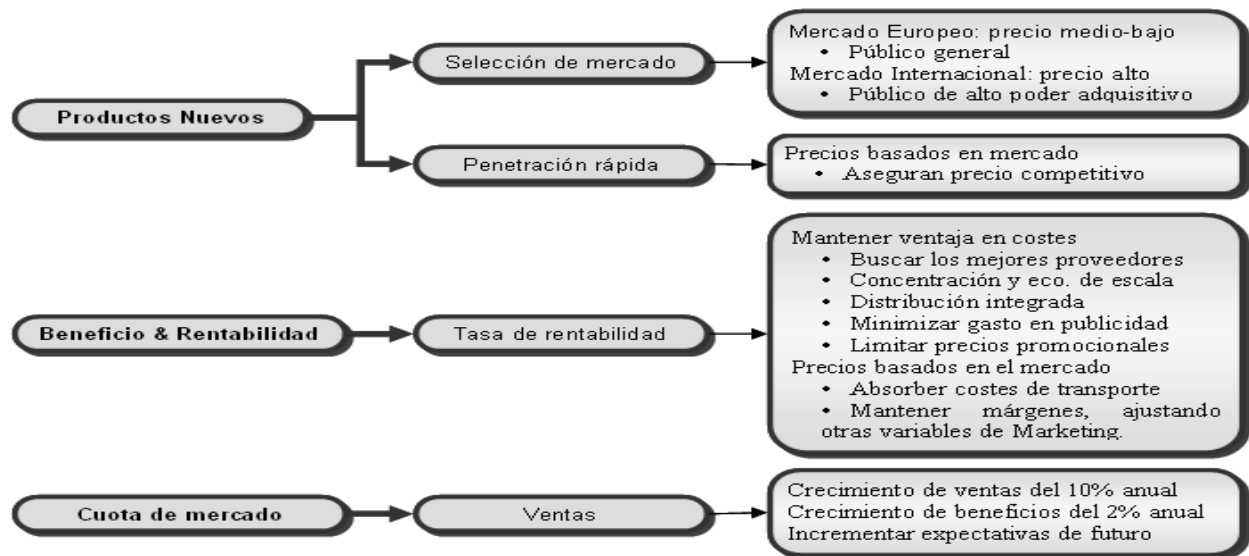


Imagen 13.

Fuente: Dirección de Marketing, Universidad de Valladolid, trabajo “Caso Zara”

La creación de un buen precio permite que la compañía tenga alta rentabilidad en el mercado, obtenga una fácil penetración del mismo y un margen de ventas que se vuelva significativo con el día a día. El precio es determinante en el modelo de negocio Zara, un aspecto que ha influenciado de manera positiva en el crecimiento de la misma, y brindando de tal manera productos de calidad a un precio justo y significativo para el consumidor, donde este obtiene la satisfacción al momento de la compra, una satisfacción que como empresa se busca lograr, por lo cual se vuelve vital estar constantemente estudiando dicho aspecto.

La oportunidad de brindar una relación clara y específica entre calidad y precio permite que el mercado referencia a Zara como una empresa donde el público consumidor puede comprar sin estar precavido de cuánto va a gastar, teniendo siempre en cuenta que este obtendrá un buen vestir a un bajo costo; como se ha planteado desde el principio alta costura a un bajo costo, factor clave en el desarrollo del modelo Zara y en su crecimiento, un crecimiento que se dio bajo sombras hasta el día de hoy; donde hoy ya es conocida a nivel mundial, y siendo referente de moda como se ha mencionado.

15.8 La tienda como factor estratégico

Publicidad un aspecto clave en toda empresa, para permitir un reconocimiento por parte del mercado, y de que tal manera el público consumidor pueda percibir lo que la empresa ofrece y permita que dicho público compre aquel producto que lo ha cautivado y con el cual lograra una satisfacción.

Tabla 4

Experiencia de compra en Zara

| Experiencia de compra en tienda | | INDITEX |
|---|---|--|
| ▶ Últimas tendencias de moda | ▶ Nuevos modelos 2 veces por semana | |
| ▶ Mejores ubicaciones | ▶ Comunicación directa sin publicidad tradicional | |
|  |  |  |

Imagen 14.

Fuente: Grupo Inditex, Pagina web.

Se observa en la imagen que Zara utiliza sus tiendas como factor estratégico para implementar publicidad, dicho aspecto proviene en la creación de un ambiente agradable, donde aquel consumidor se sienta satisfecho de comprar; de igual manera funciona al cambio constante de prendas; es decir, el bajo stock permite que las tiendas tengan 2 o 3 veces a la semana colecciones nuevas, lo que hace que los compradores visiten más a menudo dichas tiendas; de igual manera la empresa reduce su costo de publicidad por medio de lanzamientos en tv, radio o avisos, debido a que el costo de dicha publicidad sería alto, por el cambio constante de colecciones que hay en una sola semana, por tal manera las tiendas Zara se crean con el objetivo de brindar un eje estratégico al comprador donde dicha tienda hace la publicidad.

Zara cuenta con un equipo de 32 personas las cuales están viajando constantemente por todo el mundo, visitando las tiendas; dicho grupo es el encargado de organizar estructuralmente la tienda, como los mostradores en que parte van, que material se utilizara para construirlo, entre otros; y esto es debido a que dicho grupo está encargado de la imagen de las tiendas, tienen que estar ambientando estas, que estas sean atractivas cada vez más para el público para así que este pueda consumir. Este es un factor clave en el modelo de negocio Zara, por como se ha dicho la tienda es el eje principal de publicidad de Zara, por lo cual debe permanecer en buen estado y contar con un excelente manejo de imagen.

En el contexto de Latinoamérica, no hay ninguna empresa del sector textil que cuente con un grupo permanente dentro de la empresa dedicada solo a la organización y ambientación estructural de las tiendas, debido al costo que este puede significar, pero un costo que puede traer un factor de crecimiento como lo ha hecho en Zara. Es de vital importancia recordar el concepto costo-beneficio, un concepto que es clave en la administración de una empresa, para alcanzar el éxito deseado y cumplir los objetivos que se plantean desde el principio. El éxito debe ir ligado a un buen proceso de gestión y dirección lo cual permite que se cumplan en el camino aquellas metas propuestas.

“Si algo resulta realmente curioso es que la publicidad de Zara es prácticamente nula; pero las tiendas de Zara están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad comercial en cada ciudad, ya que Zara no realiza campañas publicitarias, salvo alguna campaña

puntual en época de rebajas, por tanto el diseño y la imagen de sus tiendas es fundamental a la hora de su promoción comercial.” (Londoño, 2011, p.9)

Se observa que en muchas investigaciones realizadas, en varios campos, se presenta el referente de las tiendas, donde estas son aquellas generadoras de publicidad, por lo cual la empresa debe brindar una buena estructuración en las mismas permitiendo que el público consumidor tenga aquella visión y pueda ser persuadido por esta misma ambientación, brindando así a Zara un margen de ventas significativo con el día a día, para lo cual es vital estar reorganizando la tienda en estructura para aportar a dicho crecimiento, y de que tal manera siga habiendo dicha referencia de moda que brinda Zara en el mercado.

La forma en que las tiendas se vuelvan ejes de aquella publicidad que no se presenta si no por medio de estas también parte gracias al sistema de renovación constante de stock, como lo plantea Ana Isabel Miguelez en el trabajo de “Inditex y sus competidores”: “Con el sistema de alta rotación de productos, Inditex ha conseguido inculcar a sus clientes una filosofía nueva en España y que no era habitual en los demás países, consistente en comprar en el momento porque los modelos se retiran si no se venden para sustituirlos por otros nuevos. De esta forma los consumidores saben que si algo les gusta, deben adquirirlo en el mismo instante porque si no probablemente cuando hayan tomado la decisión de compra el producto no esté disponible.” (Miguelez, 2012, p.23) Dicho planteamiento permite ver que la publicidad de Zara también debe ir ligado al otro factor que le ha permitido crecer aceleradamente en el mercado el cual es mantener un constante de stock mínimo, y que haya una constante rotación en la semana de productos, donde el consumidor pueda ver moda al instante y mayor variedad.

El objetivo de Zara siempre ha sido tener ubicadas las tiendas en centros comerciales, con gran flujo de personas; también se pretende tener tiendas ubicadas en calles donde la moda sea prevalente como igualmente haya un flujo de personas constante por dichas vías; estos dos son los planteamientos de Zara, de igual manera dichos aspectos deben de ir ligados a un estatuto socio-económico, Ortega quiere que Zara como imagen sea vista como algo grande, algo fresco y claro, por lo cual se evita tener tiendas en lugares que no tienen gran valor económico o imagen, un ejemplo para representar mejor dicha apreciación sería que Ortega no permitirá una tienda Zara en el Hueco de Medellín, un sector que mueve millones en ventas, pero donde la imagen del negocio no prevalece.

La imagen de una empresa es prevalente siempre, de esta depende dicho crecimiento que ha tenido Zara en sus 38 años como empresa, una imagen que ha mantenido aquellos factores que hacen que el modelo de negocio sea exitoso; factores que se analizaron detalladamente cómo: Moda a futuro, Integración vertical del proceso, Renovación constante de Stock, Buena relación calidad-precio, y la tienda como factor estratégico de publicidad. Estos aspectos son el modelo de negocio Zara, son los puntos vitales que han permitido aquel crecimiento y reconocimiento como empresa de moda a nivel mundial. Aspectos que Amancio Ortega determinó desde aquel día en que inició su actividad empresarial, para lograr así un camino lleno de éxitos tanto en su carrera empresarial como en Zara.

Los puntos analizados detalladamente y rigurosamente son los que han permitido que Zara cree una industria de moda a nivel mundial, teniendo tiendas por las principales calles de

moda del mundo, y siendo eje de referencia de moda para muchas empresas que quieren alcanzar a Zara o también para aquellos competidores que quieren lograr los márgenes de ventas que logra Zara con el paso de los días.

El modelo de negocio Zara, se ha vuelto objeto de estudio por grandes universidades de negocios y de administración, buscando siempre aquellos aspectos principales que han influido en que la empresa obtenga un crecimiento acelerado en tan solo 38 años, y siendo una empresa de moda global; y donde hay muchas más compañías con más años en el mercado y no han podido llegar donde Zara esta, un camino que se trazo por medio de sombras y que en la actualidad es conocido por miles de personas, las cuales quieren ser portadoras de alguna de tantas colecciones que lanza Zara al año. Una empresa que desde el inicio sabía lo que quería y que para lograrlo había que hacer un gran esfuerzo.

15.9 Análisis de la competencia

“Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, GAP), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales. No obstante, Gap, H&M, e Inditex son percibidos como los actores dominantes, y, por tanto, Gap y H&M serían los principales competidores de Inditex.” (Miguel, 2012, p.16).

La competencia de Zara son exponentes de moda mundial, empresas que tienen un gran mercado y que de igual manera tienen identificado plenamente su segmentación de clientes; permitiendo así operar de manera efectiva y estratégica. Efectiva porque estos saben que es lo

que tienen que crear y como entregar, y estratégica porque tienen identificado pleno el mercado y saben como este se comporta y cuáles pueden ser las tendencias en el mismo. Aunque Zara cuenta con gran rivalidad en el mercado, esta no hace que Zara pierda su mercado o que le afecte su rendimiento en ventas, y es debido a los factores claves en el modelo de negocio Zara, y a la constante evolución de moda que tiene Zara “Moda Rápida”.

Gap y H&M siendo los competidores de Zara directos, estos permanecen en un constante estudio del mercado y de sus competidores, para de tal manera determinar cómo está el mercado y cuáles son las tendencias que se están generando por parte de las empresas. Zara analiza estratégicamente a la competencia, para así determinar aquellos vacíos que se presentan en el mercado y poder entrar por estos mismos, creando un mercado nuevo o espacio donde este lidera y consigue abrir más su público consumidor.

“En 2004, Gap vendía el doble que la cadena española, que ocupaba entonces la tercera posición por detrás de H&M. Desde entonces, Inditex ha duplicado su negocio con la apertura de 2.700 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”. (Miguel, 2012, p.16).

En el 2004 el grupo Inditex toma la decisión de abrir 500 tiendas en aquel solo año, y cuyas tiendas solo iban dirigidas a la cadena Zara, debido al mayor volumen de ventas que Zara representa. Dicha decisión permitió que Inditex superara a Gap, conservando así su puesto de referente de moda mundial, y aquella imagen que se había ganado con el paso de los años. La

toma de la decisión de abrir las tiendas, es una estrategia clara y bien definida, para así permitir ganar más mercado al grupo y Zara.

Dichas tiendas van dirigidas a la cadena Zara gracias al modelo de negocio que este ofrece, pero generalmente por el mayor mercado que contiene Zara, lo que haría que hubiera dicho público consumidor que haría incrementar las ventas; como se planteo anteriormente fueron 500 tiendas en un solo año, abriendo tienda y media por día. Este año pasa hacer hecho histórico y relevante en la trayectoria de Zara y del grupo Inditex.

15.10 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite ver aquellos puntos positivos y negativos de la empresa, como igualmente las tendencias que se pueden presentar en un futuro de corto plazo; dicho análisis permitirán observar con claridad a la empresa Zara determinando aquellos aspectos que han servido y han sido positivos en el crecimiento de Zara e Inditex.

15.10.1 Fortalezas

Rapidez: Lo que quiere el cliente

“Principalmente, todas las marcas de Inditex ofrecen un producto de calidad y diseño novedoso. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias. Son empleados que se dedican a observar y

analizar los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor desde el punto de vista del consumidor”. (Miguel, 2012, p.20). Estar estudiando el mercado permite que haya una rapidez en la entrega del producto, un producto que trae lo que el cliente ha estado buscando.

Un modelo de negocio con flexibilidad

“Inditex utiliza un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda, en el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias”. (Miguel, 2012, p.20). La integración vertical del proceso da la oportunidad de que Zara pueda tener poder absoluto sobre los errores y los riesgos que se presentan, logrando así crear un producto de alta calidad y costura a un bajo costo.

Solidez financiera

“El sistema financiero (del que se hablara posteriormente) en el que se sustenta el grupo Inditex, es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Desde sus comienzos la empresa se desarrolló basándose únicamente de sus recursos económicos internos sin acudir a capital ajeno y adquirió activos imprescindibles para el crecimiento, fundamentalmente inmuebles de gran valor por su ubicación, maquinaria de última generación para sus fábricas y desarrollo de *software* a medida para una política *just in time*”. (Miguel, 2012, p.22).

Piezas cortas: rotación constante de colecciones

Zara como fortaleza tiene el factor de rotación constante de productos, donde esta brinda al cliente la oportunidad de ver mayor cambio en las tiendas, con productos nuevos y frescos cada semana, dándole algo nuevo de moda y inspiración de compra.

Compra instantánea

Con el sistema de alta rotación en productos y colecciones, se ha podido crear la cultura de una compra rápida, de una compra instantánea gracias a que el consumidor puede observar aquel cambio de moda que hay cada día en Zara, el cual lo inspira a comprar de manera rápida. Una moda que inspira por medio del sistema de stock cero el cual hace que haya un movimiento de productos nuevos.

Marca potente

Otro referente es que cuenta con una marca altamente reconocida a nivel mundial y la cual tiene como respaldo una de las industrias textiles más grandes del mundo, lo que hace que el público consumidor tenga mayor pasión por tener algo de Zara. Teniendo dicha marca se obtiene mayores ventas y reconocimiento en el mercado con el concepto de voz a voz.

Fuerte presencia internacional

“Al consolidarse como una importante marca en el mercado español, Inditex pudo entrar en el mercado internacional y seguir aumentando su crecimiento porque el mercado nacional estaba saturado. La internacionalización fue un éxito rotundo y actualmente hay más de 4.500 establecimientos de Inditex localizados en 77 países”. (Miguel, 2012, p.23).

Segmentación de clientes clara

Zara cuenta con un mercado claro e identificado, sabe que lo que vende tiene un consumidor, sabe que dichos productos tanto para hombres, mujeres y niños tendrán una compra instantánea; y se debe a un largo trayecto en el mercado y aun estudio que logra determinar a quién se produce y a quien se vende; logrando así que el crecimiento de la empresa sea notorio con el paso del tiempo y que de igual manera esta pueda seguir brindando aquellos productos para aquel público consumidor.

Grupo Homogéneo

“Una fortaleza más de Inditex es que todas sus marcas siguen la misma estrategia en todo el mundo, por lo que el consumidor sabe a qué atenerse cuando Inditex crea una nueva insignia o abre una nueva tienda. Se traslada el éxito de la compañía a todas las marcas y se crea una homogeneidad en cada una de ellas. El diseño de las tiendas, los escaparates, la iluminación y la música de toda la marca Zara se decide desde la central en Galicia y es igual para todos los puntos de venta del mundo o muy similar (adaptándose a las culturas). Es una política que permite ahorrar en costes, que fortalezca a la marca, porque traslada una imagen única y potente,

y que también favorece a los consumidores porque genera familiaridad. A los compradores, por lo general, nos gusta ser autosuficientes y saber dónde encontrar cada cosa en una tienda es muy práctico. No importa que te encuentres en un establecimiento de Zara de España o en uno en Inglaterra que enseguida podrás ubicarte y saber dónde encontrar la ropa de joven o la de niño”. (Miguel, 2012, p.25).

La tienda como eje estratégico

Todas las tiendas Zaras tienen la misma decoración, la misma estructuración de ambientes, y se encuentran ubicadas en Zonas exclusivas, o en centros comerciales que tienen alto prestigio y un mayor movimiento de público. Dichos aspectos permiten que las tiendas sean las generadoras de la publicidad, una publicidad que nace de la tienda, y la cual el cliente percibe de manera exitosa, por lo cual la inversión de Zara en publicidad es muy mínima, gracias al enfoque de las tiendas.

Sistema Pos-venta

“Otra de las ventajas de esta organización es su política de devolución. Hay una gran flexibilidad a la hora de cambiar o devolver un producto por lo que todo son facilidades para sus clientes. Favorece la compra compulsiva, sin reflexionar en exceso ya que no supone ningún compromiso. En caso de cambio o devolución simplemente hay que acudir a cualquiera de los establecimientos, lo que permite ver los productos y con probabilidad adquirir alguno nuevo”. (Miguel, 2012, p.26).

Nuevas tecnologías

“Desde hace tiempo, las empresas de Inditex hacen uso de internet para promocionar sus marcas y productos, se puede realizar compras *online*. Todas las enseñas cuentan con su propia página *web*, diseñada acorde con el estilo del producto y pensando en su público objetivo”.

(Miguel, 2012, p.27).

15.10.2 Debilidades

Saturación del mercado

En primer lugar, hay que tener en cuenta que al tener unos precios tan asequibles, consigue que todo el mundo compre sus diseños y por lo tanto sean productos masificados.

Rivalidad entre marcas

“También tenemos que tener en cuenta que al poseer Inditex varias cadenas con el mismo tipo de productos y dirigidos a prácticamente los mismos sectores, es el caso de Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Bershka, se hacen la competencia entre ellos y se roban cuota de mercado”.

(Miguel, 2012, p.29). La rivalidad que se presenta por obtener mayores ventas es un problema que se presenta internamente dentro de Inditex, lo cual la compañía ha tratado de mejorar dicho aspecto.

Distribución centralizada

Zara al tener toda su planta en España hace que se pierda valor y rapidez en el momento de distribuir a otros países, debido a la centralización que hay; ósea que pudiera haber una contradicción en el modelo de negocio Zara.

Política de personal débil

“Otra debilidad a tener en cuenta es la mala política de recursos humanos que tiene el grupo Inditex. La empresa está formada por más de 70.000 personas y muchas de ellas serán grandes profesionales (en algunos casos de los mejores en su puesto, lo cual es una gran fortaleza), pero la mayoría es personal con bajo poder de decisión. En estos otros cargos la compensación económica suele ser escasa, la motivación laboral aún más y la posibilidad de escalar y obtener un puesto superior prácticamente nula”. (Miguel, 2012, p.29).

15.10.3 Oportunidades

Crecimiento de la población: Municipios

La población tiende a crecer, a ver cada vez mayor publico de consumidores posibles, permitiendo que la empresa extienda sus tiendas a otras poblaciones para obtener mayor publico

de consumidores y poder seguir creciendo en el mercado. Lo que genera que dicha población se convierta en parte de su nicho de mercado.

Continuo avances tecnológicos

Con el paso del tiempo hay mayor tecnología de punta, con mayores funciones y brindando mayor calidad a los productos, Zara cuenta con una estructura financiera la cual le permite estar en un constante cambio y poder adquirir dicha tecnología que le permita competir y seguir siendo referente de moda global.

Mundo Globalizado

Esto permitirá que Zara cree mayor filiales por todo el mundo como igualmente Inditex, y poder seguir entregando así su concepto de moda rápida.

Ley de unificación de las tallas

Esto favorece a Inditex, por tener varias marcas a nivel global y por tener tiendas por varios países a nivel mundial pudiendo mostrar de manera efectiva y rápida aquellos productos que ofrece el grupo, productos que son cada vez más innovadores, con diseños de calidad y creados con el concepto de alta costura a un bajo costo, un concepto que lo ha vuelto referente de moda mundial.

15.10.4 Amenazas

Crisis económica actual

Actualmente España pasa por un momento de crisis, lo que conlleva de que el público gaste menos en moda, debido a que tiene que pensar en otras prioridades; pero a pesar de esto Zara sigue ofreciendo una moda excelente y sigue creciendo en el mercado, la crisis le afecta positivamente gracias a que los competidores obtienen bajas en el mercado.

Clientes exigentes

En la actualidad la gente no quiere ir vestida como los demás, no quiere tener la misma moda que el vecino, por lo cual hace exigirle a Zara un constante estudio de tendencias y estar renovando constantemente el producto.

Existencia de leyes diferentes

“En los distintos mercados en los que Inditex abre una tienda, debe respetar y adaptarse todas y cada una de las leyes vigentes en esos mercados”. (Miguel, 2012, p.36).

Diversidad climática

Cada país, cada ciudad, cada región, cada departamento, tiene un clima distinto por lo cual es un reto para las empresas de moda, crear productos que se acomoden al público consumidor y al tipo de segmentación de clientes que hay.

Los ojeadores de Inditex

“Éstos tienen la entrada prohibida a muchos de los desfiles de moda ya que en estos se ven los diseños para la próxima temporada y entonces Inditex los lleva a la calle mucho antes que el resto de empresas textiles”. (Miguelez, 2012, p.37)

15.11 Zara en la historia

Zara en la historia permite analizar aquellas fechas importantes de la empresa a lo largo de su trayectoria, se continuara con lo que se deja iniciado al principio del trabajo; dicha pausa se lleva a cabo para entrar analizar aquellos factores que han sido claves en el modelo de negocio Zara para llevarla al éxito; de tal manera a continuación se seguirán observando con mayor análisis aquellos años que fueron relevantes en el camino de la empresa, y que en dichos años los factores que permitieron que la empresa creciera son aquellos que fueron tratados anteriormente como: Moda a futuro, Integración vertical de los procesos, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y las tiendas como factor estratégico “Publicidad”.

Zara con aquel crecimiento que ha obtenido con el ligero paso de los años y con la creación del grupo Inditex, permite que esta empiece a mirar nuevos horizontes, como la

expansión y la apertura de la primera tienda Zara fuera de España; en 1988 se abre dicha tienda en Portugal, siendo el primer país que Zara pisa por primera vez fuera de España. De aquí se veía venir aquella expansión que Zara estaba planeando con el fin de obtener un crecimiento y rentabilidad en el mercado.

Zara en 1988 da a conocer sus productos y modelo de negocio por primera vez por fuera de España, llevando aquello que quería compartir una misma cultura de vestir, y moda de alta costura a un bajo costo; dos conceptos que le abrirían las puertas y con los cuales conquistaría Portugal de la mejor manera, captando un público consumidor.

Entre 1992 y 1994 el grupo Inditex y Zara buscan la apertura de mas tiendas en nuevos mercados como: México, Grecia, Bélgica, y Suecia; mercados a los cuales llegaba con el mismo objetivo de entregar un producto innovador y de bajo costo al consumidor. Cabe resaltar que la moda es distinta para cada país, pero siempre conservando el concepto Zara, para lo cual el grupo encargado de investigar las tendencias de moda, tenía que estar en un constante movimiento y estudio del mercado y de las culturas de vestir, para de esto determinar la moda con la que se va a cautivar cada país al que Zara entra de forma ligera; Zara quería entrar a mercados en los cuales el concepto de moda era distinto al que ellos manejaban, lo cual facilitaría la obtención de un mayor mercado.

En 1997 se da la apertura de las tiendas en Noruega e Israel; en tan corto tiempo Zara ya había llegado a 7 países abriendo las mayores tiendas posibles en los mismos. Dicho crecimiento y dicha apertura permitía que Zara obtuviera un mayor mercado de consumidores, como

igualmente que la imagen creciera y obtuviera prestigio un prestigio que sería vital para el crecimiento de la empresa. Esto se daba a que Inditex y Zara en España contaban con un crecimiento, un mercado, una solidez financiera que permitía que hubieran aperturas de más tiendas en el mundo.

Los factores claves en el modelo de negocio Zara permitían que la empresa marcara la diferencia en cada mercado que llegaba, y que este fuera de igual manera conquistado por Zara, gracias a los aspectos diferenciadores en la moda, entregando lo que el consumidor quería ver y en poco tiempo “Moda Rápida”.

En el 2000 se instalan los servicios situados en una nueva planta en La Acoruña, facilitando un mejor proceso en la empresa y atención a las necesidades del público; de igual manera se da la apertura de más tiendas en 4 países más como: Andorra, Austria, Dinamarca, y Qatar. Llevando aquel modelo de negocio que Zara ha creado con el cual ha conquistado ya varios países y en los cuales ha impuesto moda. Con el paso del tiempo Zara se abre camino por muchos países lo que le permite crecer financieramente y tener la solidez para el lanzamiento de nuevos proyectos.

En el 2003 se da la apertura en España del nuevo proyecto que lanza Zara e Inditex, el cual es Zara home, todo para el hogar, artículos destinados para la decoración de hogares, dicha apertura se da primero en España, Zaragoza.

En el 2004 Zara e Inditex realizan la apertura de 500 tiendas, abriendo tienda y media por día; un hecho histórico en la trayectoria de Zara y del grupo Inditex. Esto se logro gracias a la estructura financiera con la que contaba la empresa, la cual permitió que se expandiera de forma grande y rápida llevando aquel concepto de moda aquellos países a los cuales quería llegar. Tener la posibilidad de llegar a tantos países y abrir dicha cantidad de tiendas, le otorgaba aquel reconocimiento que se había estado buscando pasar hacer una empresa de referente de moda global; ahora Zara podía imponer moda, podía decir que era lo que iba a estar en el mercado y cuanto tiempo iba a durar dicha moda.

En el 2007 Zara home pone en marcha dos plataformas virtuales para la compra de los productos desde cualquier parte del mundo donde hubiera una tienda Zara, esto permitirá llevar a Zara home a todos los países donde se encontraba Zara sin tener una tienda física, gracias a la plataforma online.

En el 2012 por ultimo Zara ha aplica la estrategia de renovación. La renovada imagen está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el espacio prima la sencillez, en una búsqueda del contacto directo del cliente con la moda. Inditex abre sus primeras tiendas en Armenia, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Georgia y Antigua República Yugoslava de Macedonia y alcanza los 6.000 establecimientos.

15.12 Análisis financiero

En la parte financiera que se ha estudiado se analizaran los años 2001, 2004 y 2011; años que fueron de vital importancia para el crecimiento de Zara, donde se presentaron hechos históricos que marcaron la diferencia y que brindaron la oportunidad a la empresa en convertirse en la actualidad en uno de los exponentes de moda mas grandes a nivel mundial.

Se empezara analizando año por año, pero cabe resaltar que los estados financieros y la información que se obtuvo no toda desglosa los datos de Zara, debido a que Zara pertenece al grupo Inditex, y la información financiera se consolidó en una sola, con las demás marcas de la empresa.

Año 2001

Se analiza los estados de resultados comparando un año con respecto al otro, para de tal manera determinar que cuentas fueron afectadas en el crecimiento de Zara y cuales fueron de vital importancia en la generación de recursos y en el apoyo al crecimiento de la empresa.

Tabla 5

Estado de resultados Inditex

| Grupo Inditex | | | |
|--|---|---|----------------|
| Cuenta de resultados del ejercicio 2001 | | | |
| Datos en millones de euros | | | |
| | Ejercicio 2001 | Ejercicio 2000 | Var % 01/00 |
| Cifra de negocios | 3.249,8 | 2.614,7 | 24% |
| Coste de ventas | (1.563,1) | (1.277,0) | |
| Margen bruto | 1.686,7 | 1.337,7 | 26% |
| | <i>Margen Bruto porcentual</i> 51,9% | <i>Margen Bruto porcentual</i> 51,2% | |
| Gastos operativos | (982,3) | (816,2) | 20% |
| Cash flow de explotación (EBITDA) | 704,5 | 521,5 | 35% |
| | <i>Margen EBITDA</i> 21,7% | <i>Margen EBITDA</i> 19,9% | |
| Amortizaciones | (158,2) | (124,5) | 27% |
| Amortización fondo de comercio | (17,1) | (10,5) | |
| Provisiones | (11,6) | (6,7) | |
| Resultado de operaciones (EBIT) | 517,5 | 379,9 | 36% |
| | <i>Margen EBIT</i> 16,0% | <i>Margen EBIT</i> 14,6% | |
| Resultado financiero neto | (21,3) | (13,7) | |
| Resultado ordinario | 496,2 | 366,2 | 36% |
| | <i>Margen Ordinario</i> 16,3% | <i>Margen Ordinario</i> 14,0% | |
| Resultados extraordinarios | (1,1) | 2,7 | |
| Beneficio antes de impuestos | 495,1 | 368,8 | 34% |
| | <i>Margen antes de impuestos</i> 16,2% | <i>Margen antes de impuestos</i> 14,1% | |
| Impuestos | (149,9) | (106,9) | |
| Beneficio consolidado | 345,2 | 261,9 | 32% |
| | <i>Margen Consolidado</i> 10,6% | <i>Margen Consolidado</i> 10,0% | |
| Beneficio (Pérdida) atribuido a la minoría | (4,8) | (2,7) | 80% |
| Beneficio atribuido a la sociedad dominante | 340,4 | 259,2 | 31% |
| | <i>Margen Neto</i> 10,5% | <i>Margen Neto</i> 9,9% | |
| Beneficio por acción, céntimos de euro (*) | 54,6 | 41,6 | 31% |

(*) Calculado sobre 623.330.400 acciones

Imagen 15

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En la imagen anterior se observa que el incremento por ventas fue de un 24%, y que el costo aumenta muy poco, ni siquiera un 5% y es debido a que se aplica una estrategia que es economía escala, la cual ha permitido que Zara e Inditex produzcan más a un bajo costo. La posibilidad de producir mayor cantidad de productos sin que el costo se altere a gran medida permite que la empresa gane mercado y obtenga crecimiento, un crecimiento que es de vital importancia para Zara. El trabajo realizado con dicha estrategia permite que el Cash Flow de la empresa crezca y se vuelva significativo para los inversionistas y para el mercado mismo.

La empresa gracias al crecimiento en ventas y a tener un costo que no varía entre 2000 y 2001, permite que se obtenga un margen bruto significativo incrementando en un 26% con respecto al año anterior, generando a que la empresa obtenga mayores ganancias y la utilidad sea mayor para los accionistas.

Se observa un beneficio consolidado altamente significativo con respecto al año anterior el cual permite observar con claridad la rentabilidad de la empresa; un beneficio que incrementa un 32% lo que para la compañía se vuelve significativo y hace que se genere mayor inversión por parte de los inversionistas y por parte de la empresa misma.

A la final del estado de resultados se observa el beneficio por acción el cual incrementa significativamente para el 2001, dándole mayor participación en el mercado a la empresa.

Tabla 6

Balance general consolidado

| Grupo Inditex | | |
|---|------------------|------------------|
| Balance de situación consolidado al 31 de enero de 2002 | | |
| <i>Datos en millones de euros</i> | | |
| | 31 enero 2002 | 31 enero 2001 |
| ACTIVO | | |
| Inmovilizado neto (*) | 1.682,7 | 1.395,7 |
| Fondo de comercio | 72,1 | 89,1 |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 16,5 | 22,5 |
| Total activo fijo | 1.751,3 | 1.507,3 |
| Existencias | 353,8 | 245,0 |
| Deudores | 184,2 | 145,2 |
| Inversiones fin. temporales y tesorería | 309,1 | 203,9 |
| Ajustes por periodificación | 6,6 | 6,2 |
| Total activo circulante | 853,7 | 600,3 |
| TOTAL ACTIVO | 2.604,9 | 2.107,6 |
| PASIVO | | |
| Fondos propios | 1.486,2 | 1.170,9 |
| Minoritarios, ingresos a distribuir y provisiones | 81,3 | 34,6 |
| Deuda financiera a largo plazo | 138,2 | 165,5 |
| Otras deudas a largo plazo | 65,0 | 66,3 |
| Pasivo largo plazo | 284,5 | 266,4 |
| Deuda financiera a corto plazo | 118,5 | 96,9 |
| Acreedores comerciales y no comerciales | 715,7 | 573,5 |
| Pasivo a corto plazo | 834,2 | 670,3 |
| TOTAL PASIVO | 2.604,9 | 2.107,6 |

Imagen 16

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Los activos tanto corrientes como fijos tuvieron un incremento significativo como se observa en la imagen anterior, la cual permite ver la rentabilidad de la empresa. Y por otro lado hubo una disminución en los pasivos lo cual es significativo debido a que las obligaciones de la empresa disminuyen en gran medida.

El activo fijo de la empresa para el 2002 fue 1.751,3 y para el 2001 fue de 1.507,3; lo cual nos muestra que hubo un incremento significativo para el 2002 gracias a un buen manejo del activo fijo que tiene la empresa, como: bancos, caja, planta y equipos, entre otros; que hacen que la empresa haya tenido un mayor crecimiento de un año a otro y poder seguir compitiendo en el mercado textil.

El activo circulante de la empresa obtuvo de igual manera un crecimiento de un año a otro y gracias al excelente manejo de las cuentas que representan a este; cuentas como: deudores que para el año 2001 representaban 145,2 y que para el 2002 representaron 184,2, un crecimiento que es notorio y lo que nos dice que la empresa tuvo mayores ventas en dicho año; otra cuenta representativa es la de inversiones la cual para el 2001 era de 203,9 y para el 2002 paso hacer de 309,1 un crecimiento significativo.

Los pasivos de la empresa tuvieron una gran disminución con respecto de un año a otro; donde dicha disminución se ve reflejada en cuentas como deuda financiera a largo plazo y otras deudas, lo que hace que el pasivo de la empresa obtenga disminución en algunos aspectos.

Los estados financieros muestran un incremento en todas las cuentas debido a las estrategias y a la continuidad de la expansión internacional y la capacidad que ha tenido de cumplir la demanda de los clientes.

Las ventas

Las ventas para el año 2001 fueron significativas para el grupo Inditex y para Zara, un incremento que se debe a estrategias planteadas por las directivas y por medio del modelo de negocio Zara el cual hace que cada vez la compañía obtenga un crecimiento en el mercado y pueda así vestir a muchas más personas en el mundo.

La cifra de negociación para el año 2001 termino en 3.249,8 millones de euros en comparación con el año 2000 donde se nota un crecimiento del 24%; a continuación se detalla la negociación por marcas.

Tabla 7

Formato de tiendas de Inditex y Zara

| Formato | Aperturas Netas | | Tiendas existentes | |
|---------------|-----------------|------------|--------------------|--------------|
| | 2001 | 2000 | 31 Ene 2002 | 31 Ene 2001 |
| ZARA | 58 | 53 | 507 | 449 |
| PULL & BEAR | 20 | 26 | 249 | 229 |
| MASSIMO DUTTI | 25 | 19 | 223 | 198 |
| BERSHKA | 47 | 35 | 151 | 104 |
| STRADIVARIUS | 20 | 25 | 120 | 100 |
| OYSHO | 34 | -- | 34 | -- |
| Total | 204 | 158 | 1.284 | 1.080 |

Imagen 17

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Anteriormente se refleja el número de tiendas y aperturas existentes al final de cada periodo, Zara como lo es en el grupo Inditex es quien tiene mayor cubrimiento de mercado y mayor demanda de sus tiendas y aperturas, cada vez son más. Pues la demanda que tiene implica la expansión de la misma.

Las ventas por formato

Tabla 8

Ventas por formato y su peso %

| Formato | Ventas por formato (Millones de euros) | | | Peso específico (%) | |
|------------------------|---|----------------|----------------|------------------------|-------------|
| | 2001 | 2000 | Var % 01/00 | 2001 | 2000 |
| ZARA | 2.477,4 | 2.044,8 | 21% | 78,2% | 78,2% |
| PULL & BEAR | 225,7 | 172,8 | 31% | 6,9% | 6,8% |
| MASSIMO DUTTI | 241,4 | 184,1 | 31% | 7,4% | 7,0% |
| BERSHKA | 202,0 | 134,9 | 50% | 6,2% | 5,2% |
| STRADIVARIUS | 93,5 | 72,5 | 29% | 2,9% | 2,8% |
| OYSHO | 4,5 | 0,0 | n/a | 0,1% | 0,0% |
| Otras ventas | 5,3 | 6,0 | -12% | 0,2% | 0,2% |
| Total aperturas | 3.249,8 | 2.614,7 | 24% | 100,0% | 100% |

Imagen 18

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Se puede analizar que Zara es la marca que ha llevado al grupo a tener gran cantidad de utilidad, sus ventas suben de un año a otro y evidentemente superando las demás marcas del grupo; haciendo que el grupo concentre su mayor inversión sobre Zara, facilitando así su crecimiento y expansión a nivel mundial; con el objetivo de que esta siga generando utilidades significativas para los inversionistas y para el grupo mismo.

A continuación se muestra gráficamente el cubrimiento en las áreas donde se presta el servicio de la compañía.

Tabla 9

Participación del grupo Inditex en el mundo

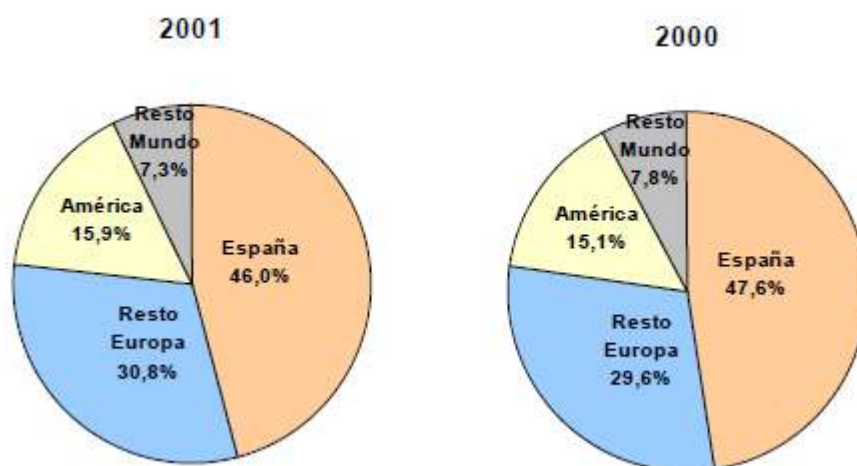


Imagen 19

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Gran parte del porcentaje de participación es en España, aunque los mercados europeos, sin España, son los que ocupan la mayor parte del crecimiento; y es debido a la inversión generada por el grupo y a que Europa es un continente de alto consumo de moda. A continuación el porcentaje de ventas de tiendas internacionales fuera de España

Tabla 10

% de ventas internacionales por tiendas

| Formato | % DE VENTAS EN TIENDAS INTERNACIONALES | |
|--------------------|--|--------------|
| | 2001 | 2000 |
| ZARA | 60,8% | 59,2% |
| PULL & BEAR | 31,3% | 35,1% |
| MASSIMO DUTTI | 38,8% | 32,0% |
| BERSHKA | 32,3% | 21,7% |
| STRADIVARIUS | 20,5% | 17,7% |
| OYSHO | 33,3% | n/a |
| Total Grupo | 54,0% | 52,3% |

Imagen 20

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

EL EBIT

EL EBIT del ejercicio 2001 con respecto al año anterior asciende en un 36%, esto se debe a las estrategias realizadas por el grupo y una de ella fue hacer las amortizaciones anticipadas que se realizó durante una adquisición de ZARA en Turquía.

El EBIT por formatos

Tabla 11

EBIT por formatos

| Formato | EBIT por formato (Millones de euros) | | | % sobre las ventas | | Peso específico en el total (%) | |
|--------------------|---|--------------|----------------|-----------------------|--------------|------------------------------------|---------------|
| | 2001 | 2000 | Var % 01/00 | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 |
| ZARA | 441,1 | 327,9 | 36% | 17,8% | 16,0% | 85,2% | 86,3% |
| PULL & BEAR | 32,8 | 24,1 | 36% | 14,5% | 14,0% | 6,3% | 6,3% |
| MASSIMO DUTTI | 25,3 | 20,3 | 25% | 10,5% | 11,0% | 4,9% | 5,3% |
| BERSHKA | 25,2 | 8,4 | 200% | 12,5% | 6,2% | 4,9% | 2,2% |
| STRADIVARIUS (*) | (3,2) | (3,2) | -1% | -3,4% | -4,4% | -0,6% | -0,8% |
| OYSHO | (6,3) | n/a | n/a | n/a | n/a | -1,2% | n/a |
| Otras actividades | 2,6 | 2,4 | 8% | n/a | n/a | 0,5% | 0,6% |
| Total Grupo | 517,5 | 379,9 | 36% | 15,9% | 14,5% | 100,0% | 100,0% |

Imagen 21

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Rango de apertura deseado para el 2002.

Tabla 12

Aperturas previstas en 2002

| Formato | Aperturas previstas en 2002 | | | Total 2001 |
|---------------|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| | Rango | | % Interna- cional | |
| ZARA | 55 | - 65 | 80% | 58 |
| PULL & BEAR | 35 | - 45 | 50% | 20 |
| MASSIMO DUTTI | 15 | - 25 | 50% | 25 |
| BERSHKA | 35 | - 40 | 40% | 47 |
| STRADIVARIUS | 20 | - 25 | 15% | 20 |
| OYSHO | 40 | - 50 | 50% | 34 |
| Total | 200 | - 250 | 53% | 204 |

Imagen 22

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En este año se espera que el volumen de las ventas internacionales crezcan por encima del de España como se ha venido comportando en los últimos años todo esto debido al mayor peso de ZARA en el total de la superficie de ventas del grupo.

Año 2004

El crecimiento del grupo es notorio según el tiempo, se observa que en el 2004 la utilidad aumenta de una manera muy favorable; esto debido a las nuevas tiendas en algunos países, además de la número 2.000 en Hong Kong. Por otro lado el Inditex en este año inauguro 500 tiendas solo para Zara, abriendo tienda y media por día, lo cual es un record para el grupo y una huella dejada en el mercado textil.

En este año se analizara el estado de resultados y el balance general como se ha desarrollado en el año 2001, donde se quiere plantear y hacer ver las cuentas que fueron representativas durante el año, aquellas que permitieron que la empresa tomara decisiones y obtuviera un crecimiento constante en el mercado, y siguiera posicionándose como una de las empresas más importantes en el mercado textil.

Zara es una empresa con una estructura financiera solida la cual le permite crecer aceleradamente en el mercado y poder entregar una moda instantánea acompañada de un modelo

de negocio que es exhaustivo y riguroso en su implementación, pero que a pesar de dichos factores a permitido que la empresa se vuelva objeto de estudio de muchas universidades como de entes privados.

En el estado de resultados se observara con claridad el margen bruto, el cual es la resta de las ventas contra los costos, determinando así cual es el margen de ganancia de la empresa, pero sin tener en cuenta otras deducciones para llegar a la utilidad de la empresa.

Tabla 13

Estado de resultados

| Grupo Inditex | | | |
|---|--|---------------------------|------------------------|
| Cuenta de resultados del ejercicio de 2004 | | | |
| <i>Datos en millones de euros</i> | | | |
| | Ejercicio 2004 | Ejercicio 2003 | Var % 04/03 |
| Cifra de negocios | 5.670,4 | 4.598,9 | 23% |
| Coste de ventas | (2.636,2) | (2.293,0) | |
| | Margen bruto | 2.306,0 | 32% |
| | <i>Margen Bruto porcentual</i> | <i>50,1%</i> | |
| Gastos operativos | (1.794,5) | (1.432,5) | 25% |
| | Cash flow de explotación (EBITDA) | 873,5 | 42% |
| | <i>Margen EBITDA</i> | <i>19,0%</i> | |
| Amortizaciones | (276,4) | (221,2) | 25% |
| Amortización fondo de comercio | (12,9) | (9,4) | |
| Provisiones | (25,2) | (15,9) | |
| | Resultado de operaciones (EBIT) | 627,0 | 48% |
| | <i>Margen EBIT</i> | <i>13,6%</i> | |
| Resultado financiero neto | (22,5) | (7,9) | |
| | Resultado ordinario | 619,1 | 46% |
| | <i>Margen Ordinario</i> | <i>13,5%</i> | |
| Resultados extraordinarios | (16,5) | (5,7) | |
| | Beneficio antes de impuestos | 613,4 | 44% |
| | <i>Margen antes de impuestos</i> | <i>13,3%</i> | |
| Impuestos | (248,0) | (164,8) | |
| | Beneficio consolidado | 448,6 | 42% |
| | <i>11,3%</i> | <i>9,8%</i> | |
| Resultado atribuido a la minoría | (10,1) | (2,2) | |
| | Beneficio atribuido a la sociedad dominante | 446,5 | 41% |
| | <i>Margen Neto</i> | <i>9,7%</i> | |
| | Beneficio por acción, céntimos de € (*) | 72 | 41% |

Imagen 23

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

La variación de las ventas de este año con respecto al anterior y al año 2001 que es analizado tuvo un incremento del 23%, disminuyendo un 1% con respecto al 2001, lo que realmente no es significativo, debido a que el costo por la elaboración de los productos se mantuvo estable y no tuvo un gran crecimiento, aplicando siempre el concepto de economía escala, un factor clave en el éxito de Zara y del Grupo Inditex.

El Cash Flow de la empresa para el 2004 tuvo un gran crecimiento con respecto al año 2001, debido a la inversión que se realiza; al abrir más tiendas se genera mayores ventas y hay un mayor volumen de dinero. La empresa durante este año alcanzo un 45% de Cash Flow incrementando casi en un 20% con respecto al 2001, un dato importante, y lo que hace ver que Zara crea una estructura solidad financiera, con la cual quiere seguir conquistando mercados.

Los resultados obtenidos en este año son un logro conseguido por la compañía debido a que el grupo pasó por un complicado año 2003, todas las cadenas tuvieron unos buenos cumplimientos de resultados satisfactorios.

Tabla 14

Ventas por formato y por tienda

| Formato | Ventas por formato (Millones de euros) | | | Peso específico (%) | |
|---------------------|---|----------------|----------------|------------------------|---------------|
| | 2004 | 2003 | Var % 04/03 | 2004 | 2003 |
| ZARA | 3.819,6 | 3.219,6 | 19% | 67,4% | 70,0% |
| KIDDY'S CLASS | 120,6 | 89,7 | 35% | 2,1% | 1,9% |
| PULL & BEAR | 378,9 | 287,9 | 32% | 6,7% | 6,3% |
| MASSIMO DUTTI | 481,3 | 388,9 | 24% | 8,5% | 8,5% |
| BERSHKA | 516,0 | 395,0 | 31% | 9,1% | 8,6% |
| STRADIVARIUS | 241,9 | 162,0 | 49% | 4,3% | 3,5% |
| OYSHO | 71,7 | 45,1 | 59% | 1,3% | 1,0% |
| ZARA HOME | 40,4 | 10,6 | 279% | 0,7% | 0,2% |
| Total ventas | 5.670,4 | 4.598,9 | 23% | 100,0% | 100,0% |

Imagen 24

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Sus ventas cada vez son más y la participación de zara es quien logra esta meta. En comparación al año 2011 las ventas del 2004 superan en más de 1.000 millones de euros, gracias a las nuevas cadenas que se crean a diario en todo el mundo.

Las ventas en tiendas por área geográfica en las diferentes partes del mundo.

Tabla 15

Participación del grupo Inditex en el mundo

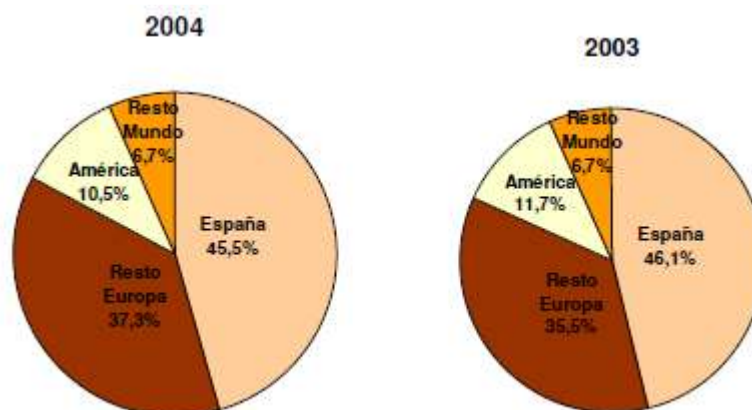


Imagen 25

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Según conforme pasan los años el grupo se expande cada vez más hacia el exterior bajado así el mercado español, pero sin perder su alta participación de demanda.

Porcentaje de ventas internacionales

Tabla 16

% de ventas internacionales por tienda

| Formato | % DE VENTAS EN TIENDAS INTERNACIONALES | |
|--------------------|--|--------------|
| | 2004 | 2003 |
| ZARA | 65,8% | 63,5% |
| KIDDY'S CLASS | 12,8% | 13,4% |
| PULL & BEAR | 30,2% | 31,0% |
| MASSIMO DUTTI | 41,9% | 40,9% |
| BERSHKA | 35,7% | 33,8% |
| STRADIVARIUS | 15,4% | 16,6% |
| OYSHO | 31,5% | 35,1% |
| ZARA HOME | 12,7% | 8,5% |
| Total Grupo | 54,5% | 53,9% |

Imagen 26

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Las ventas internacionales siguen aumentando así como lo hacen sus tiendas a nivel mundial.

Esto se debe gracias a la solidez financiera que va obteniendo Zara con el paso del tiempo como igualmente el grupo, una solides que permite que se logren aperturas de mas tiendas a nivel mundial para que crezcan sus ventas y su participación en el mercado.

Tabla 17

Detalle de ventas en tiendas propias y franquiciadas

| Formato | DETALLE DE VENTAS EN TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIADAS | | | |
|---------------|--|-------------|----------------|-------------|
| | 2004 | | 2003 | |
| | Gestión Propia | Franquicias | Gestión Propia | Franquicias |
| Zara | 91% | 9% | 92% | 8% |
| Kiddy's Class | 100% | 0% | 100% | 0% |
| Pull & Bear | 91% | 9% | 91% | 9% |
| Massimo Dutti | 68% | 32% | 65% | 35% |
| Bershka | 98% | 2% | 97% | 3% |
| Stradivarius | 82% | 18% | 80% | 20% |
| OYSHO | 98% | 2% | 98% | 2% |
| Zara Home | 100% | 0% | -- | -- |
| Total | 90% | 10% | 90% | 10% |

Imagen 27

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Cada año ZARA deja a un lado el % de franquicias y se enfoca más en sus tiendas propias.

Rango de aperturas para el 2005

Tabla 18

Aperturas previstas al 2005

| Formato | Aperturas previstas en 2005 | | % Interna- cional | Total 2004 |
|---------------|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| | Rango | | | |
| ZARA | 100 | - 110 | 85% | 97 |
| KIDDY'S CLASS | 20 | - 25 | 10% | 26 |
| PULL & BEAR | 35 | - 45 | 40% | 21 |
| MASSIMO DUTTI | 30 | - 40 | 55% | 29 |
| BERSHKA | 40 | - 45 | 60% | 49 |
| STRADIVARIUS | 25 | - 30 | 30% | 36 |
| OYSHO | 20 | - 30 | 40% | 28 |
| ZARA HOME | 30 | - 35 | 30% | 36 |
| Total | 300 | - 360 | | 322 |

Imagen 28

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Estas expectativas se verán con los resultados de la campaña primavera verano, la cual como se ha venido mencionando ZARA tiene el gran mayor porcentaje de participación.

Año 2011

En el 2011 se abrieron más tiendas, pero esta vez el grupo se amplió a los cinco continentes, su utilidad supera de manera favorable la de los años atrás.

Tabla 19

Estado de resultados

| | Ejercicio 2011 | Ejercicio 2010 |
|---|-------------------|-------------------|
| Ventas | 13.793 | 12.527 |
| Coste de ventas | (5.612) | (5.105) |
| Margen bruto | 8.180 | 7.422 |
| <i>Margen Bruto porcentual</i> | <i>59,31%</i> | <i>59,25%</i> |
| Gastos de explotación | (4.919) | (4.452) |
| Otras ganancias y pérdidas netas | (3) | (4) |
| Resultado operativo (EBITDA) | 3.258 | 2.966 |
| <i>Margen EBITDA</i> | <i>23,6%</i> | <i>23,7%</i> |
| Amortizaciones y depreciaciones | (736) | (676) |
| Resultado de explotación (EBIT) | 2.522 | 2.290 |
| <i>Margen EBIT</i> | <i>18,3%</i> | <i>18,3%</i> |
| Resultados financieros | 37 | 31 |
| Resultado antes de impuestos | 2.559 | 2.322 |
| <i>Margen antes de impuestos</i> | <i>18,6%</i> | <i>18,5%</i> |
| Impuesto sobre beneficios | (613) | (580) |
| Resultado neto | 1.946 | 1.741 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>14,1%</i> | <i>13,9%</i> |
| Resultado atribuido a accionistas minoritarios | 13 | 9 |
| Resultado neto atribuido a la dominante | 1.932 | 1.732 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>14,0%</i> | <i>13,8%</i> |
| Beneficio por acción, céntimos de euro (*) | 310 | 278 |

(*) Cálculo BPA sobre 623,2 millones de acciones en 2011 y 623,1 millones de acciones en 2010.

Imagen 29

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Efectivamente al igual que los años anteriores importantes para el grupo, la marca siempre es la que ha llevado el liderazgo del grupo, la cual tiene mayores ventas y mayor reconocimiento en el mercado.

Como se ha observado anteriormente cada año el grupo incrementa sus activos y sus pasivos aunque teniendo un control sobre los pasivos; como igualmente se incrementa en el estado de resultados y es gracias a que cada año que pasa se abre una tienda y se gana más mercado con el pasar de los días.

El beneficio neto para la compañía en este año fue de 1.946, y el año anterior 2010 obtuvo un beneficio de 1.732 lo que nos sigue diciendo que la empresa obtuvo un crecimiento y sigue ganando mercado.

Tabla 20

Participación por tienda

| Cadena | 2011 | 2010 | Var% 11/10 |
|---------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Zara | 8.938 | 8.088 | 10% |
| Pull & Bear | 957 | 857 | 12% |
| Massimo Dutti | 1.013 | 897 | 13% |
| Bershka | 1.316 | 1.247 | 6% |
| Stradivarius | 871 | 780 | 12% |
| Oysho | 313 | 304 | 3% |
| Zara Home | 317 | 294 | 8% |
| Uterqüe | 68 | 59 | 15% |
| Total ventas | 13.793 | 12.527 | 10% |

Imagen 30

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Las cadenas y franquicias para el año 2011 aumentaron como todos los años, pero aparte de eso hace su aparición la cadena de ZARA, Zara Kids.

Tabla 21

Tiendas existentes en el 2011 y 2012

| Cadena | Aperturas Netas | Tiendas existentes | |
|---------------|-----------------|--------------------|---------------|
| | FY11 | 31 enero 2012 | 31 enero 2011 |
| Zara | 113 | 1.631 | 1.518 |
| Zara Kids | (6) | 199 | 205 |
| Pull & Bear | 65 | 747 | 682 |
| Massimo Dutti | 43 | 573 | 530 |
| Bershka | 91 | 811 | 720 |
| Stradivarius | 91 | 684 | 593 |
| Oysho | 51 | 483 | 432 |
| Zara Home | 26 | 310 | 284 |
| Uterqüe | 9 | 89 | 80 |
| Total | 483 | 5.527 | 5.044 |

Imagen 31

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

Para los inicios del 2012 el grupo espera incrementos en sus tiendas con las llegada de la semana santa y como no la campaña primavera verano.

Tabla 22

Apertura de tiendas en el 2012

| Concepto | Rango | |
|---------------|------------|------------|
| Zara | 125 | 130 |
| Pull&Bear | 50 | 55 |
| Massimo Dutti | 55 | 60 |
| Bershka | 70 | 75 |
| Stradivarius | 90 | 95 |
| Oysho | 45 | 50 |
| Zara Home | 40 | 45 |
| Uterqüe | 5 | 10 |
| Total | 480 | 520 |

Imagen 32

Fuente. Pagina web Grupo Inditex (Estados financieros)

En 2011 ZARA lanzó sus ventas por internet en alguno de los países mas importantes como lo son Japón, Estados Unidos, Suiza, Suecia entre otros. Además el lanzamiento de la línea ZARA HOME por internet en Polonia en marzo de 2012. la cadena ZARA espera poder llevar sus ventas por internet en el 2012 a otro países como lo son china, esto se hará en la temporada otoño-invierno.

Finalmente vale la pena mencionar que Zara es la única cadena del grupo Inditex la cual tiene sus tiendas en todos los países que el grupo hace presencia; son más de 80 países los que brinda la marca Zara y que conforme pasa el tiempo serán más.

16. Conclusiones

Zara ha sido una empresa que ha crecido por medio de una logística que en algunas perspectivas puede ser rigurosa, pero siendo así ha permitido que esta compañía en tan solo 38 años que lleva al día de hoy se convierta en una de las empresas textiles de moda más grandes del mundo, y convirtiéndose en eje central de moda para la competencia. Una logística que está basada en rapidez, y en tener un proceso integrado permitiendo agilidad en la entrega al cliente.

Zara crea un modelo de negocio diferenciando y dándole valor a 5 aspectos los cuales permiten concretar el éxito de la empresa en el mercado; 5 aspectos que tienen que ser llevados a cabo por medio de varios procesos para darle vida a una empresa que entrega moda rápida y que esta misma determina las tendencias del mercado; dichos aspectos son: Moda a futuro, Integración vertical del proceso, Renovación constante de stock, Buena relación calidad-precio, y las tiendas como factor estratégico “Publicidad”.

La posibilidad de crecer a un corto tiempo, le da la oportunidad a la empresa de tener una capitalización constante de las utilidades generadas, logrando de dicha manera generar una inversión en crecimiento y expansión, tanto por España, como por otros lugares del mundo, de igual manera permite crear el Grupo Inditex como cabecera de la marca Zara, y concentrando ahí todos los procesos para llevar a cabo los productos que luego tendrán una distribución hacia la empresa.

La relación persona-organización permite que sea un factor clave en el crecimiento de Zara; la empresa cuenta con un personal calificado en el área textil, cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo los productos desde el diseño hasta la venta; un personal que debe estar constantemente en capacitación por parte de la empresa en las nuevas tendencias que se van presentando en el mercado; de igual manera se miden las competencias humanas.

Zara a llevado un camino algo riguroso como se ha planteado gracias a una logística que contiene procesos que deben ser llevados con claridad y determinación para poder lograr así un producto diferenciador; pero el éxito se debe en poder entregar una moda rápida cada mes, donde debe haber 13 o 15 colecciones al año, lo que se ha denominado piezas cortas, esto permite de que el consumidor vea algo nuevo cada semana y cada mes, alimentando así su consumidor interno que tiene y llevándolo a comprar.

17. Recomendaciones

Estudiar el campo gerencial de Zara puede permitir como ha sido la toma de decisiones por parte de la junta directiva de la empresa, como igualmente por parte del grupo Inditex; se entra a evaluar como ha sido el proceso gerencial en la toma de decisiones, que tanta importancia puede tener sobre el crecimiento de la misma.

Analizar el campo administrativo profundamente puede permitir saber cómo ha sido el proceso de cartera, tesorería, contabilidad e impuestos y que tanto peso ha tenido en el momento

en que Zara como empresa empieza a crecer en gran medida, determinando la valerosidad de dicha área y la importancia en el papel de juego.

En el campo del mercadeo, sería de gran importancia estudiar como ha sido el proceso de Zara al momento de la venta, cuando la compañía no genera publicidad aparte de la tienda; sería de vital importancia ir mas allá y ver cuáles son los aspectos que rodean la tienda para que se vuelva llamativa que es lo que atrae al consumidor, donde está el eje focal de publicidad; sería un aspecto de gran importancia a estudiar, porque de aquí se podría deducir de cómo hacer una empresa exitosa sin publicidad.

Analizar y estudiar el campo textil en Colombia y Latinoamérica en profundidad, donde se observe cual es el comportamiento de este. Se analiza debido a la competencia que nace de Asia, y ver cuál es el comportamiento si es positivo o negativo y de qué manera se ven afectadas las empresas en Colombia y Latinoamérica, y si es posible aplicar el modelo de negocio Zara en mayoría o algunos conceptos que permitan que las empresas se vuelvan competitivas y en algunos casos se ignore la competencia.

El estudio del mercado textil en Colombia en base a Zara, como podría Zara generar una ayuda a la industria colombiana por medio de dicho modelo de negocio, para seguir potenciando el mercado textil que hay en Colombia a nivel mundial.

18. Bibliografía

El modelo zara; autor. Agullo Fernandez Itziar; la precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes: el caso zara.

El caso ZARA; autores. Isabel Gamazo, Sara Granero, Raúl Canal, Álvaro Zubizarreta; Dirección de Marketing – Universidad de Valladolid.

Artículo. Industrialización en la industria de la moda: Caso Zara, llevada a cabo por la Universidad Católica de Sao Pablo; autores. Sao Pablo por Belmiro do Nascimento João, Antonio Carlos Freddo, Gabriela Negrão de Figueiredo y Ana Paula Maiochi.

Estados financieros obtenidos de El Grupo Inditex www.inditex.com

Inditex y sus principales competidores; autor. Ana Isabel Miguélez Aláez; llevado a cabo por la Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales.

Oportunidades de crecimiento global; autor. Grupo Inditex.

Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda; autor. Agullo Fernandez Itzia.

PLAN DE MARKETING, CASO: Empresa ZARA “Moda Rápida”, autor. Oscar Iván Londoño Galviz; llevado a cabo por la universidad Libre Seccional de Pereira.

ZARA imagen de marca internacional; autor. Carballo Martinez Noemi; llevado a cabo por la Universidad de Zaragoza.

Grupo Inditex, información obtenida de www.inditex.es. En este sitio se encuentra hechos históricos, información financiera, entre otros.

El caso ZARA, estructura social; autor. Agullo Fernandez Itzia; llevado a cabo por la universidad de Complutense de Madrid, departamento de sociología.

ZARA visión y estrategia de Amancio Ortega. (Video) conferencia de David Martínez periodista económico y autor del libro publicado por Random-Mondadori. Estudio caso ZARA. <http://www.youtube.com/watch?v=vPpTw904q6w>.

El Éxito de ZARA una conquista mundial. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 12 de junio del 2008.

El Imperio detrás de ZARA. Artículo realizado por CNN Expansión; publicado el 5 de abril del 2008.

Porque las grandes marcas no pueden copiar a ZARA. Artículo llevado a cabo por la Escuela de Organización Industrial de España; y escrito por Raúl Jiménez Ortega, con colaboración de Belén Jiménez.

Modelo de Negocio ZARA. Artículo escrito por Francisco Alcaide Hernández; y publicado por la revista Executive Excellence.

Planeta ZARA “Documental”, llevado a cabo por Juan Carlos Cebrián, director general de Zara y otros entes de la organización.

Amancio Ortega, de Cero a Zara: El Primer Libro de Investigación Sobre El Imperio Inditex; Autor. Xabier R. Blanco, publicado en el 2004.