

Casos de Éxito

INDITEX

A large white circle containing the text "Dow Jones Trading". The text is split by a horizontal line, with "Dow Jones" above and "Trading" below.

**Dow Jones
Trading**

ÍNDICE

Historia	3
EVOLUCION.....	10
FILOSOFIA	10
MERCADO.....	11
NACIONAL.....	11
INTERNACIONAL	11
Situación del sector textil y de la competencia	11
Situación del sector textil.....	11
Competencia asiática.....	12
Ventaja competitiva.....	13
Competencia.....	14
MARKETING ESTRATEGICO.....	14
Seguimiento de los gustos y necesidades de los clientes.....	15
La Estrategia de crecimiento.....	15
MARKETING OPERACIONAL(en funcion del marketing estrategico)	16
LA DISTRIBUCION	16
Calculo de la demanda	16
EI PRODUCTO.....	17
ETIQUETADO.....	18
PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO INTERNACIONAL (PRODUCCION).....	18
EI PRECIO	19
LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCION	20
LAS TIENDAS (puntos de venta):.....	20
Distribución del espacio:.....	21
Escaparate y mobiliario:.....	21
INVERSION:.....	21

Historia

El caso zara, comienza en los años 60, Amancio Ortega, hoy su director general, era vendedor de ropa detrás de un mostrador, con estudios solamente primarios ha conseguido levantar un imperio empresarial, que por su increíble crecimiento, y su elaborada maquinaria organizativa en todos los campos, ha llegado a convertirse a ser uno de los casos más estudiados en los masters más prestigiosos.

El primer paso fue un modestísimo negocio de ropa de bebé que su hermana cosía en casa mientras otro hermano viajaba para venderla por las ferias de las ciudades gallegas. Después vendría una fábrica de batas y ropa de bebé con un puñado de empleados. El negocio fue creciendo, y en 1974 abrió sus puertas la primera tienda Zara, que tenía muy poco que ver con sus actuales hermanas, porque, entre otras cosas, la ropa que vendía se compraba a terceros. Poco a poco se empezaron a comercializar prendas de fabricación propia mientras se abrían tiendas por las cuatro provincias gallegas. La feliz idea de saltar fuera de Galicia surgió en 1980, cuando creyeron que podían conseguir un eficaz sistema de distribución.

1963

El negocio comienza su actividad en A Coruña (España)

Confecciones GOA inicia su andadura en un modesto taller, en el que realiza vestidos y batas de mujer para su distribución. En diez años, la plantilla pasó a estar formada por 500 personas.

1975

Abre la primera tienda de Zara

Después de doce años dedicados a la fabricación textil, el fundador de Inditex, Amancio Ortega, abre su primera tienda en A Coruña (España).

1976

Los clientes reconocen la filosofía de Zara

El modelo de negocio de Zara sitúa al cliente en el centro de las decisiones, lo acerca a sus preferencias y le ofrece moda a precios asequibles.

1977

Establecen su sede en Arteixo (España)

Se construyen las fábricas GOA y Samlor en esta localidad coruñesa, donde se encuentra la sede actualmente.

1983

Zara crece en España

Suma nueve tiendas en algunas de las zonas comerciales más prestigiosas de las principales ciudades españolas.

1984

Abren el primer centro logístico

Invertimos en unas instalaciones de última generación, con una superficie de 10.000 metros cuadrados en Arteixo (A Coruña, España).

1985

Se funda Inditex como la empresa holding del Grupo

Todas las marcas se agrupan bajo el paraguas de Inditex. Ya como Grupo crean las bases de un sistema de distribución que cumple con las exigencias del mercado y se adapta a un ritmo de crecimiento muy rápido.

1988

Inician su andadura internacional

Zara abre su primera tienda en Oporto (Portugal).

1989

Zara cruza el charco

Zara desembarca en Estados Unidos con una tienda en Nueva York, ubicada en Lexington Avenue, en el corazón de Manhattan.

1990

Su moda llega a Francia

Zara se estrena en el mercado francés con una tienda en la parisina Rue Halévy.

1991

Pull&Bear y Massimo Dutti se incorporan al Grupo Inditex

Las dos nuevas marcas tienen su sede en Narón (Ferrol, España) y Tordera (Barcelona, España).

1992

Primera tienda de Zara en México

Su debut en el país azteca se produce en la Calle Madero, una de las arterias comerciales más prestigiosas de Mexico DF.

1993

Empiezan a vender en Grecia

Atenas da la bienvenida a su primera tienda de Zara, que se convierte en el sexto mercado en el que opera Inditex.

1994

Llegan a Bélgica y Suecia

La tienda inaugural de Zara en Bruselas se sitúa en Steenstraat, una de las calles más concurridas de la capital belga.

1995

Comienzan a operar en Malta

Zara llega a la capital del país, La Valeta. Ese mismo año, la marca estrena su línea más "casual" para mujeres: Trafaluc.

1996

Entran en el mercado chipriota

La primera tienda de Zara en el país levanta la persiana en la capital, Nicosia.

1997

Llegan a Noruega e Israel

El grupo suma más de 600 tiendas en 14 mercados.

1998

Lanzan Bershka

La nueva marca del grupo nace como un concepto innovador para gente joven. En Inditex abren tiendas por primera vez en Argentina, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait, Líbano, Reino Unido, Turquía y Venezuela.

1999

Stradivarius se une a Inditex

Su quinta marca está dirigida fundamentalmente a una mujer joven y dinámica (ahora cuenta con colección para hombre). Su expansión

internacional continúa y acceden a nueve nuevos mercados: Alemania, Arabia Saudí, Baréin, Brasil, Canadá, Chile, Holanda, Polonia y Uruguay.

2000

Construyen sus nuevas oficinas en Arteixo (España)

Su nueva sede en esta localidad cercana a A Coruña se proyecta con el objetivo de favorecer nuestro rápido crecimiento. También inician su actividad en cuatro nuevos mercados: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.

2001

Oysho comienza su actividad e Inditex sale a Bolsa

Su nueva marca está especializada en lencería. Por otra parte, Inditex comienza a cotizar en la Bolsa de Madrid. Desarrollan su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, y se unen al Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Ese año entran en seis nuevos mercados.

2002

Presentan su programa 'for&from' para personas con discapacidad

Comenzan su programa de inclusión social 'for&from', que favorece la integración laboral de personas con discapacidad en tiendas creadas ad hoc. Construyen un nuevo centro de distribución en Zaragoza (España) y abren tiendas en cinco nuevos mercados: El Salvador, Finlandia, República Dominicana, Singapur y Suiza.

2003

Nace Zara Home

Su séptima marca está destinada a la venta de artículos para vestir y decorar el hogar. Empiezan a operar en Eslovaquia, Eslovenia, Malasia y Rusia.

2004

Alcanzan las 2.000 tiendas

Abren en Hong Kong su tienda número 2.000. Suman ya 56 mercados en Europa, América, Asia y el resto del mundo. Ese año inauguran tiendas en Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Marruecos, Panamá y Rumanía.

2005

Pablo Isla es nombrado vicepresidente

Pablo Isla se convierte en vicepresidente y consejero delegado de Inditex. Ese año abren más de 700 tiendas en el mundo y empiezan a vender en Costa Rica, Filipinas, Indonesia, Mónaco y Tailandia.

2006

Presentan su Plan Estratégico Medioambiental

Su Plan Estratégico Medioambiental nace con el objetivo de asegurar que todas sus operaciones sean medioambientalmente sostenibles. Su mapa global comercial incorpora los mercados de China, Serbia y Túnez.

2007

Zarahome.com se convierte en su primera tienda online

Zara Home se convierte en la primera cadena en vender a través de internet. Abren dos nuevos centros de distribución en Meco (Madrid) y León (España). La tienda número 1.000 de Zara levanta la persiana en Florencia (Italia). Además, firman su convenio marco con la federación internacional de sindicatos IndustriALL para reforzar los derechos laborales de los trabajadores de su cadena de suministro.

2008

Nace Uterqüe y abren su primera tienda ecoeficiente

Lanzan su octava marca, Uterqüe, especializada inicialmente en accesorios. Implantan su primera tienda ecoeficiente, Zara en Atenas (Grecia). Abren su tienda 4.000 en Tokio (Japón) y alcanzan los 73 mercados tras abrir en Corea del Sur, Egipto, Honduras, Montenegro y Ucrania.

2009

Crecen en China

Stradivarius, Bershka y Pull&Bear abren sus primeras tiendas en China. Inauguran su segunda tienda ecoeficiente en Barcelona y un nuevo centro de distribución en Palafolls (Barcelona).

2010

Zara empieza a vender online y abren su tienda 5.000 en Roma (Italia)

Zara empieza a operar a través de internet en el mes de septiembre y al finalizar el año vende ya online en 16 mercados europeos. Abren su tienda 5.000 en Roma (Italia), que cumple con todos sus criterios de ecoeficiencia. Presentan su nuevo Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015.

2011

Pablo Isla, presidente de Inditex

Pablo Isla, consejero delegado de Inditex desde 2005, asume la presidencia del grupo. Ese mismo año todas las marcas operan ya online y Zara empieza a vender a través de internet en Estados Unidos y Japón. Alcanzan los 82 mercados.

2012

Alcanzan las 6.000 tiendas

Su tienda ecoeficiente de Oxford Street en Londres (Reino Unido) se convierte en la número 6.000 del Grupo. Zara presenta su nueva imagen en su tienda de la Quinta Avenida, en Nueva York (Estados Unidos). Inauguran un innovador centro de distribución en Tordera (Barcelona), el primero de su tipo en España en haber recibido la certificación medioambiental LEED oro.

2013

Sus tiendas flagship

Sus marcas comienzan a implantar su nueva imagen en las tiendas emblemáticas o “flagship”, más amplias y situadas también en zonas comerciales premium. Por ejemplo, Massimo Dutti en Rue de la Paix o Zara en Campos Elíseos (ambas en París, Francia); Oysho y Zara Home en Shanghái (China); y Pull&Bear en San Petersburgo (Rusia), entre otras. se convierten en una de las cinco compañías en firmar el Acuerdo sobre Seguridad de los Edificios en la Industria Textil de Bangladés (Accord).

2014

Su centro logístico en Cabanillas (España)

Su nuevo centro logístico en Cabanillas (Guadalajara, España) empieza su actividad y obtiene la certificación medioambiental LEED Oro. Continúan con la expansión de nuestro modelo de tienda integrado (online y física), con el acceso a nuevos mercados, nuevas tiendas flagship y reforma de establecimientos ya existentes. Comienza a operar su nuevo Centro Tecnológico.

2015

Alcanzan las 7.000 tiendas y sus empleados participan de nuestros beneficios

La tienda Zara de Hawái (Estados Unidos), uno de los 330 establecimientos abiertos ese año, se convierte en la tienda número 7.000 del Grupo.

Reparten 37,4 millones de euros entre los 78.000 empleados de tiendas, fabricación, logística, cadenas y filiales, al cerrar el primer tramo de su Plan Extraordinario de Participación de los Empleados.

2016

Reconocimiento internacional en materia de sostenibilidad

Son reconocidos como líder sectorial en el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index y encabezan la clasificación Detox Catwalk de Greenpeace por su compromiso con el vertido cero de sustancias químicas peligrosas. Refuerzan su acuerdo con la federación internacional de sindicatos IndustriALL y lanzan su Plan Estratégico Medioambiental 2016-2020. Abren tiendas físicas por primera vez en cinco nuevos mercados y comienzan a operar por internet en 8 nuevos mercados.

2017

Continúan desarrollando su modelo integrado de tiendas y online

En línea con el desarrollo de su modelo integrado de tiendas y online, amplian el número de mercados con venta por internet con la apertura de zara.com en India, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam. En el ámbito comercial, entre otras muchas iniciativas, destaca la ampliación de las colecciones más sostenibles Join Life de Zara y la extensión de la iniciativa a Massimo Dutti y Oysho

2018

Venta en 202 mercados y ampliación de su sede central

La evolución de su modelo integrado de tiendas y online aceleró la expansión online de sus marcas. Zara lanzó su tienda global zara.com/ww en 106 mercados en los que la cadena no tenía tienda física. Además, amplian su sede central de Arteixo (La Coruña, España), habiendo incorporado nuevos espacios de trabajo para diferentes departamentos y sus servicios para los empleados.

EVOLUCION

Evolución: 1998 - 1999 - 2000

Cifra de negocio* (millones)

268.665 - 338.607 - 435.049

Nº de tiendas

748 - 922 - 1080

Nº de países

21 - 30 - 33

Evolución ventas tiendas en el extranjero

46% - 48% - 52%

FILOSOFIA

Hacer llegar el producto que demanda el cliente a la tienda, es decir, en adaptarse rápidamente a la moda que pide el público.

La obsesión de los últimos cuatro años: mejorar cada vez más la calidad. Inditex cuenta con 36 diseñadores que se encargan de idear la cantidad suficiente de ropa como para que el paisaje de las tiendas Zara esté lleno de novedades continuamente.

Vender un diseño actual, que el público requiere, con calidad y a un precio asequible.

Un perfecto sistema de distribución, just in time. Desde que surge la idea hasta que está colgada la prenda en una tienda pasan poco más de veinte días.

MERCADO

NACIONAL

Se encuentra presente en la totalidad de las provincias españolas, hace dos semanas, abrió en Valencia su tienda número 3000 de todo el mundo hoy dos semanas después tiene 3051 tiendas, solo en España posee unas 400 tiendas

INTERNACIONAL

Repartidas en Europa con una fuerte presencia en Francia unas 100 tiendas, en Italia 22, etc.. en la Zona Asia y del pacífico en Japón 12, En la Zona América del norte por ejemplo en Estados Unidos 39 en los centros de las ciudades más importantes como New York, Washington, Florida, etc...En la Zona América del Sur en donde las tiendas poseen un carácter especial y están dirigidas a un público de mayor poder adquisitivo, donde tienen presencia en todos los países, La Zona del oriente próximo como Arabia Saudita, Líbano, Israel, etc., y la Zona Africana, donde su presencia es menos escasa presente solamente en Túnez y en Marruecos y a la espera de la apertura de Sudáfrica.

Clientes, se encuentra entre una banda desde los 8 a 30 años, fundamentalmente moda joven y dinámica.

Situación del sector textil y de la competencia.

Situación del sector textil.

La industria de la moda europea no está en su mejor momento. El mercado textil, según datos de la consultora Datamonitor, no ha crecido apenas desde 1999. Los expertos no se ponen de acuerdo para señalar el principal motivo de esta pequeña recesión. Ellos apuntan a múltiples causas tan como la disminución del gasto en consumo, la alta competencia que existe en el sector o la competencia con los países asiáticos.

El gasto medio de ropa en Europa anticipa una creciente caída. Por ejemplo, en Italia, Francia o Alemania se ha producido una reducción del 10 por ciento desde el 1999.

Los consumidores prefieren realizar sus compras en las grandes cadenas de ropa, más que en las tiendas de múltiples marcas. “La creciente concentración

en grandes distribuidoras no favorece al sector. Las pequeñas tiendas del sector textil han reducido su presencia un 10 por ciento, pasando del 36 por ciento de cuota de mercado que tenían en 1999, al 32 por ciento en 2005. Mientras tanto, las cadenas crecían un 21 por ciento en el mismo periodo, según datos de la consultora Euromonitor.

Competencia asiática

Para el sector textil en general. La mayor amenaza llega desde Asia, éstos 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. Además, se prevé que desaparezcan miles de empresas en toda Europa, ya que no pueden competir con los precios más bajos que ofrece Marruecos, Túnez y los países asiáticos.

El sector de Europa ha vivido todos estos años con la tranquilidad de que la competencia no iba a llegar. Es una absoluta falta de previsión de la industria, porque el primer responsable es el empresario. El segundo es la patronal y el tercero el Gobierno. Alguno de estos tres debería haber tenido una visión clara de que no había futuro en determinadas actividades.

Zara frente a la competencia. Zara posee forma de enfrentarse a esta competencia pasa por “bajar lo precios, lo que implica deslocalizar la producción para poder reducir los costes de producción y, por tanto, los precios y la estrategia que ayuda a reducir de la competencia asiática es como hace Zara que ofrece algo diferente, como una marca de reputación.

La marca parece que es el mejor instrumento del grupo textil Inditex, cuya principal enseña, Zara, se ha colocado este año entre las principales marcas mundiales, como Coca Cola, Microsoft o Disney, y por encima de firmas como Levi's o Armani. Zara se ha situado en el puesto 77 del ránking que elabora la consultora de marca Interbrand y la revista estadounidense Bussiness Week. Según Interbrand, la marca Zara vale 3.076 millones de dólares (2.556 millones de euros) y es la primera vez que una compañía española entra en este listado internacional

Inditex ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos. El tercer grupo de moda del mundo, por detrás de H&M y Gap, sabe reaccionar tan bien a los gustos de los consumidores, que ha llegado a cambiar la competencia en el sector. “Inditex ha dado la vuelta a la dinámica del sector. Ha acabado con las temporadas de verano e invierno y sus correspondientes rebajas.

Ventaja competitiva.

El modelo de negocio de la dueña de Zara se basa en ofrecer la última moda con calidad y buen precio. En sus tiendas hay dos colecciones nuevas por semana y consigue diseñar, producir, distribuir y vender sus colecciones en cuatro semanas, mientras que sus competidores tardan varios meses. Además, el grupo no gasta ni un euro en publicidad.

La capacidad de entender el negocio de la moda, según el gusto de los consumidores, es "la gran ventaja de Inditex frente al resto de competidores, pero una idea genial necesita de una excelente planificación para que sea exitosa.

Mientras los principales rivales de Inditex -GAP, H&M y Benetton- no fabrican sus colecciones, la compañía española está integrada verticalmente, lo que le otorga capacidad de respuesta y flexibilidad".

Además, Inditex cuenta con tiendas propias, mientras que uno de sus principales competidores que es Benetton, fabrica con la dinámica de pequeñas fábricas, franquicia sus establecimientos a terceros. Pero Zara mantiene el control sobre el punto de venta y le permite estar en contacto directo con el cliente.

El fabricante sueco Hennes and Mauritz (H&M), principal competidor de la empresa Zara aumentó sus beneficios netos un 33 por ciento en los primeros nueve meses de este año. La principal competidora del grupo Inditex atribuyó estos resultados a un mejor control de los excedentes. En la actualidad H&M tiene 1.134 establecimientos en el mundo. Para el último trimestre del año, H&M planea abrir 70 establecimientos nuevos, principalmente en Estados Unidos y Canadá, y cerrar otros diez. Además, la firma textil está estudiando la posibilidad de vender artículos por correo y a través de Internet en Holanda.

Inditex, a pesar de que facture menos que el grupo sueco, tiene una ventaja competitiva frente H&M, cuyo modelo de negocio se centra en el diseño y venta propios, pero externalizando la producción, lo que limita la velocidad de acceso al mercado. Además, H&M ha advertido de que el restablecimiento reciente de ciertas cuotas a la importación de productos procedentes de China dificulta su proceso de compra de ropa en este mercado, lo que podría influir negativamente en su beneficio operativo. El 30 por ciento de las compras de ropa las realiza en este mercado.

Otro de los rivales directos de Inditex es Gap. La firma estadounidense obtuvo un beneficio de 1.150 millones de dólares (955,7 millones de euros) en su ejercicio fiscal 2005, terminado en enero, lo que supone una subida del 11,7 por ciento. Las ventas ascendieron hasta 16.267 millones de dólares (13.519 millones de euros) en el mismo periodo, un 2,6 por ciento más.

Según un análisis realizado por el banco BBVA, Gap es un multiformato básico apoyado en la imagen de marca. Su modelo de negocio es similar al de H&M, centrado en el diseño y venta propios, pero externalizando toda la producción. El grupo cuenta con un fuerte desarrollo en Estados Unidos, aunque su presencia es minoritaria en Europa. Además, su posicionamiento está menos ligado a la moda que Inditex y los precios son menos agresivos. Además, la cadena abrió indiscriminadamente tiendas por diversos países europeos, hace unos años, y se vio obligada a cerrar en algunos de ellos, como el caso español, donde llegó a contar con una tienda en Madrid.

Competencia

En el extranjero hay cadenas como H&M, que en el mercado internacional se encuentra muy cerca de Zara, pero nada tiene que hacer en el mercado nacional. La estadounidense GAP sin presencia en el mercado europeo, es una fuerte competidora en el mercado americano, y la empresa Benetton consiguió bloquear la entrada de Zara durante muchos años en Italia, y otras de menor importancia pero para tener en cuenta como son Top Man, Puma, etc.

En el mercado nacional es Mango la única empresa que compite con ZARA junto con la empresa Gucci; máximo Tutti perteneciente al grupo Inditex también de ropa de caballero, no tiene competidor si bien le sigue muy de cerca Springfield que también pertenece al grupo INDYTEX; frente a Oysho del grupo Inditex, que distribuye ropa interior femenina, se encuentra de cerca con la empresa Women's Secret, su principal competidora.

MARKETING ESTRATEGICO.

La adaptación a las preferencias del consumidor, es decir la elección de valor (Segmentación, Público Objetivo, Posicionamiento ó Marketing Estratégico), se logra gracias a un contacto directo. Determinados encargados de los establecimientos transmiten a los máximos responsables las opiniones de los clientes respecto a sus gustos (Comunicación de Valor). De este modo, la empresa obtiene información de primera mano sobre cómo complacer al consumidor (satisfacción del consumidor implica fidelidad del mismo). Además, con lo que se ahorra, se puede invertir en mejorar las instalaciones y en la logística.

Seguimiento de los gustos y necesidades de los clientes

Los responsables de las tiendas de Zara escuchan y hablan con los clientes sobre las prendas que más les gustan. Observan y estudian las tendencias en las pasarelas de moda, ferias del sector, universidades y discotecas.

Por tanto la brújula que guía al éxito a esta empresa no es otra que sus propios clientes, son estos los que mejor saben lo que quieren en cada momento, Zara les escucha y lo convierte en realidad en unos pocos días, lo que tarda en llegar a sus tiendas repartidas en todo el mundo.

La Estrategia de crecimiento.

Una factor muy importante en el crecimiento del grupo Inditex es que no ve estrangulada su estrategia de crecimiento, ya que desde sus inicios ha recurrido lo mínimo posible al endeudamiento bancario, y ha buscado el máximo provecho de su activo circulante, ya que tarda en pagar a sus proveedores y cobra pronto a sus clientes, sus productos los coloca y vende rápidamente en las tiendas.

Consigue junto con esto y el Just in Time, la eliminación de stocks y por tanto de los costes que llevan consigo (destrucción, financieros, almacenamiento), próximo al concepto de fabricación bajo demanda.

La estrategia de marketing esta integrada por una serie de variables o instrumentos que la empresa utiliza para incidir en el comportamiento de compra de sus consumidores potenciales, en esto, Zara se enfoca básicamente a una rama de potenciales consumidores jóvenes y de mediana edad, aun si cabe más precisión dirigido, sobretudo, hacia un público femenino en gran medida. Éstos consumidores están dispersos en diferentes países/mercados (partiendo de España, hasta el lejano Japón, pasando por Portugal, Italia, Estados Unidos, Canada, Turquía, Oriente Medio, etc.), a pesar de esto, conforman todos ellos, salvo pequeñas modificaciones, unos similares segmentos transnacionales; de este modo es viable la aplicación del programa de marketing mix con los mínimos cambios posibles. Otro elemento importante, tras realizar un análisis del entorno, es la realización de un profundo análisis del interior de la empresa, a través de la cadena de valor. Dicho análisis permite distinguir las actividades que son susceptibles de alcanzar economías de escala, de alcance o sinergias, con la intención de obtener una ventaja competitiva en las mismas.

En cierto modo, las estrategias de marketing de Zara, no son otra cosa que instrumentos de los que se sirve la empresa para alcanzar sus objetivos marcados en los mercados que ha escogido. Lo que la empresa piensa a nivel de proceso intelectual, las estrategias de marketing mix, mediante sus instrumentos operativos, deben ser alcanzados en la práctica.

MARKETING OPERACIONAL(en funcion del marketing estrategico)

LA DISTRIBUCION

Esta se realiza en función de la demanda, se adapta a la producción, y se añade a la distribución con la perfecta ejecución del sistema de stocks en el punto de venta JUST IN TIME. Los defensores del “milagro Inditex” se sienten fascinados ante esta estrategia comercial basada en la fugacidad y la rotación del producto.

Calculo de la demanda

La tienda es la que genera la información y ésta se transmite a unos servidores. Internet es un medio de comunicación que nos permite una conexión corta y sencilla todas las noches. A diario sabemos cómo se está vendiendo la colección, gracias a los informes que pasan las cajas de venta, e informamos a los diseñadores y a todo el entramado del sistema de producción.

Se creó una extranet privada con un código de acceso para los proveedores, entre otros servicios, incluye todo el reglamento Zara: normas de empaquetado y de etiquetas que los proveedores deben emplear.

La figura de la encargada/do que es quien decide qué ropa se va a pedir a la fábrica de producción en todos los aspectos, es decir, desde el tipo de prenda que quiere, hasta el tallaje y el color. Esto quiere darnos a conocer que cada tienda es independiente del resto, ya que es el encargado/da de dicha tienda quien toma todo tipo de decisiones, habla con sus empleadas/dos, es decir, quien ordena y manda en su tienda.

Logística. Semanalmente se renueva más del cuarenta por ciento de los productos de cada tienda. Una flota de unos cuarenta camiones distribuye dos veces por semana, y en ocasiones hasta tres veces, cantidades ingentes de ropa desde el centro industrial de La Coruña hasta los puntos de venta.

Los plazos de entrega de la compañía son de los más cortos del mercado, lo que responde a la “necesidad” de renovar sus escaparates cada 20 días. Dos veces por semana se suministran nuevas prendas; lo que no se vende en unas se lleva a otras donde se cree que pueden tener mejor salida.

EL PRODUCTO

El producto es el defensorio de la naturaleza del negocio, en el caso de Zara, la industria textil, más concretamente la producción de una moda fugaz y asequible, fácil de vender a lo largo del mundo; así también delimita los clientes: gente joven básicamente.

Además del textil, nuevos productos se añadirán, en Zara tenemos claro el ejemplo de la actual introducción en sus ventas de productos cosméticos, complementos de ropa tales como paraguas, cinturones y complementos de piel. Así como el ejemplo más ostensible, la venta de zapatería, y otros en desarrollo en algunas tiendas inauguradas actualmente como las salas de masaje, rayos uva, etc...

La verdadera clave de su éxito es conectar las originalidades que a menudo se ofrecen desde las pasarelas, con el gusto de la gente de la calle. Viste de moda tanto a europeos, americanos, asiáticos y a ciudadanos de Oriente Próximo.

Lo verdaderamente importante son los captadores de moda que trabajan continuamente por todos los países donde existe algo que tenga que ver con el sector, como Francia, Estados Unidos, Japón, Italia...

En Zara el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. La incesante información que llega de nuestras tiendas a un equipo de creación de más de 200 profesionales traslada las inquietudes y demandas del cliente. Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda. Dentro del programa de marketing, el elemento más crucial, probablemente sea, el producto, ya que alrededor de éste se adapta el precio, comunicación y distribución. Cada aspecto de la empresa está fuertemente influenciado por las características del producto.

ETIQUETADO.

El etiquetado del producto Zara, es único para todos los países, indicando en la misma las diferentes tallas de los distintos países destino, el precio de la prenda se indica en la prenda una vez se conozca el lugar de destino de ella.

PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO INTERNACIONAL (PRODUCCION).

Se toman decisiones tales como las siguientes:

Qué producto se venderá en cada país; en el caso de nuestra empresa estudiada, se trata de una producción sin distinción en lo referente a los países/mercados, fabricación de sus productos, en un centro situado alrededor de Arteitxo, sin tener distinción del lugar de destino de estas prendas, se trata de una producción globalizada y estandarizada en lo referente a cada prenda. Por tanto el dilema se reduce a dos niveles, íntimamente relacionados:

A) El primero trata qué productos se han de producir para su posterior distribución a lo largo de las cientos de tiendas Zara por todo el mundo. Tras realizar el diseñador el prototipo del producto (a ésta elaboración del producto colaboran comerciales, así como otras personas, las cuales ofrecen ideas sobre posibles modelos, obtenidas desde catálogos de la competencia, o propia ropa de otras empresas, hasta tendencias observadas por la calle, éste será o no producido previo paso por una especie de criba, decisión que es tomada, sistemáticamente, con la ayuda de los comerciales de distintas regiones, los cuales ofrecen una visión más amplia y plural acerca el producto. Si los comerciales no creen conveniente la puesta en marcha de producción de una prenda, esta no se lleva.

B) El segundo nivel de decisión sobre qué producto se venderá en cada país, más concretamente qué producto se venderá en cada establecimiento, es tomado, independientemente por cada encargado de tienda, los cuales deciden todo sobre la gestión de su parcela (poseen también línea directa de contacto con la cúpula de la organización). Por tanto, es cada encargado quien escoge que modelos de ropa recibir, así como que cantidad. En función de su acierto, la tienda irá mejor o peor.

Por tanto, como podemos observar se trata de dos niveles relacionados entre sí, ya que a la elaboración de los productos colaboran desde los diferentes lugares de comercialización, aportando ideas, observando tendencias y gustos; y una vez obtenidas los productos, es cada punto de venta quien decide de cuales decide surtirse y en que cantidad en función de las expectativas de ventas de cada zona.

Por estos motivos el momento de introducir y lanzar un nuevo producto se realiza a nivel mundial en todos sus establecimientos (en los que quieran recibir la prenda, como hemos comentado), Zara posee una flexibilidad increíble para cambiar ante necesidades y gustos de mercado, lo cual se refleja en que de los dos envíos que suelen recibir cada establecimiento Zara, en cada envío hay algún producto nuevo.

EL PRECIO

La ropa de buen diseño hasta hace bien poco estaba dominado por las marcas conocidas a las que se asociaba con ropa de calidad, la cual era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales. Zara introduce ropa de diseño y con la misma calidad que tienen las marcas de prestigio, pero a precios populares, “populariza la moda”.

Esta ha sido la razón de su creación y el éxito de su crecimiento. De hecho cuando su creador Amancio Ortega se decidió a montar su primera tienda, (1975) lo hizo porque escuchó lo que decían los clientes de entonces, al trabajar de empleado en una lencería constató que las batas de seda eran un producto muy demandado en el mercado, pero al que solo unos pocos podía acceder.

Su éxito fue hacer batas con una calidad similar a las que él vendía pero con un precio inferior, algo que sigue haciendo hoy en día en cada una de las tiendas de Zara, donde cada empleado lleva a la práctica la filosofía de su creador, escuchar que modelos demandan los clientes para transmitirlo a su central en Arteixo (A Coruña), desde donde constatan que productos tienen una demanda real, que en muchas ocasiones al igual que en sus comienzos coincide con productos para los que se necesita tener cierto poder adquisitivo, ropa de marca y de moda actual, y que Zara se encarga de convertir en ropa popular, por su precio, pero manteniendo su calidad.

Lo difícil ha sido crecer y mantener la idea innovadora inicial al pasar de una tienda local a convertirse en una gran multinacional, manteniendo su filosofía de moda popular, adaptación de variedad de prendas y respuesta rápida al cliente en cualquier país del mundo.

LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCION

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, “el escaparatismo es la mejor estrategia comercial de zara, la ubicación de la tienda y el precio son sus armas. El boca a boca hace el resto. Otro punto que es muy importante en una tienda Zara es la buena presencia y la buena educación de todos los empleados, desde quien se encuentre a cargo de dicha tienda hasta la cajera, pasando por el resto de vendedores/as.

LAS TIENDAS (puntos de venta):

Las tiendas Inditex son tiendas que tienen un diseño determinado, son el mayor exponente de la publicidad de la empresa zara, aunque existe el concepto que marketing y publicidad van relacionados, tenemos el claro ejemplo del buen marketing sin publicidad directa. Las tiendas son la imagen que la empresa quiere dar de la marca de dicho imperio; Desde que se abrió la primera tienda Zara, la imagen de las tiendas ha ido evolucionando, aunque el concepto inicial se sigue manteniendo. Inditex tiene muy claro los aspectos más importantes a la hora de mostrarse al público:

- Escaparate (fachada externa y composición)
- Espacio interior
- Ubicación de la mercancía para que el público no se acumule ante un mismo mostrador o estantería.

Una vez superados aquellos tiempos en los que Zara vendía ropa muy barata, y no del todo bien confeccionada detrás de un escaparate llamativo, y la marca discretamente impresa, ahora ha conseguido un equilibrio entre el exterior y el interior de cada establecimiento.

Las tiendas inauguradas en los últimos cinco años son más espaciaosas, cómodas, cuidadas hasta el último detalle, y con una pequeña introducción, en algunas de ellas, de otras ofertas ajenas al textil como peluquería, masajes o rayos UVA.

Distribución del espacio:

Nada que aparece en una tienda de Inditex no ha sido previamente estudiado y diseñado en los laboratorios, de modo que todas respetan la decisión tomada por la sede central, y reunir un identificador común de cadena. Pero los responsables de cada establecimiento pueden sugerir ideas o variaciones dependiendo de su clientela.

Cada establecimiento recibe dos veces a la semana productos nuevos, aunque el escaparate sólo se modifica una vez al mes. El mobiliario no suele estar más de dos años expuesto al público. Tienen tanto zonas para mujer como para caballero. En la zona de caballero el orden es casi absoluto, todo está calculado por estilos; primero las piezas de sport, luego las de vestir. Todas ellas están combinadas por colores a juego y todo junto, porque al hombre le gusta que se lo den todo hecho. El hombre no remueve, coge solo lo que le gusta.

El espacio de la mujer, más creativa y con necesidad de movimiento, es diferente. Las prendas están separadas por colores ya que son ellas las que combinan a su gusto.

Escaparate y mobiliario:

El escaparate es de uso exclusivo para los escaparatistas. Nadie más lo puede tocar. Lo mismo ocurre con el decorado de la tienda, que se modifica cada dos años. Depende la tendencia del momento pueden ser de distintos colores.

INVERSION:

Inditex para la apertura y remodelación de tiendas a lo largo del año 2003 invirtió unos 500 millones de euros. El 80% fue en aperturas y el resto en reformas. Así es, para las tiendas Zara, la inversión fue del 70%, ya que es la que más aporta al negocio. También destina entre un 5% y un 10% de sus ventas al alquiler de locales.