



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**ZARA - INDITEX Y SU MODELO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN EN MÉXICO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ECONOMÍA**

**PRESENTA:**

**NOHEMI NAVARRO MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. ROGELIO HUERTA  
QUINTANILLA**



**México, D.F., Noviembre de 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria con todo mi amor y cariño:

A mi mamá, porque ha creído siempre en mi,  
porque me ha acompañado y apoyado en todos mis sueños,  
porque me ha guiado hasta aquí,  
porque gracias a sus consejos, su amor, cariño, dedicación y entrega he logrado  
culminar una parte importante de mi vida con la presente tesis.  
Además, porque es mi ejemplo a seguir, y estoy muy feliz y orgullosa de que sea  
mi madre.

TE AMO MAMÁ

Agradecimientos:

A la Sra. Mariela Álvarez y al Dr. Juan Pablo Antún, por caminar a mi lado, por su apoyo incondicional, por su gran cariño y por ser un gran ejemplo a seguir. ¡Los quiero mucho!

Al Dr. Rogelio Huerta Quintanilla por la disposición y compromiso para dirigir esta tesis, por todo su conocimiento, por sus valiosos comentarios, aportes y sugerencias que han hecho posible la culminación del presente trabajo.

A los sinodales: Dr. Gustavo Vargas, Dra. María Eugenia Romero, Lic. Cesar Raúl Rodríguez y Mtro. Albino Luna, por sus valiosos comentarios que ayudaron a enriquecer y mejorar este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ser parte de ella y por brindarme la oportunidad de realizarme profesionalmente. ¡POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU!

# Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación .....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Hipótesis .....	3
Hipótesis secundaria.....	3
Marco teórico.....	4
a) Trayectoria histórica .....	4
b) Referencias teóricas.....	5
Metodología.....	8
Contenido.....	9
Capítulo 1. Cadenas productivas de valor.....	10
1.1 Función de las cadenas productivas.....	12
1.2 Eslabones de las cadenas de valor .....	12
1.3 La gobernanza .....	13
1.4 Tipos de cadenas productivas de valor .....	18
1.4.1 Cadenas productivas dirigidas por el productor .....	18
1.4.2 Cadenas productivas dirigidas al consumidor.....	19
Capítulo 2. Semblanza del grupo Inditex.....	24
2.1. ¿Quién es Inditex? .....	24
2.1 Reseña histórica de Inditex .....	25
2.2 Situación actual.....	29
2.3 Instalaciones de Inditex .....	31
2.4 Datos relevantes .....	34
2.5 Formatos comerciales del grupo Inditex .....	36
2.5.1 Zara.....	36
2.5.2 Pull&Bear .....	36
2.5.3 Massimo Dutti.....	37
2.5.4 Bershka .....	38

2.5.5 Stradivarius.....	38
2.5.6 Oysho.....	38
2.5.7 Zara Home.....	39
2.5.8 Uterqüe.....	39
2.6 Datos significativos de los formatos comerciales de Inditex.....	40
2.7 Zara la cadena representativa de Inditex.....	42
Capítulo 3. Zara y la cadena productiva dirigida por el consumidor .....	44
3.1 Definición de la internacionalización de la empresa .....	44
3.2 Zara-Inditex, cadena de valor internacional dirigida por el consumidor.....	46
3.3 Estructura de la cadena productiva de valor de Zara-Inditex .....	49
3.3.1 Diseño .....	50
3.3.2 Fabricación .....	53
3.3.3 Distribución.....	55
3.3.4 Comercialización .....	57
Capítulo 4. Zara-Inditex en México.....	59
4.1 La industria del vestido en México.....	59
4.2 Ventajas del mercado mexicano para Zara .....	61
4.3 Empleo.....	67
4.4 Sector externo.....	67
Conclusiones.....	76
Anexos .....	78
Bibliografía.....	85

# ZARA-INDITEX Y SU MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN MÉXICO

## INTRODUCCIÓN

### Justificación

En un contexto de globalización, las empresas trasnacionales juegan un papel muy importante porque son aquellas que dirigen el intercambio económico, así como también manejan a las cadenas productivas de valor, integrando en ellas a empresas de menor tamaño que consiguen así una oportunidad para crecer.

En la presente investigación se mostrará el caso de ZARA-INDITEX, quien es una empresa del sector textil, es decir, produce prendas de vestir y está integrada a la industria de la moda. Es una empresa que dirige una importante cadena de valor y es una trasnacional que ha impactado por su modo de producción y su modelo de integración vertical, que le ha dado (entre otros factores) el éxito y la ha posicionado como una empresa líder en el sector de textil y de la moda a nivel mundial.

En este sentido, hablar de una empresa trasnacional nos lleva a pensar en su internacionalización, sin embargo lo destacado de esta empresa es que, es la insignia del grupo Inditex, el cual está conformado, además de Zara, por otras 7 empresas más, que han logrado posicionarse en países donde Zara ya tiene asegurado el mercado del país.

Es necesario reconocer de dónde proviene la empresa Zara. Ésta forma parte del grupo Inditex (Industrias de Diseño Textil) que es uno de los mayores grupos de distribución de textiles, confeccionados, a escala mundial, ya que cuenta con más de 6.300 tiendas en 87 países. Inditex está ubicado en La Coruña, España y Zara es la empresa más representativa de este grupo pues el grupo Inditex cuenta con

otros formatos como Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Zara-Inditex es una empresa muy importante que se dedica a vender ropa y lo hace en base a una relación calidad-precio, la rapidez en renovar las prendas, la elección y la ubicación de las tiendas.

Zara representa un fenómeno, ya que en poco más de cuarenta años se ha convertido en la segunda empresa más reconocida a nivel mundial; referente a la venta de ropa, está presente en 87 países y cuenta con un valor financiero (es decir el valor que tiene una empresa considerando todas las inversiones que tiene ya sean tangibles o intangibles) que está cerca de 32,000 millones de euros. Para que Zara-Inditex este posicionada a nivel mundial recurrió a implementar estrategias que le permitieron desarrollar un modelo de internacionalización.

Por ello es de gran relevancia, estudiar y conocer el proceso de internacionalización de ZARA, ya que dicho proceso de la empresa es un indicador sumamente importante del grado de desarrollo y a la vez de madurez con la que cuenta. También es importante, porque con un proceso de internacionalización la empresa obtiene múltiples beneficios y reconocimientos, así mismo la conducen a elaborar estrategias de competencia a nivel internacional con las cuales logra posicionarse como una empresa de prestigio.

Entendemos así, que el modelo de internacionalización, es la forma o método de inserción de una empresa en los mercados internacionales y el objetivo como empresa, va más allá de vender un producto en el exterior por medio de importadores o realizar los trámites de exportación. La internacionalización es un procedimiento estratégico que involucra a todas las áreas funcionales de la empresa. Aplicado por ZARA-INDITEX es un proceso de aprendizaje en el que la empresa invierte recursos progresivamente y con ello adquiere conocimientos sobre un determinado mercado internacional.

En este caso se abordará cómo fue el proceso de internacionalización de ZARA-Inditex en referencia a México, desde la llegada, en 1992, de su primera tienda a México.



### **Objetivo general**

Mostrar el proceso de internacionalización de la cadena de ropa Zara-Inditex para conocer cómo se ha convertido en una empresa trasnacional y una de las marcas más importantes en el ramo de la confección.

### **Objetivos específicos**

- Mostrar las diferentes estrategias de internacionalización.
- Mostrar el modelo de negocio flexible de Zara-Inditex.

### **Hipótesis**

La empresa Zara que pertenece al grupo Inditex, desarrolló por completo su modelo de internacionalización en México, ya que fue la empresa que primero se posicionó con éxito en el mercado mexicano, por tanto sentó las bases para el establecimiento de los demás formatos comerciales de Inditex.

### **Hipótesis secundaria**

El modelo de gestión de Zara, basado en la innovación y la flexibilidad, su forma de entender la moda y una rápida respuesta a las demandas del mercado le han permitido una rápida expansión internacional.

## **Marco teórico**

### **a) Trayectoria histórica**

Entre los años de 1963 y 1974, Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir, el grupo crece progresivamente en este periodo hasta contar con varios centros de fabricación que distribuyen los productos a varios países de Europa.

A partir de la apertura de la primera tienda Zara, que fue en el año de 1975 ubicada en una céntrica calle de La Coruña (España), esta fue muy bien aceptada, lo cual le permitió formar las bases para consolidar y extender su red de tiendas a las principales ciudades españolas.

Ya para el año de 1986 la producción del grupo Inditex (el cual se constituye en 1985) se dirige en su totalidad a la cadena Zara y se forma un sistema logístico que apresura el ritmo de crecimiento de la empresa.

Para diciembre de 1988 se abre la primera tienda Zara fuera del territorio español en Oporto (Portugal), más tarde se inician actividades en Estados Unidos y Francia, con la apertura de tiendas en Nueva York (1989) y París (1990). Años después se abren nuevos mercados internacionales como en México (1992), Grecia (1993), Bélgica y Suecia en (1994).

Entre el año 2004 y 2006 se unen a la lista de mercados internacionales los países Hong Kong, Marruecos, Estonia, Letonia, Hungría, Lituania, Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas, Costa Rica, Serbia y Túnez.

En 2010 el Grupo Inditex alcanzó las 5,000 tiendas en todo el mundo. En septiembre, del mismo año, Zara comenzó a comercializar sus productos por internet y al cierre del ejercicio la tienda online estaba operativa en 16 países europeos.

Por otro lado, Inditex reúne a un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la

distribución textil, que le proveen de servicios que generan menor valor dentro de la cadena productiva de valor y por ello subcontrata a estas sociedades.

## **b) Referencias teóricas**

Para analizar el proceso de internacionalización de Zara-Inditex, se hará uso de la teoría de las cadenas productivas de valor, ya que estas nos permiten analizar la dinámica, así como las perspectivas de desarrollo de empresas dentro de una industria global. Para ello, primero definimos que “la internacionalización se refiere al alcance geográfico de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales”<sup>1</sup>, es decir, que las empresas expanden su producción a nivel mundial. Segundo, las cadenas productivas se definen como un proceso que involucra varias etapas que van desde el diseño, producción y comercialización hasta la venta de algún producto. Por otra parte, estas cadenas productivas de valor servirán para mostrar cómo es que Zara-Inditex crece industrialmente a nivel internacional, es decir, funcionando como una empresa con un modelo de desarrollo que se enfoca en exportar.

En esta investigación se van a distinguir dos tipos de cadenas productivas, unas son las cadenas productivas dirigidas al productor y otras son las cadenas productivas dirigidas al consumidor.

Entendemos por cadenas productivas dirigidas al productor aquellas en donde los grandes fabricantes, desempeñan el papel central en la dirección y control de las redes de producción.

Las cadenas productivas dirigidas al consumidor son aquellas que hacen énfasis en industrias donde los grandes detallistas, comercializadores y fabricantes de marca se convierten en la base para establecer redes de producción

---

<sup>1</sup> Gereffi, G. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001. pp.14

centralizadas. Para el fin de esta investigación será de mayor utilidad este tipo de cadenas productivas ya que está orientada principalmente a industrias textiles.

Estas cadenas productivas dirigidas al consumidor se caracterizan por ser altamente competitivas y por tener sistemas de fábricas globalmente descentralizados. Dentro de esta cadena productiva existen tres tipos de empresas líderes para el vestuario: los detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca.

El uso de estas cadenas productivas para esta investigación, servirá para analizar el ascenso industrial de la empresa Zara-Inditex. Con esto nos referimos a que dentro de la cadena productiva se incluyen actividades económicas intensivas en capital y habilidades, lo cual nos conduce a conocer la organización de una empresa, así como conocer las estrategias utilizadas para obtener una posición a nivel internacional y en las redes de producción.

Para el caso de Zara-Inditex, la cadena está establecida de la siguiente manera:

*Diseño:* en este eslabón de la cadena productiva dirigida al consumidor, Zara-Inditex dispone de un equipo de más de doscientos diseñadores que, son los encargados de entender o traducir las tendencias actuales o que están por venir, sobre la ropa. Los diseñadores asisten a las presentaciones en pasarela y visitan los lugares frecuentados por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo; por otro lado se observa la demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes.

*Aprovisionamiento:* esta parte de la cadena consiste en suministrar a la sección de producción los materiales necesarios para la fabricación de las prendas, además en el aprovisionamiento se organizan las diferentes existencias que se generan en este proceso. La función de aprovisionamiento se compone de tres aspectos fundamentales: compras, almacenamiento y gestión de inventarios.

*Compras:* los encargados deben tomar en cuenta el precio, la calidad, el plazo de entrega, las condiciones de pago, servicio posventa, etc. Esto implica hacer una

óptima selección de los proveedores para hacer rentable al máximo estas variables que determinan la realización de las compras.

**Almacenamiento:** dentro del aprovisionamiento implica disponer de almacenes para guardar los productos comprados hasta que la sección de producción los necesite. Una vez que se ha fabricado el producto, éste también se ha de almacenar mientras el departamento comercial no lo venda a sus clientes.

**Gestión de inventarios:** se tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las demandas de la empresa para la producción y la comercialización.

**Producción:** aquí se hace uso de los insumos adquiridos en el aprovisionamiento, se incorporan y también se hace uso de los factores de producción, como lo son las maquinas, la mano de obra, etc., dando como resultado los productos finales. En Inditex la producción va desde el corte de las piezas de tela, mediante maquinas robotizadas de alta precisión, se obtienen así piezas por tallas a las cuales se les añade varios complementos, como botones; después estas piezas son colocadas en bolsas de plástico para llevarlas a los talleres donde se hará la costura manual o mecánico de las prendas; poco tiempo después las prendas son llevadas a otras instalaciones donde maquinas se encargan del planchado, etiquetado y embolsado.

**Logística** (consiste en la distribución eficiente, es decir en tiempo y forma, de los productos de una empresa a un menor costo y un excelente servicio al cliente): en la cadena productiva, tiene un papel importante, porque genera oportunidades a la empresa para ser más competitiva. Por ello la logística es una herramienta eficaz porque sirve para optimizar la producción, así como para dar una entera satisfacción a los clientes, ya que también sirve como conexión entre el productor y el cliente. Cabe mencionar que la logística sirve para organizar una empresa y lograr que sea cada vez más competitiva en todos sus ámbitos.

**Comercialización:** incluye la planificación y control de las mercancías para asegurar que estén en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen la realización de las mercancías. En

el caso Zara-Inditex se ha concebido una nueva forma de distribuir y comercializar las mercancías, esta se basa principalmente en reducir tiempo, eliminar intermediarios y restablecer el servicio de calidad, atención y precio a los consumidores.

## **Metodología**

La presente investigación está realizada de lo general a lo particular, es decir que se hizo uso del método deductivo; empezamos por definir y explicar lo que son las cadenas productivas de valor, las cuales se dividen en cadenas productivas de valor dirigidas por el productor y las cadenas productivas dirigidas por el consumidor, para fines de la investigación se hizo precisión de éstas últimas cadenas productivas porque explican a la empresa en estudio (Zara-Inditex) y al sector al que pertenece (textil). Así mismo, después de explicar que Zara pertenece al grupo llamado Inditex (el cual agrupa a otras marcas del sector textil) se da a conocer la presencia de Zara en el mundo; por último se muestra el caso de la empresa en México, el cual hoy en día, es uno de sus mercados más importantes.

## **Contenido**

En el primer capítulo está destinado a la concepción teórica de las cadenas productivas de valor, a conocer la función de estas, cómo se conforman y a conocer la diferencia que existe entre cadenas productivas dirigidas por el productor o dirigidas por el consumidor.

Posteriormente, en el segundo capítulo se establece una semblanza del grupo Inditex, así como también, qué otros formatos comerciales conforman al grupo, por qué Zara es la empresa más significativa del grupo y algunos datos generales del grupo y de cada formato comercial.

Para el tercer capítulo, se expone la conformación de la cadena productiva dirigida por el consumidor de Zara-Inditex y se aborda el concepto de internacionalización.

Finalmente, en el cuarto capítulo se desarrolla el caso de Zara-Inditex en México, así como las ventajas que aprovechó la empresa para posicionarse con éxito en el mercado mexicano y así poder realizar su internacionalización en el país, trayendo consigo al grupo de empresas que conforman al grupo Inditex.

## Capítulo 1. Cadenas productivas de valor

En este capítulo se hará mención de la importancia de la interrelación comercial entre países que a su vez impulsa las grandes cadenas productivas de valor que son manejadas por las grandes trasnacionales. En este contexto se hará una distinción de los tipos de cadenas productivas de valor (dirigida por el consumidor y dirigida por el productor).

Las relaciones económicas internacionales se han ampliado con el tiempo, es decir, se han incrementado los tratados, convenios, etc. entre países, y a partir de la década de los ochenta se aceleró la apertura comercial entre naciones. Este cambio se caracteriza por la interconexión de las economías a escala global, mejor conocido como globalización.

El fortalecimiento y adaptación de las empresas trasnacionales, convertidas hoy en grandes cadenas globales de valor (cadena productiva de valor) y con un mayor control del mercado internacional, ha propiciado el incremento de las relaciones económicas entre países y ha formado las bases para crear un mundo interconectado.

Teóricamente podemos definir a la cadena productiva de valor como una serie de actividades descentralizadas, que realizan distintas empresas para elaborar un producto, desde la producción hasta el punto de venta o uso final. También a la cadena productiva de valor se le conoce como “sistemas internacionales de producción integrada”<sup>2</sup>, “redes globales de producción”<sup>3</sup>.

Al hablar de cadenas globales de valor pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, como ya mencionamos anteriormente, en estas cadenas se encuentran presentes empresas realizando actividades diferentes alrededor de un producto que además tiene la característica, en muchos casos, de que sus partes componentes pueden o están siendo producidas

---

<sup>2</sup> UNCTAD, 2002

<sup>3</sup> Gereffi, G. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001



en diferentes países. En una cadena productiva, las empresas desarrollan actividades y relaciones entre ellas para llevar un producto hasta los consumidores. En estas cadenas, algunas empresas intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otras se dedican a brindar servicios. Este conjunto de empresas está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos, como las políticas comerciales.

En general se puede representar esquemáticamente una cadena productiva de valor y sus condicionantes de la siguiente manera:

### Esquema 1



Fuente: [www.cadenasproductivas.org.pe](http://www.cadenasproductivas.org.pe)

Como se puede observar en el esquema 1, los actores que intervienen en la cadena productiva de valor, en general, son los productores, transformadores, comercializadores y consumidores, así mismo tenemos a los proveedores de servicios los cuales dan las herramientas para apoyar la producción de un bien, así como su realización o venta al consumidor final.

## **1.1 Función de las cadenas productivas**

El enfoque de cadena productiva entre naciones es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, dadas la competitividad, la globalización, la innovación tecnológica y las complejas relaciones comerciales entre países.

Este enfoque nos permite hacer un análisis de las actividades productivas y comerciales de las empresas. Así mismo el análisis de la cadena productiva de valor es una herramienta que permite identificar los factores que frenan la competitividad y la internacionalización, así como las ventajas competitivas que potencian la cadena productiva, para después definir e impulsar estrategias acordadas entre los principales actores involucrados.

Anteriormente los estudios sobre competitividad de determinada industria solían concentrarse en empresas individuales o en agrupaciones de firmas, sin embargo, hoy en día se admite que el papel de las cadenas de valor internacional es decisivo y que la competitividad no afecta solo el rendimiento de una empresa de la cadena, sino a todas las empresas participantes de ella.

Por tanto el objetivo principal de una cadena productiva de valor en una escala mundial es buscar las mayores ventajas de eficiencia, es decir, la disminución de costos, aumento de ventas y de ahí un incremento en las ganancias.

## **1.2 Eslabones de las cadenas de valor**

Para la clasificación de las cadenas productivas, es importante distinguir los eslabones que las conforman.

Una empresa transnacional es, en esencia, aquella que invierte en países distintos al que es originaria y por lo general son empresas con competencia global. Una de las características más significativas de este tipo de empresa está asociada al control que poseen sobre la mayoría de los intercambios internacionales. El objetivo central de una transnacional es alcanzar una cobertura cada vez mayor del mercado mundial mediante mecanismos que le ayuden a hacer más rentable

el proceso de producción y venta de sus productos. También, cabe destacar que son empresas intensivas de capital, cuyos objetivos están encaminados a ganar cuotas de mercado, eludir barreras proteccionistas, alcanzar economías de escala en busca de minimizar costos, rentabilizar inversiones en tecnología y utilizar mano de obra barata, también con el propósito de disminuir sus costos.

Factores como el avance en la tecnología de comunicación y transporte, la logística de las operaciones de forma descentralizada, y la liberalización del comercio han contribuido para crear un escenario propicio para el fortalecimiento y readecuación de las empresas transnacionales; así como también han contribuido para que se integren gradualmente las empresas de países en vías de desarrollo a las redes de producción internacional.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante dentro de la cadena de valor, ya que estas empresas son las que dotan de los insumos o servicios necesarios para la elaboración de determinado producto. Estas se subordinan a las decisiones de una empresa transnacional, un ejemplo es que la empresa transnacional define el nivel de producción y por tanto, solicitan determinada cantidad de insumos. A estas pequeñas y medianas empresas las podemos llamar eslabones inferiores, ya que dentro de una cadena existe un orden jerárquico, y estas empresas que proporcionan las materias primas o que prestan sus servicios son empresas que dependen de la empresa transnacional y por tanto se les considera “inferiores”.

La cadena de valor internacional puede estar conformada por empresas de distintos tamaños, pero cada una cumple con un papel indispensable, no reemplazable en el proceso de valorización.

### **1.3 La gobernanza**

Los vínculos entre los diferentes agentes, participantes de la cadena, están sujetos a una regulación que se ejerce mediante los eslabones jerárquicos, con lo cual se asegura el cumplimiento de las exigencias de calidad de productos y

procesos, a esto se le conoce, en términos generales, como gobernanza. A continuación se exponen definiciones y la importancia que le han dado a la gobernanza algunos autores.

“La gobernanza... destaca el fuerte papel que juega la empresa líder en toda la cadena mediante la determinación de patrones de producción e innovación”.<sup>4</sup>

“se entiende por gobernanza de una cadena productiva el conjunto de elementos que permiten ordenar y simplificar las relaciones entre los distintos actores de la cadena considerada, haciendo eficiente sus intercambios”.<sup>5</sup>

“La comprensión de la gobernanza de las cadenas productivas es fundamental para entender aspectos relevantes del actual escenario económico internacional y, en particular, para entender la relación que existe entre la fragmentación de los procesos productivos y la integración de los mercados mediante el comercio internacional”.<sup>6</sup>

De acuerdo a lo anterior, la gobernanza es un elemento crucial dentro de la cadena productiva de valor ya que determina cómo serán las relaciones comerciales entre una empresa líder (transnacional) y las empresas inferiores (proveedores), para objetivos de esta investigación es muy importante hablar de gobernanza porque la empresa Zara modela e impone políticas y estándares para sus proveedores, sobre los insumos, productos y servicios que adquiere de éstos.

Dentro de este contexto, falta por exponer que, el consumidor forma el eslabón final, por ser quien comprará el producto que se elabora a través de la cadena productiva.

Como ya mencionamos la cadena está compuesta por eslabones que a grandes rasgos son: productores, intermediarios y consumidores, sin embargo dentro de estos tres eslabones, existen otros tantos que también la conforman y que se abordarán más adelante. Para observar lo dicho anteriormente, se pone un

---

<sup>4</sup> Díaz Porras, Rafael. Valenciano Salazar, Jorge. “Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: una revisión conceptual”. *Revista Economía y Sociedad* no. 41, enero-junio del 2012, pp.9-27.

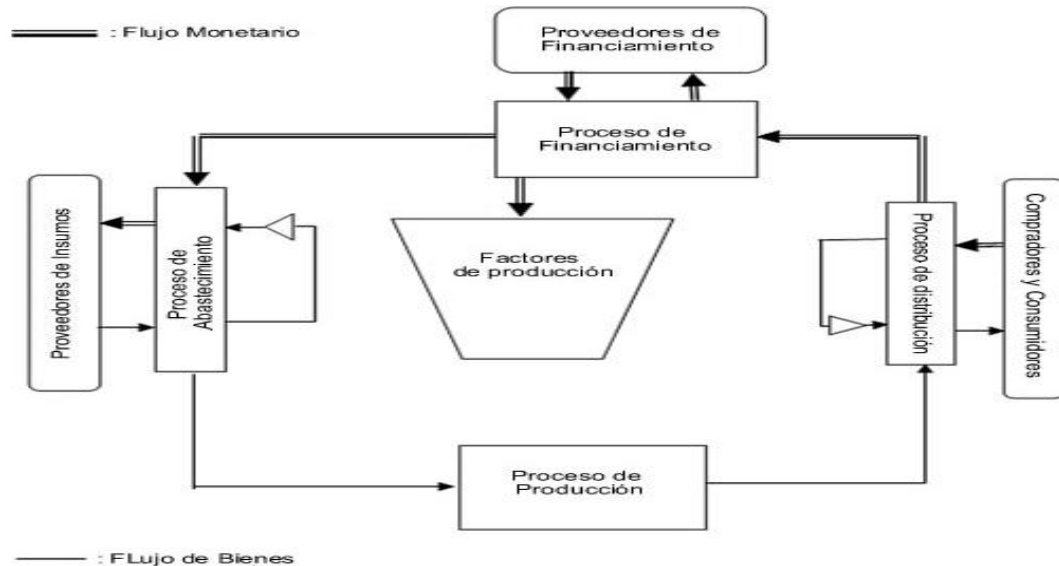
<sup>5</sup> Dini, Marco. 2010. CEPAL, ILPES, Cooperazione Italiana. Santiago de Chile, pp. 82

<sup>6</sup> Dini, Marco. (nota 5), pp.82-83

ejemplo en el esquema 2 en donde se establece la función y estructura de un eslabón.

## Esquema 2

### Diagrama operativo de un eslabón



Fuente: [www.cadenasproductivas.org.pe](http://www.cadenasproductivas.org.pe)

A continuación se describe cada uno de los procesos y la función de los participantes del eslabón:

- En los Factores de Producción, además de los habituales, tierra, trabajo y capital, se pueden incluir la tecnología, la innovación y el conocimiento. En un mundo globalizado, las empresas transnacionales deben incluir estos factores ya que son determinantes en la competitividad de la misma, tan es así que en la actualidad las grandes empresas hacen mayores inversiones en investigación e innovación, para implementar mejores procesos que permitan eliminar mermas en el proceso productivo y para hacerlo cada vez más eficiente y menos costoso.
- El proceso de Abastecimiento, a través del cual la cadena se relaciona con un mercado Proveedor de Insumos y Servicios, con el cual intercambia

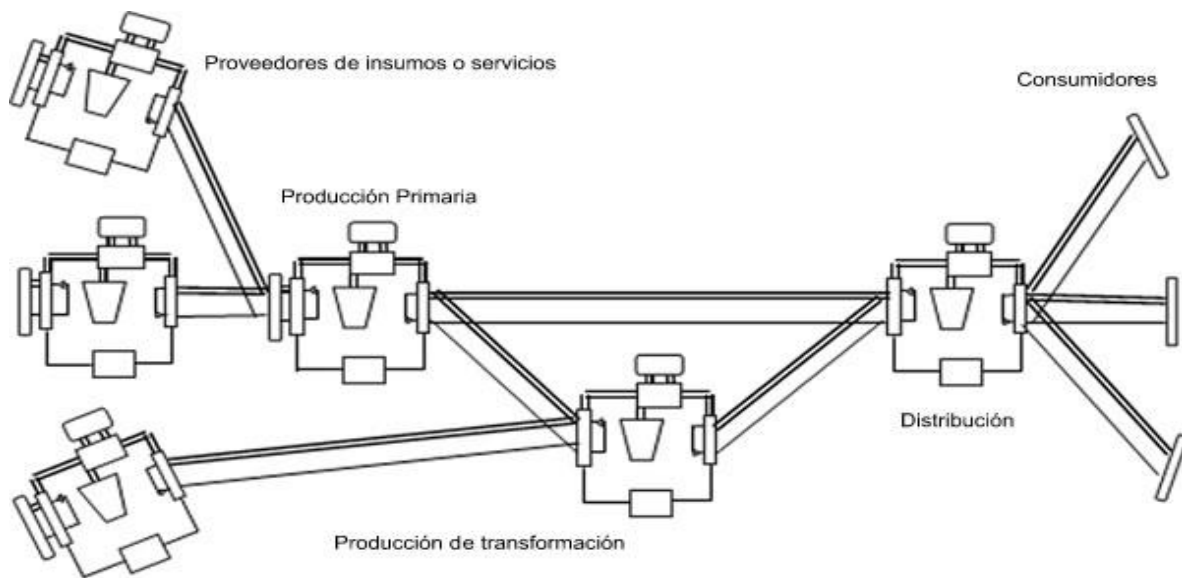
dinero por bienes y servicios. El proceso incluye el propio stock o inventario de tales bienes.

- Un proceso de Producción (igualmente es válida la representación para el caso de Servicios), en el cual se incorporan los insumos y se utilizan los factores de producción. El resultado son los productos intermedios o finales.
- Un proceso de Distribución, con su propio stock, a través del cual la empresa se relaciona con un mercado de Compradores y Consumidores, con los cuales intercambia los productos intermedios o finales con dinero.
- Un proceso de Financiamiento, que incorpora el resultado de las ventas con un mercado Financiero. La provisión de recursos le permite a la cadena reforzar los Factores de Producción y atender las necesidades del proceso de Abastecimiento.

Teniendo en cuenta el esquema 3 podemos observar en forma de diagrama, la composición de una cadena productiva, es decir, los eslabones que la componen, así como los proveedores de insumos, ellos se encargan de distribuir la materia prima para el proceso de producción, la materia prima es adquirida por la producción primaria la cual pasa directamente a la producción de transformación, en el primer caso se hará una transformación de la materia prima para ser vendida al consumidor o pasar a la producción de transformación quien aún hará cambios en el producto intermedio para realizar la elaboración final. El producto, ya sea intermedio o final, pasa al siguiente eslabón que es la distribución, esta parte de la cadena se encarga de repartir el producto hasta el punto donde se pondrá a la venta para el consumidor final.

### Esquema 3

#### Estructura de una cadena productiva de valor (composición con eslabones)



**Fuente:** [www.cadenasproductivas.org.pe](http://www.cadenasproductivas.org.pe)

Observamos que la cadena está compuesta por los eslabones que se encargan de proveer los insumos o servicios, después pasan al eslabón de la producción primaria, o en otro caso pasa directamente al proceso de transformación. En el eslabón de la producción de transformación es cuando se elabora el producto final que será pasado al eslabón de la distribución, sin embargo no solo se da este caso, también de la producción primaria se puede pasar directamente al eslabón de la distribución (como se observa en el diagrama), y el último eslabón que compone a la cadena son los consumidores.

De acuerdo con las necesidades industriales y comerciales de la empresa transnacional, cada eslabón de la cadena puede encargarse de una actividad y las distintas empresas añaden valor en cada etapa.

## 1.4 Tipos de cadenas productivas de valor

Ahora enfocándonos en el papel y dinámica de la cadena productiva, Gary Gereffi distingue a las cadenas globales de valor en dos tipos: las cadenas productivas dirigidas por el productor y las cadenas dirigidas por el consumidor.

### 1.4.1 Cadenas productivas dirigidas por el productor

“Las cadenas de valor dirigidas por el productor son aquellas en que las grandes empresas fabricantes, por lo general transnacionales, están encargadas de las redes de coordinación de la producción (sus eslabonamientos hacia atrás y hacia delante inclusive). Así suele suceder en las industrias intensivas en capital y en tecnología como el sector del automóvil, aeronaves, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada”<sup>7</sup>

En estos casos la empresa transnacional es además del centro de la cadena (casa matriz), una industria manufacturera que controla centralizadamente todos los eslabones de la cadena; así mismo esta empresa es la que más apropiación de valor agregado tiene, respecto a todas las demás empresas inferiores.

En las cadenas dirigidas por el productor, son grandes fabricantes de productos tecnológicamente avanzados como aeronaves, automóviles o equipos informáticos los que ejercen el liderazgo de las cadenas productivas de valor. Estas corporaciones asumen un control más directo sobre los encadenamientos hacia atrás con los proveedores de materias primas y componentes intermedios y, sobre los encadenamientos hacia delante, con las actividades de distribución y comercialización. Tratan así de proteger la tecnología desarrollada y evitar su difusión estrechando los vínculos con sus proveedores especializados por medio de relaciones de propiedad (Kaplinsky y Readman, 2001)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Gereffi, G. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001

<sup>8</sup> Kaplinsky, R. and Readman, J. (2001): *Globalization and Upgrading*, in: *Industrial and Corporate*



### 1.4.2 Cadenas productivas dirigidas al consumidor

Se les llama así porque es la demanda del consumidor la que guía las decisiones de las empresas involucradas.

“Las cadenas de valor dirigidas por el consumidor son aquellas industrias en que la función fundamental es establecer redes descentralizadas de producción, estas recaen en los grandes minoristas, empresas comercializadoras y fabricantes de productos de marca en diversos países exportadores. Este tipo de cadena se ha generalizado en las industrias de bienes de consumo de gran densidad de mano de obra como el vestido, el calzado, los juguetes, los utensilios domésticos y productos electrónicos de consumo”<sup>9</sup>

En este tipo de cadena grandes mayoristas-minoristas, distribuidores y comercializadores o productores con marcas registradas, ejercen la gobernanza de redes descentralizadas de producción en países en desarrollo con bajos costos de producción. Este tipo de cadenas se presentan esencialmente en industrias intensivas en trabajo dedicadas a la fabricación de bienes de consumo, como los textiles/confección, el calzado o la electrónica de consumo. Las redes de proveedores que asumen la producción física siguen las especificaciones de los grandes grupos que se encargan del diseño, la distribución y/o la gestión de las marcas.

El esquema 4 muestra la estructura y dirección de los eslabones de la cadena.

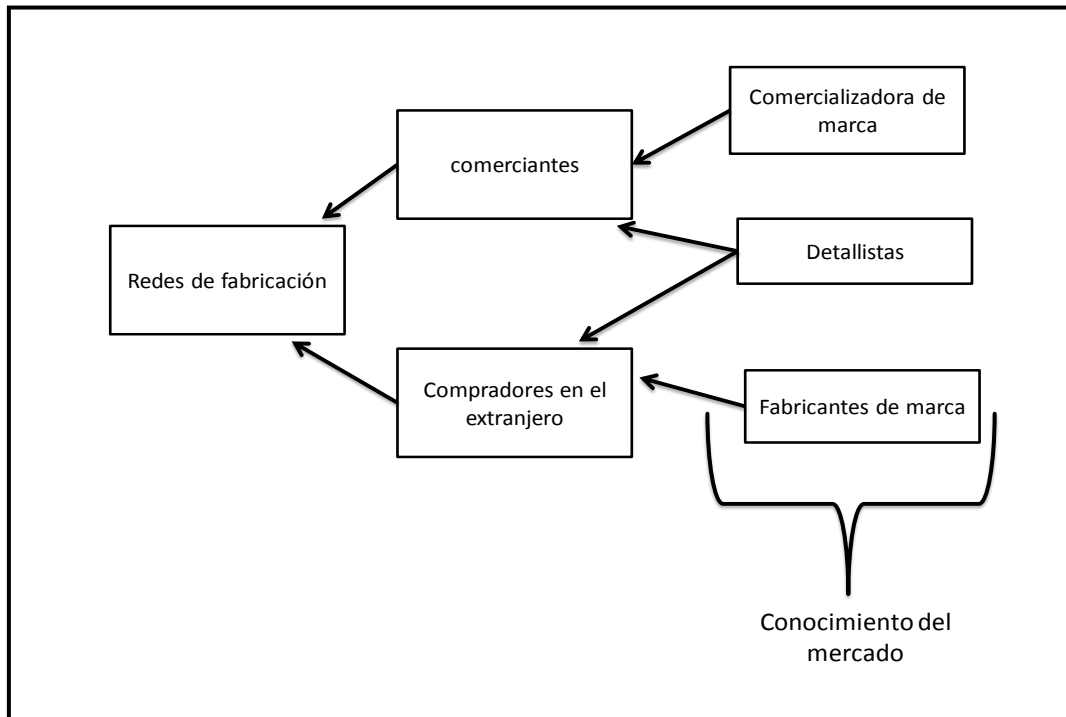
---

Change 14,4: 679-703.

<sup>9</sup> Gereffi, G. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001

## Esquema 4

### Cadena Productiva Dirigida por el Consumidor



Fuente: Elaboración propia en base al diagrama “las cadenas productivas dirigidas al comprador”<sup>10</sup>

Dentro de esta cadena existen tres tipos de líderes, los detallistas, los fabricantes de marca y los comercializadores de marca, éstos son los que tienen el conocimiento del mercado, es decir, estudian a su mercado para conocer lo que demandan sus consumidores para después elaborar productos respecto al estudio que realizan.

#### 1.4.2.1 Detallistas

“... los vendedores al detalle eran los principales clientes de los fabricantes de artículos para el vestuario, pero actualmente se están convirtiendo en sus competidores. En la medida en que la demanda de los consumidores exige mejorar su valor, los detallistas se han inclinado crecientemente a las importaciones... Las líneas de etiqueta privada (o marcas de tienda) que se

<sup>10</sup> Gereffi, G. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001. pp.15

refieren a mercancía hecha para detallistas específicos y que se venden exclusivamente en sus tiendas,”<sup>11</sup> es decir en las de los detallistas. Dicho de otra manera, los detallistas son aquellos que compran productos a los mayoristas para llevarlos al consumidor final; sus funciones consisten en identificar al mercado objetivo, es decir a qué tipo de personas va enfocado un producto, así como la localización de su establecimiento, con el fin de que sea accesible al público objetivo. Algunos ejemplos de detallistas son: tiendas de autoservicio, grandes almacenes o supermercados.

#### **1.4.2.2 Fabricantes de marca**

Los productores de países desarrollados no se cuestionan frecuentemente si deben participar en el proceso de producción de algún bien en el extranjero, le dan más importancia a cómo organizarán o manejarán la producción. Por ello el papel de estos fabricantes es el suministrar los insumos intermedios a una fábrica que se encargue de ensamblar el producto, pero con las condiciones y diseño que el fabricante de marca, (fabricante sin fábrica) haya predispuesto, es decir los fabricantes de marca subcontratan a una empresa que se encargue de ensamblar el producto final, y su función es organizar la producción obtenida y venderla a los consumidores finales. Podemos decir que el fabricante de marca no participa en el proceso de producción, se encarga sólo de abastecer de insumos a una empresa que se encarga de hacer el producto, para entregarlo al fabricante de marca y finalmente éste lo pueda vender.

#### **1.4.2.3 Comercializadores de marca**

Estos comercializadores son los encargados del diseño del producto, de revisar nuevas tendencias, de analizar la demanda, etc., para poder elaborar un producto.

---

<sup>11</sup> Gereffi, G. (2001)“Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, pp. 9-37

“A fin de hacer frente a la nueva competencia, las comercializadoras han reaccionado con distintas estrategias que alteran el contenido y el alcance de sus redes de aprovisionamiento globales. Estas medidas incluyen:

- disminuir sus cadenas de suministro, utilizando menos contratistas pero más capaces;
- informar a los contratistas dónde pueden obtener los componentes que son necesarios, reduciendo así sus propias actividades de compra y redistribución;
- Descontinuación de ciertas funciones de apoyo (tales como graduación del modelo, confección del registro y de la muestra) y reasignación de estas a las contratistas;
- Adopción de sistemas de certificación más severos del vendedor para mejorar el desempeño, y
- Cambio de la geografía de sus redes de producción”<sup>12</sup>

Una comercializadora de marca es aquella que se encarga de estudiar al mercado estudia las tendencias de los productos que utilizan y compran los consumidores, y están en un continuo proceso de mejora, es decir, siempre perfeccionando al gusto del consumidor un determinado producto.

El objetivo de explicar qué implica una cadena productiva de valor, así como sus componentes y los tipos de cadenas, es porque nos ayuda a explicar y entender las modificaciones, así como la estructura del mercado global o simplemente cómo está organizada una empresa. Las cadenas productivas de valor son una herramienta útil que nos permite analizar las posibilidades de desarrollo de un país y de las empresas que forman parte de él. Para el caso de las empresas, las cadenas productivas de valor nos permiten conocer y analizar el posicionamiento a escala mundial de una empresa, así como también, cómo es que las grandes

---

<sup>12</sup> Gereffi, G. (2001) “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, revista *Problemas de desarrollo*, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, pp. 9-37

transnacionales han abarcado un gran mercado a nivel internacional, su posicionamiento y ubicación en los países.

Para fines de esta investigación, que consiste en explicar y analizar el modelo de internacionalización de ZARA-Inditex, se hará uso del enfoque de la cadena productiva de valor dirigida por el consumidor. Recordemos que los comercializadores de marca, fabricantes de marca y los detallistas son los que dirigen este tipo de cadena. ZARA-Inditex en este caso es una comercializadora de marca.

Por tanto, la cadena productiva dirigida por el consumidor, nos da un marco que nos ayudará a entender cómo Zara ha logrado expandir su mercado en diferentes países del mundo de una manera acelerada y estratégica.

Finalmente el uso de esta cadena productiva dirigida por el consumidor, será determinante para entender la estructura productiva de ZARA, es decir, conocer la red de producción que conforma con otras empresas (eslabones inferiores) para la fabricación de sus productos, que se encuentran en el sector textil o del vestido.

## Capítulo 2. Semblanza del grupo Inditex

El grupo textil Inditex, que es uno de los más grandes y competitivos a nivel mundial (en este sector), está conformado por ocho formatos comerciales y Zara es el más importante y representativo del grupo. En este capítulo se hará una descripción y semblanza de Inditex, así como también se describirá cada uno de los formatos comerciales que lo integran.

### 2.1. ¿Quién es Inditex?

La Industria de Diseño Textil, en adelante INDITEX, es una Sociedad Anónima y una transnacional, dedicada a la fabricación, distribución y venta textil; es de origen español, su sede central está ubicada en el Polígono Industrial de Sabón, en el municipio de Arteixo ubicado en la provincia de La Coruña (A Coruña en Gallego, en adelante nos referiremos a esta provincia como La Coruña), España. Inditex es propiedad del empresario Amancio Ortega, quien es el tercer hombre más rico del mundo.

“Según el libro Amancio Ortega: de cero a Zara, publicado por La Esfera de los Libros, se remontan a 1975, cuando Ortega decidió aprovechar los conocimientos adquiridos en la camisería Gala de su tío, en La Coruña, y montar su propio negocio.”<sup>13</sup> Amancio constituye la fábrica Goa que se dedica a producir prendas de vestir para distintas empresas, hasta que decide fundar su propia empresa y vender los productos que realizaba, creando así a Zara.

Amancio Ortega es socio fundador de Inditex. “Inició su actividad de fabricación textil en 1963. En 1972 constituyó Confecciones Goa, S.A., la primera fábrica de confección de Inditex, y tres años más tarde Zara España, S.A., la primera sociedad de distribución y venta al detalle.

---

<sup>13</sup> [www.expansion.com](http://www.expansion.com) “Amancio Ortega: el discreto emprendedor que democratizó la moda”. Sección empresas del 12 de enero de 2011.

Fue reelegido miembro del Consejo de Administración en las Juntas Generales de Accionistas del 30 de junio de 1990, 31 de julio de 1995, 20 de julio de 2000, 15 de julio de 2005 y 13 de julio de 2010.

Actualmente es el mayor accionista del grupo Inditex con casi el 60 % de las acciones.”<sup>14</sup>

## **2.1 Reseña histórica de Inditex**

El grupo textil empieza sus actividades como fabricante de prendas de vestir con el nombre de GOA en el año de 1963, de este año a 1975 fabricó para otras empresas, GOA se encargaba de confeccionar los prototipos que le eran encargados. En 1975, después de 12 años, el grupo abre su primera tienda, llamada Zara, en el centro de La Coruña, España.

La visión de la moda de Zara fue bien recibida por el público, lo que permite su expansión con nuevas tiendas en las principales ciudades españolas. En 1977, GOA y Samlor, las primeras fábricas de Zara, se instalan en el municipio de Arteixo. Estas fábricas se encargan de producir para su único formato comercial (Zara), se hacen cargo de todo el proceso productivo así como también de la comercialización del mismo, lo único que adquieren de otras empresas son los insumos, es decir, las telas, los hilos, botones, etcétera.

Ya para el año de 1984 se crea el primer centro de distribución logístico en Arteixo, con 10.000 metros cuadrados. En este centro es donde se almacenan, se organizan y en donde se dan las instrucciones de salida para la distribución de los productos.

Entre 1985 y 1987 se funda Inditex como la empresa holding<sup>15</sup> del grupo (cuando se constituye Inditex solo cuenta con la empresa Zara, a través de la trayectoria del grupo va agregando otros formatos comerciales, los cuales son 8 actualmente), la cual se encarga de brindar administración, gestión y apoyo a las

---

<sup>14</sup> [www.inditex.com](http://www.inditex.com) “Consejo de Administración”.

<sup>15</sup> Holdig es una forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control total sobre la otra empresa.

empresas que se adhieren al grupo. Los fabricantes de ese momento (los cuales estaban ubicados únicamente en España) de Inditex centran toda su producción en Zara y crean las bases de un sistema de distribución que pueda cumplir con las necesidades del mercado a un ritmo de crecimiento muy rápido.

Para el año de 1988 se abre la primera tienda de Zara, fuera de España, en Oporto (Portugal). En el siguiente año (1989) Inditex inicia actividades en Estados Unidos con la apertura de una tienda de Zara en Nueva York y un año después abre una nueva tienda en París (Francia).

Durante la década de los 90 Inditex experimenta un ritmo de crecimiento bastante rápido por todo el mundo con la apertura de nuevas tiendas de sus diferentes formatos comerciales. A continuación se presenta el año y la apertura de nuevas tiendas del grupo en distintos países:

**1992-** México

**1993-** Grecia

**1994-** Bélgica y Suecia

**1995-** Malta

**1996-** Chipre

**1997-** Noruega e Israel

**1998-** Argentina, Reino Unido, Venezuela, Turquía, Líbano, U.A.E., Kuwait y Japón

**1999-** Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay

**2000-** Andorra, Qatar, Austria y Dinamarca

El 23 de mayo de 2001 Inditex comienza a cotizar en la bolsa de Madrid. En ese entonces Inditex estaba presente en 39 países con aproximadamente 1,000 tiendas. En la imagen 1 se puede observar cuando la Bolsa de Madrid da la bienvenida al grupo.





Durante el 2006 Inditex sienta las bases para el desarrollo del Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010 con el objetivo de conciliar el crecimiento económico del grupo con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente.

En 2007 comienza la venta online del grupo con la presentación de la primera tienda en internet de Zara Home; esta venta funciona de manera virtual, es decir los productos se ponen a disposición de los clientes en el sitio web del formato comercial en el cual pueden observar imágenes de los productos, leer las especificaciones para finalmente adquirirlos. El pago de los productos se hace con tarjeta de crédito y la mercancía se envía por correo o por medio de una agencia de transporte. La venta online le da comodidad al cliente, ya que tiene la posibilidad de comprar desde cualquier lugar y a cualquier hora.

También en 2007 se abren dos centros de distribución en España, en Meco (Madrid) y en Onzonilla (León).

En 2010, Inditex presenta su nuevo Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015 (ver anexo 3), el cual contiene la Estrategia Global de Sostenibilidad de Inditex y está presente de manera transversal en toda la cadena productiva, así mismo se conforma de tres estrategias medioambientales (estrategia global de gestión del agua, estrategia global de energía y estrategia de protección de la biodiversidad).

Es de gran importancia este Plan medioambiental porque Inditex considera sostenible su modelo de negocio el cual se basa en dos ejes centrales:

- “El diseño de moda y su fabricación en un entorno socialmente responsable;
- La tienda y toda su cadena de valor, ecoeficiente y respetuosa con el medioambiente”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Inditex. Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015. pp. 1-30

El compromiso dentro del nuevo Plan Medioambiental es “Disminuir la huella ecológica global de la cadena de valor y reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) asociadas, especialmente el CO<sub>2</sub>...”<sup>17</sup>

En este sentido el objetivo del Plan medioambiental 2011-2015 es “...reducción de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>, un 10% en 2015 y un 20 % en 2020, con respecto a 2005.”<sup>18</sup>

Para 2011, Amancio Ortega nombra en la presidencia del grupo a Pablo Isla. En este mismo año Inditex se extiende a los países de Australia, Taiwán, Azerbaiyán, Sudáfrica y Perú.

En 2012 se abren tiendas en Armenia, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Georgia y República Yugoslava de Macedonia. Y el 2013 Inditex inicia actividades en Argelia.

## **2.2 Situación actual**

Inditex un grupo de distribución de moda que nació en 1963 como una fábrica de ropa femenina, actualmente cuenta con ocho formatos comerciales: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe; y también cuenta con más de 6.300 tiendas en 87 países (ver anexo 1). En el cuadro 1 se muestra la cantidad de establecimientos por cadena comercial y el total de Inditex; asimismo podemos ver en el mapa 1 los países en donde hay establecimientos del grupo.

---

<sup>17</sup> Inditex. Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015. pp. 1-30

<sup>18</sup> Inditex. Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015. pp. 1-30

## Mapa 1

### Países en los que tiene presencia Inditex



Fuente: Inditex, al 31 de Enero de 2014



Países en los que se encuentran tiendas del grupo Inditex

Inditex tiene presencia en los 5 continentes, con una cantidad de 3283 establecimientos en el continente Europeo, es decir, con un poco más del 50% del total de tiendas de Inditex.

## Cuadro 1

### Tiendas de Inditex por formato comercial en todo el mundo

Tiendas en todo el mundo	
Zara	1991
Pull & Bear	853
Massimo Dutti	665
Bershka	954
Stradivarius	858
Osyho	549
Zara Home	394
Uterque	76
<b>Total</b>	<b>6340</b>

Fuente: Inditex, 2013

En el cuadro 1 podemos observar que Zara es el formato comercial del grupo Inditex con el mayor número de establecimientos, alcanzando un porcentaje de alrededor del 31% de las 6340 tiendas; lo cual significa que Zara es la empresa con una mayor expansión a nivel internacional.

### 2.3 Instalaciones de Inditex

Es de destacar que Zara es la empresa más importante del grupo ya que es la que más factura a Inditex y su sede central está en Arteixo.

No obstante, no todo se encuentra en Arteixo, la sede central de 5 de los formatos comerciales (Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti, Oysho y Pull&Bear) y sus correspondientes centros de distribución radican en otros puntos de España: Narón (La Coruña), Tordera (Barcelona) y Sallent (Barcelona). A continuación se puede observar en el cuadro 2 la correspondiente ubicación de la sede central de los formatos comerciales.

#### Cuadro 2

##### Ubicación de la sede central por formato comercial de Inditex

Cadena Comercial	Ubicación
Zara	Arteixo, A coruña
Zara Home	Arteixo, A Coruña
Stradivarius	Sallent, Barcelona
Oysho	Tordera, Barcelona
Uterqüe	Tordera, Barcelona
Pull&Bear	Narón, A Coruña
Massimo Dutti	Tordera, Barcelona
Bershka	Tordera, Barcelona
Inditex	Arteixo, A Coruña

Fuente: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

La función de las sedes centrales es que ahí se gestionan actividades (de acuerdo al formato comercial) como los gastos, diseño, distribución, recursos humanos, etcétera; respecto a la producción, sólo Zara produce casi en su totalidad en fábricas propias ubicadas en su sede central, ya que los otros formatos comerciales contratan este eslabón de la cadena productiva a otras empresas.

En cuanto a las plataformas logísticas<sup>19</sup> Inditex cuenta con la de Zaragoza (centro de distribución dedicado a Zara, inaugurado en 2003), León, Elche (Alicante) y Meco (Madrid), Parafolls (centro de distribución, inaugurado en 2009), Tordera (plataforma logística creada en el año 2012); todas ellas están ubicadas en España.

Estas plataformas logísticas tienen la función de proveer las instalaciones necesarias para almacenar y organizar los productos, asimismo para poder distribuirlos de manera más rápida, es decir desde las plataformas se cuentan con accesos directos a la red ferroviaria y autopistas para hacer más directo el transporte de la mercancía a su lugar de destino. También, en el caso de la sede central de Inditex (Arteixo), cuenta con el aeropuerto de Zaragoza (propiedad del Gobierno español) de donde sale la mayor parte de la producción que va hacia países más lejanos, por ejemplo los del continente Americano. En resumen las plataformas ayudan a distribuir la mercancía más rápido a su lugar de destino, haciendo más ágil y eficiente la logística de Inditex.

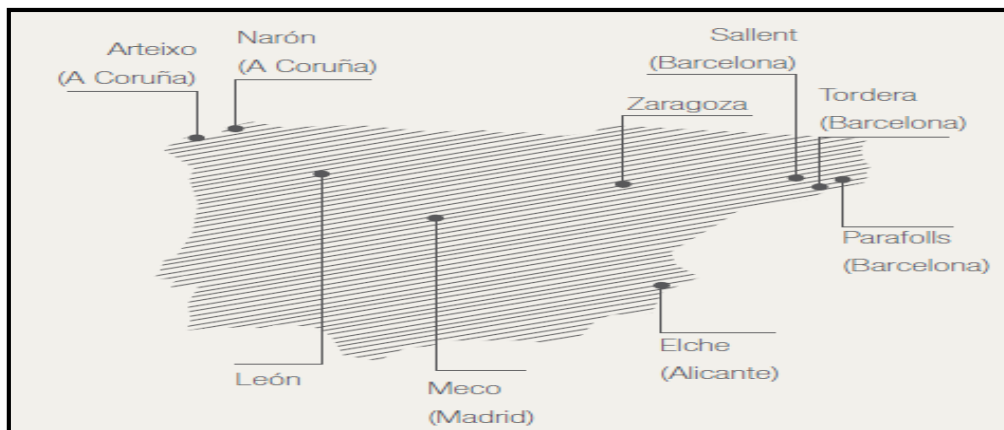
En el mapa 2 se observa a España y la ubicación de cada una de las sedes centrales así como también de las plataformas logísticas de Inditex.

---

<sup>19</sup> La European Association of Freight Villages EUROPLATFORMS define plataforma logística como *“un área dentro de la cual todas las actividades relativas al transporte, logística y la distribución de bienes, tanto para el tránsito nacional o internacional, son llevadas a cabo por varios operadores. Su gestión puede ser pública o privada y en ambos casos se podrá contar con los servicios públicos requeridos para prestar sus servicios”*.

## Mapa 2

### Plataformas logísticas de Inditex



Fuente: Dossier de prensa 2013. Inditex

En cuanto a las fábricas, el grupo Inditex cuenta con 21, las cuales se encuentran concentradas en España; 18 de ellas radican en el polígono industrial de Sabón (Arteixo) y están dedicadas a producir para Zara. En el municipio de Arteixo, sede central de Zara, se encuentra también el almacén que está dedicado especialmente a este formato comercial.

En Arteixo, como se ha mencionado, se encuentra la matriz de Inditex, por lo tanto ahí está el edificio corporativo que fue inaugurado en febrero de 2000; tiene una superficie de 55,000 metros cuadrados, de los cuales 11,000 metros cuadrados corresponden al área de diseño y comercial de la cadena Zara.

Asimismo Inditex reúne –es decir, forman parte de los proveedores del grupo– también a un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil, ubicadas en España o en países cercanos a la sede de Inditex (por ejemplo Portugal y Marruecos) con el fin de facilitar y agilizar la cadena productiva, debido a la cercanía a los centros de producción o distribución del grupo, por ejemplo se disminuyen los tiempos de transporte cuando se contrata la fabricación de prendas o se tienen que adquirir materias primas (como lo son los tejidos, hilos, etcétera); no obstante también existen algunas empresas (las cuales no son propiedad del

grupo) que están en otros continentes (ver anexo 2) y que se ubican, por ejemplo en países como Brasil, Uruguay o México.

El modelo de gestión de Inditex está basado en la innovación y la flexibilidad, y su forma de entender la moda (creatividad y diseño de calidad), junto con una rápida respuesta a las demandas del mercado, esto le ha permitido una rápida expansión internacional y un posicionamiento favorable de todos sus formatos comerciales.

## 2.4 Datos relevantes

En el siguiente cuadro podemos observar algunos datos significativos de Inditex:

### Cuadro 3

#### Ventas y ganancias de Inditex en 2013 en comparación con 2012

Millones de euros	2013	2012	13/12	Crecimiento compuesto dos últimos años
<b>Ventas</b>	16,724	15,96	5%	10%
<b>Margen bruto</b>	9,923	9,529	4%	10%
<b>Sobre ventas</b>	59,3%	59,8%		
<b>EBITDA</b>	3,926	3,913	-	10%
<b>Sobre ventas</b>	23,5%	24,5%		
<b>EBIT</b>	3,071	3117	-1%	10%
<b>Sobre ventas</b>	18,4%	19,5%		
<b>Beneficio neto</b>	2,377	2,361	1%	11%
<b>Sobre ventas</b>	14,2%	14,8%		

Fuente: Presentación de resultados del ejercicio 2013. Inditex

Es de destacar que el grupo Inditex registró un beneficio neto de 2,377 millones de euros durante el año 2013, lo que corresponde a un aumento del 1% respecto al año anterior. Las ventas del grupo se situaron en 16,724 millones de euros, con un crecimiento del 5% en un año. El beneficio bruto de explotación en 2013 (Ebitda) fue de 3,926 millones de euros, el cual refleja el coste de la mercancía vendida respecto al volumen de ventas netas, es decir, la diferencia entre los ingresos y gastos, en este caso se observa que hay una rentabilidad para Inditex. El resultado neto de explotación (Ebit, muestra el beneficio obtenido entre los



ingresos y gastos de explotación u operativos), se situó en 3,071 millones de euros, prácticamente los mismos obtenidos del año previo, pero con una disminución de -1%.

#### **Cuadro 4**

##### **Inditex: establecimientos, mercados y empleo**

Nº de tiendas	<b>6,340</b>
Aperturas netas	<b>331</b>
Nº de mercados	87
Empleados	128,313

Fuente: Presentación de resultados del ejercicio 2013. Inditex

Inditex ha generado 8,000 nuevos puestos de trabajo durante el ejercicio 2013, con lo que la plantilla total al cierre de ese año se sitúa en 128,313 personas. Las nuevas aperturas en 2013 fueron de 331 entre las que destacan la nueva tienda Zara en la céntrica calle Istiklal de Estambul, Pull&Bear en Berlín (Tauentzienstrasse), Massimo Dutti en la parisina Rue de la Paix, Bershka en Viena (Mariahilferstrasse), Stradivarius en Marsella (Saint Ferreol) y Oysho en Shanghái.

En este sentido, durante el Foro Global España 2014, que se celebró en Bilbao, en donde participó el presidente del grupo Inditex, Pablo Isla, resaltó que “la contribución de Inditex al PIB español es superior al de sectores como el de la pesca y el aéreo, porque durante los últimos cuatro años ha contribuido con más de 1,000 millones de euros que corresponden al Impuesto de Sociedades, lo que equivale a un 2% del total recaudado por dicho impuesto”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [www.abc.es](http://www.abc.es) sección “economía” del 4 de marzo de 2014

## **2.5 Formatos comerciales del grupo Inditex<sup>21</sup>**

El grupo Inditex actualmente está conformado por ocho formatos comerciales Zara, Bershka, Pull&bear, Massimo Dutti, Zara Home, Uterqüe, Stradivarius y Oysho.

### **2.5.1 Zara**

Es la empresa más importante del grupo, porque es la que obtiene más ventas dentro del grupo Inditex. La primera tienda se abre en 1975 en La Coruña, España.

Zara produce ropa de hombres y mujeres, sin embargo se centra en atender al segmento de mujeres que va desde adolescentes hasta personas de mediana edad (de 15 a 34 años) que buscan un estilo vanguardista.

“Actualmente opera en 87 mercados con una red de más de 1.900 tiendas estratégicamente situadas en las principales ciudades. En Zara el diseño está estrechamente relacionado con sus clientes. Equipos especializados reciben de forma constante la información acerca de las decisiones de los clientes en cada una de las tiendas, aspecto que inspira a su equipo creativo formado por más de 200 personas”<sup>22</sup>.

### **2.5.2 Pull&Bear**

Esta marca la crea grupo Inditex en el año de 1991 y en sus inicios se centra en la producción de prendas de vestir para hombres, no obstante, Pull&Bear se ha especializado en adaptarse a las necesidades de la demanda que abarca a los clientes jóvenes amantes de la moda casual. Actualmente produce tanto para hombres como para mujeres.

---

<sup>21</sup> Nos referimos como formatos comerciales a las marcas o empresas que conforman al grupo Inditex

<sup>22</sup> [www.inditex.com/es/brands/zara](http://www.inditex.com/es/brands/zara)

“Pull&Bear no sólo crea ropa y complementos, sino que también diseña espacios para comunicar el mensaje y el sentimiento de los productos que ofrecen. Espacios acogedores con estilo propio donde el mobiliario nuevo se funde con objetos reciclados para recrear las casas donde a sus jóvenes clientes les gustaría vivir”.<sup>23</sup>

Actualmente esta cadena comercial cuenta con más de 800 tiendas en las calles más concurridas y en los centros comerciales más importantes de 63 países.

### **2.5.3 Massimo Dutti**

En 1991 Massimo Dutti se incorpora a Inditex cuando Amancio Ortega compra el 36.72% de las acciones de ésta marca. En el año de 1995 Armando Lasauca, el entonces dueño mayoritario de la marca, vende por completo a Inditex Massimo Dutti.

El formato comercial está orientado a atender la demanda de hombres y mujeres de hoy, independientes, urbanos y cosmopolitas. Esta cadena muestra una completa variedad de líneas, que van desde las más urbanas y sofisticadas a las más deportivas manteniendo en todas una exigencia por la elegancia.

“Massimo Dutti combina estilos básicos y actuales realizados con tejidos de última generación, pero siempre prácticos, agradables y de calidad; texturas discretas, tejidos naturales y mezclas innovadoras que ofrecen como resultado una imagen impecable con el máximo confort”<sup>24</sup>.

Las tiendas de Massimo Dutti son 665 tiendas ubicadas en 63 países y están localizadas en los mejores emplazamientos comerciales, son un espacio pensado para la comodidad de sus clientes.

---

<sup>23</sup> [www.inditex.com/es/brands/pull\\_bear](http://www.inditex.com/es/brands/pull_bear)

<sup>24</sup> [www.inditex.com/es/brands/massimo\\_dutti](http://www.inditex.com/es/brands/massimo_dutti)

#### **2.5.4 Bershka**

Este formato comercial se centra en la demanda del aficionado a la moda más joven del mercado, Inditex lo crea en abril de 1998 como un concepto innovador en ventas y moda. Actualmente tiene un total de 954 tiendas en 66 países.

Las tiendas de Bershka se caracterizan por ser grandes y espaciosas además de que cuentan con un diseño de lo más actual. “Están pensadas para que sean un lugar en el que se pueda encontrar moda, música y arte de la calle. Comprar en Bershka te sumerge en las tendencias más vanguardistas y de moda del siglo XXI”<sup>25</sup>.

#### **2.5.5 Stradivarius**

“...refleja una manera joven de sentir la moda, con una concepción dinámica y original, acercando a sus clientes las últimas tendencias en diseños, tejidos y complementos”<sup>26</sup>.

Lo que caracteriza a este formato comercial es que se centra en la moda internacional con diseños originales y elegantes. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen diversas posibilidades para las jóvenes con un estilo informal e imaginativo.

Stradivarius se incorpora al grupo Inditex en el año de 1999 cuando se compra por la cantidad de 18,000 millones de pesetas (actualmente esa cantidad de pesetas en euros equivale a 107,997.84 euros), convirtiéndose en la quinta marca del grupo, hoy en día cuenta con 858 tiendas en 56 países, que tienen las características de mucho color, luz, grandes espacios y música joven.

#### **2.5.6 Oysho**

Oysho es un formato comercial que se crea en el año 2001 y está dedicado a ofrecer las últimas tendencias de moda en el sector de la lencería y la ropa interior femenina.

---

<sup>25</sup> [www.inditex.com/es/brands/bershka](http://www.inditex.com/es/brands/bershka)

<sup>26</sup> [www.inditex.com/es/brands/stradivarius](http://www.inditex.com/es/brands/stradivarius)

“En Oysho se puede encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales, ropa para estar en casa cómoda e informal, y originales accesorios y complementos”<sup>27</sup>.

Actualmente esta cadena cuenta con 549 establecimientos en 39 países.

### **2.5.7 Zara Home**

Zara Home se crea en 2003, esta cadena está especializada en artículos para vestir y decorar la casa (ropa de cama, de mesa y de baño), no obstante, complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración.

Este formato comercial de Inditex está dedicado a la renovación continua de su oferta, Zara Home introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar. Actualmente tiene 394 tiendas en 45 países.

### **2.5.8 Uterqüe**

Este formato comercial “...ofrece complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad. La colección combina la estética de las últimas tendencias de moda con la exclusividad de su producto”. “Una propuesta de moda en renovación continua y una excelente combinación de alta calidad con precios atractivos definen la apuesta de Uterqüe”.<sup>28</sup>

Uterqüe se creó en 2008 y ha conseguido un alto grado de aceptación entre los países en los que ha desarrollado su concepto. La apariencia de sus tiendas se caracteriza porque son elegantes y sofisticadas. Los interiores están diseñados

---

<sup>27</sup> [www.inditex.com/es/brands/oysho](http://www.inditex.com/es/brands/oysho)

<sup>28</sup> [www.inditex.com/es/brands/uterque](http://www.inditex.com/es/brands/uterque)

para ser funcionales y ofrecer a los clientes el máximo confort. Cuenta con 76 establecimientos en 15 países.

En el cuadro 5 se visualiza el número de tiendas por continente de cada una de las cadenas de Inditex.

#### Cuadro 5

##### Inditex: Número de tiendas por formato comercial y continente

Marca	Europa	América	Asia y resto del mundo
Zara	1307	234	450
Pull&Bear	638	62	153
Massimo Dutti	495	47	123
Bershka	706	83	165
Stradivarius	669	31	158
Oysho	414	46	89
Zara Home	309	35	50
Uterqüe	51	10	15
<b>Total</b>	<b>4589</b>	<b>548</b>	<b>1203</b>

Fuente: Inditex: Presentación de resultados del ejercicio 2013.

## 2.6 Datos significativos de los formatos comerciales de Inditex

#### Cuadro 6

##### Inditex: Ventas por formato comercial (precios corrientes)

Millones de euros	2013	2012	Var% 13/12
Zara	10,804	10,541	2%
Pull&Bear	1,191	1,086	10%
Massimo Dutti	1,293	1,134	14%
Bershka	1,556	1,485	5%
Stradivarius	1,006	961	5%
Oysho	353	314	12%
Zara Home	451	350	29%
Uterqüe	71	74	-4%
<b>Total</b>	<b>16,74</b>	<b>15,946</b>	<b>5%</b>

Fuente: Inditex: Presentación de resultados del ejercicio 2013.

En el cuadro 6 podemos observar el volumen de ventas por cadena, y podemos decir que Zara fue la que más ventas tuvo durante el ejercicio 2013 con un total de 10,804 millones de euros, le sigue Bershka con un total de 1,556 millones de euros y en tercer lugar Massimo Dutti con ventas totales de 1,293 millones de euros. La variación en ventas totales de Inditex de 2012 a 2013 fue de 5% (a precios corrientes).

### Cuadro 7

#### Inditex: Resultado de explotación (EBIT) por formato comercial (precios corrientes)

Millones de euros	2013	2012	Var% 13/12	% ventas 2013	% total de aportación a Inditex 2013
Zara	2,089	2,233	-6%	19,3%	68%
Pull&Bear	196	182	8%	16,4%	6%
Massimo Dutti	247	197	25%	19,1%	8%
Bershka	241	239	1%	15,5%	8%
Stradivarius	212	208	2%	21,1%	7%
Oysho	40	26	56%	11,4%	1%
Zara Home	55	41	35%	12,3%	2%
Uterqüe	-8	-9	-	-	-
<b>Total EBIT</b>	<b>3,071</b>	<b>3,117</b>	<b>-1%</b>	<b>18,4%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Inditex: Presentación de resultados del ejercicio 2013.

El resultado de explotación por formato comercial se muestra en el cuadro 7. El de Zara fue de 2,089 millones de euros para el 2013, con lo cual tuvo una variación, respecto al año anterior de -6% (a euros corrientes). También podemos ver que Zara aportó a Inditex un 68%; el EBIT de Massimo Dutti fue de 247 millones de euros para 2013 con una variación de 25% respecto a 2012. En este sentido, el total de EBIT para Inditex en 2013 fue de 3,071 con una variación respecto al año anterior de -1%, es decir, que el beneficio obtenido entre ingresos y gastos de explotación en 2013 disminuyó en 1% respecto a 2012.

## **2.7 Zara la cadena representativa de Inditex**

Zara es una de las más famosas marcas de ropa española. Zara, fue fundada en 1975 por Amancio Ortega, quien decidió ampliar una pequeña fábrica de Arteixo abriendo una tienda en A Coruña. Desde aquel momento Zara se fue convirtiendo en un referente de la moda joven española hasta llegar a ser la marca más famosa.

Zara-Inditex es una historia de éxito empresarial. Desde que Zara abrió su primera tienda en La Coruña su crecimiento ha sido imparable. Al comienzo de su expansión, Zara comenzó a extenderse por las principales ciudades gallegas: Vigo, Lugo y Santiago, entre 1975 y 1980.

En los primeros años de la década de los 80 Zara comenzó con su expansión por todo el territorio nacional, saliendo poco a poco de la región gallega. Comenzó a abrir establecimientos primero en las regiones más noroccidentales españolas para irse abriendo paso hacia zonas más alejadas. En 1986 ya estaban establecidas tiendas de Zara en las principales ciudades españolas: Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga.

En el año 1988 Zara se decide a lanzarse al mercado internacional, debido a su cercanía con el país vecino, Portugal; Zara recibía a jóvenes provenientes de ese país para comprar en sus tiendas de Vigo y La Coruña. Eso hizo que Portugal fuera el primer país en el que comenzó su proceso de internacionalización: Oporto fue la ciudad elegida para comenzar a vender fuera del territorio español.

Debido al éxito obtenido en este primer paso de expansión, Zara decidió implantarse en el centro del mundo de la moda, y en 1989 abrió su primera tienda en Nueva York. En 1990 el siguiente objetivo fue París. Estas dos ciudades colocaron a Zara como referente de la moda española.

El mayor proceso de expansión se llevó a cabo durante la década de los 90. En 1992 Zara llega México; en 1993 en Grecia; 1994 en Bélgica; en 1998 Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait y



Líbano; para 1999 la expansión continua a países como Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil Chile y Uruguay.

En la actualidad Zara ha continuado con su expansión, muestra de ello es que al cierre del ejercicio 2013 Zara cuenta con un total de 1991 tiendas en todo el mundo, de las cuales 1307 están ubicadas en el continente Europeo, 234 en América y 450 en Asia y el resto del mundo (ver cuadro 5).

De acuerdo con la publicación de la revista Forbes, en diciembre de 2013, sobre “Las 100 marcas más valiosas del mundo” Zara se sitúa en el lugar número 52 con un valor de su marca de 9.4 millones de dólares, así como los ingresos de la marca fueron de 13.5 millones de dólares y el gasto en publicidad fue cero.

Respecto a sus estrategias competitivas en los mercados internacionales, cabe destacar que Zara desarrolla productos para un mercado global. El segmento al que se dirige es el mismo, variando exclusivamente en su tamaño, en función de la demografía, poder adquisitivo y factores culturales de los países. Los productos y su lanzamiento son responsabilidad del departamento de diseño, integrado por tres tipos de profesionales: estilistas de moda (que seleccionan tejido, colores, estampados y prendas), profesionales de gestión comercial (que son responsables de decidir si existe o no un mercado para esos diseños y seleccionar a los proveedores -los cuales se ubican en distintos países del mundo y proveen de materias primas o en algunos casos proveen de servicios para la producción de un bien, un ejemplo de ello es la confección de prendas de vestir- (ver anexo 2), realizar las gestiones y precios de las compras, análisis de costes, márgenes y determinación de precios); y personas de tienda (encargados de analizar cómo están funcionando las tiendas). Estos equipos de trabajo son integrados por personas de diferentes países y determinan qué producto se elabora, a qué precios, cuándo se lanza, en qué cuantía y dónde. Para ello se apoyan en la información que reciben de los distintos países y mercados. El objetivo es producir sólo aquello que se pueda vender en los mercados (países) en los que Zara está presente.

### **Capítulo 3. Zara y la cadena productiva dirigida por el consumidor**

El objetivo de este capítulo es dar una breve definición de lo que es la internacionalización de una empresa y mostrar cómo está conformada la cadena productiva de Zara-Inditex.

#### **3.1 Definición de la internacionalización de la empresa**

A partir de una mayor liberalización del comercio se ha dado el proceso actualmente llamado globalización, que a través de las redes de producción de las grandes empresas trasnacionales continúa con un ritmo de crecimiento constante. Las cadenas globales de valor que operan estas grandes compañías a lo largo de todo el proceso de producción y circulación, se ha convertido en el motor de la economía mundial.

El proceso de globalización, apoyado por el desarrollo tecnológico y constantes procesos de integración entre países, ha generado un entorno económico empresarial complejo que lleva a considerar a la internacionalización como una estrategia factible para incrementar ganancias y reducir costos de las empresas, principalmente de las trasnacionales.

Dentro de este contexto, la internacionalización es todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch & Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

Otra definición del término internacionalización es el que da Villareal Larringa (2005), quien la define como una “estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y

dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa”.<sup>29</sup>

En este sentido, podemos decir que la internacionalización es una estrategia que aplican las empresas trasnacionales para crecer, repartiendo su proceso productivo y de comercialización en varios países, que implica cambios y movilización de la cadena productiva de la que forma parte, así mismo influye en la estructura organizacional de la trasnacional.

En este sentido, el hecho de que una empresa trasnacional maneje una cadena productiva de valor, implica que tenga que dividir su proceso productivo en distintos países, por las ventajas que esto representa, ya que en otros países puede encontrar mano de obra barata, insumos a un menor precio, reducción de tiempos, disminución de costos de transporte, etc., que ayudan a incrementar la eficiencia y con ello la productividad, es decir que la internacionalización implica una localización más eficiente de la producción.

Para que una empresa tenga establecimientos de producción y comercialización en el extranjero, ésta debe tener una ventaja competitiva, que puede ser el origen de la producción, la tecnología, la organización, etc., lo cual hace que tenga una diferencia para poder competir con otras empresas nacionales y extranjeras. A pesar de que dichas empresas están ya establecidas y tienen un conocimiento más amplio del mercado doméstico, se pueden ver en la necesidad de desarrollar la ventaja con la que cuenta la trasnacional que entra a su mercado, para que no sean desplazadas.

Así mismo, una empresa puede tomar la decisión de internacionalizarse por factores como: la necesidad de superar la madurez alcanzada en el mercado de origen, la posibilidad de aprovechar la demanda en el extranjero, la reducción de sus costos, entre otros.

Es importante aclarar que en este trabajo se establece una diferencia entre una empresa trasnacional y una internacional. La trasnacional es aquella que ha

---

<sup>29</sup> Villareal Larringa Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una visión contemporánea, CUADERNOS DE Gestión, vol. 5, núm. 2, 2005, pp55-73

segmentado su proceso de producción, comercializa y vende sus productos en diferentes países; mientras que una empresa internacional es aquella que solo produce en el país de origen, sin embargo el producto tiene presencia en muchos países. En este contexto podemos decir que Zara-Inditex es una empresa transnacional.

### **3.2 Zara-Inditex, cadena de valor internacional dirigida por el consumidor**

“Zara busca una total sintonía con sus clientes, y ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos. El objetivo es compartir la pasión responsable por la moda entre un amplio grupo de personas, culturas y generaciones”.<sup>30</sup>

Zara (la cual está integrada verticalmente ya que se ocupa desde el diseño hasta la gestión de las tiendas de venta al consumidor final) es la más destacada de los ocho formatos de Inditex por ser la que aporta el mayor porcentaje de ganancias para el grupo. A nivel mundial, Zara se ha colocado como una de las mejores empresas transnacionales en su ramo (sector textil), tan es así que el fundador de esta transnacional, Amancio Ortega, es el tercer hombre más rico del mundo, según una publicación de la revista Forbes (marzo, 2014).

Para resaltar la importancia de Zara, en los siguientes cuadros se pueden observar algunos datos: en el cuadro 8 podemos observar el volumen de ventas de Zara que para el año 2013 fueron de 10,804 millones de euros y es la cadena que más aportó a Inditex (ver cuadro 6), y podemos ver que la variación porcentual respecto al año anterior es de 2%; y en el cuadro 9 podemos ver el resultado de explotación que corresponde a Zara, el cual fue de 2,089 millones de euros para el 2013 con una variación porcentual respecto a 2012 de -6%, asimismo podemos observar que el porcentaje de ventas que aportó Zara al total de Inditex fue de 68%.

---

<sup>30</sup> [www.inditex.com/es/brands/zara](http://www.inditex.com/es/brands/zara)

## Cuadro 8

### Ventas de Zara

Millones de euros (corrientes)	2013	2012	Var% 13/12
Zara	10,804	10,541	2%

Fuente: Inditex. Presentación de resultados del ejercicio 2013.

## Cuadro 9

### Resultado de explotación (EBIT) para Zara

Millones de euros (corrientes)	2013	2012	Var% 13/12	% ventas 2013	% total de aportación a Inditex 2013
Zara	2,089	2,233	-6%	19,3%	68%

Fuente: Inditex. Presentación de resultados del ejercicio 2013.

Al basar su estrategia en una cadena productiva de valor dirigida por el consumidor, el éxito de Zara ha dependido de una buena gestión de su proceso productivo, donde se incluye la planificación y la inversión en investigación y tecnología.

El proceso de producción utilizado es intensivo en capital, ya que realiza grandes inversiones en el mejoramiento e innovación de sus instalaciones para hacer la mayoría de las actividades de la cadena, automáticas y más rápidas; y las actividades que son intensivas en mano de obra, son aquellas que se externalizan para que las realicen otras empresas, es decir, se subcontratan a otras empresas que se especializan en estas actividades.

Para mostrar las grandes inversiones en maquinaria e innovación para la cadena, según el informe de Inditex para el año de 2013, se realizó una inversión de 1,240 millones de euros<sup>31</sup>, dedicados fundamentalmente tanto a la apertura de nuevas tiendas como a la reforma y ampliación de las ya existentes. Asimismo se ha continuado con la aplicación y modernización tecnológica de las instalaciones

---

<sup>31</sup> Inditex: Presentación de resultados del ejercicio 2013.

logísticas y en los centros de distribución de Arteixo, Meco y Zaragoza. El nuevo centro de distribución de Cabanillas tiene previsto iniciar su actividad en este año (2014). En este sentido Zara produce en sus propias fábricas el 60% del total de su producción y opera casi sin stocks en el eslabón de la logística, que implica el almacén, y a pesar de ello envía diseños nuevos a las tiendas dos veces por semana en comparación con el promedio de seis semanas que necesitan sus competidoras para poder mandar nuevos diseños a sus tiendas.

Dentro de este contexto podemos decir que el cambio constante de la tecnología han evolucionado de los comportamientos empresariales y sociales, y se ha alterado la manera de producir, distribuir, comercializar y vender los textiles.

La tecnología y la comunicación (tecnologías de la información) han facilitado, a las empresas actuales, la capacidad de automatizar procesos repetitivos, haciéndolos más eficientes y reduciendo costos. Así mismo la competencia global, ha llevado a las empresas a ser más competitivas y por ello a cubrir nuevos mercados. Esto quiere decir que, ante el incremento en la competencia entre empresas en el mercado mundial, ha generado y, de cierta manera, obligado a las empresas a centrarse en factores que les propicien desarrollar ventajas comparativas frente a sus competidores para poder sobrevivir y ganar más mercados en donde posicionar sus productos.

Otro factor que ha alterado el comportamiento empresarial es el cambio en la demanda de los consumidores, ya que ahora se incluyen elementos como la calidad, la personalización, el compromiso medioambiental, etc., que lleva a las empresas a la necesidad de dar una mayor importancia a factores como la innovación.

En una cadena productiva las tecnologías de la información son un recurso interno de las empresas, y han tomado un papel muy importante, que ha favorecido a la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como empresa red, este modelo se caracteriza por la descentralización, interconexión en red de todas las partes que intervienen en el proceso de producción, comercialización e incluso la venta del producto, uso cotidiano de las tecnologías de la información,

organización flexible y dinámica y la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios.

Es así que Zara-Inditex cumple con las características de este nuevo esquema empresarial el cual se determina por el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, procesos productivos más rápidos, eficientes y fragmentados.

Lo anterior explica una nueva estructuración de la organización empresarial, así como también un cambio del proceso productivo para crear productos demandados en el menor tiempo posible.

En este sentido, Zara se ha convertido en una empresa clave en la industria de la moda a nivel internacional; la capacidad de recopilar información, procesarla y dar respuesta en el menor tiempo posible, le ha permitido convertirse en líder.

Por otra parte, la ventaja de Zara-Inditex es la producción flexible, lo cual le permite diversificar la línea productiva con el fin de responder a las nuevas demandas de los consumidores en el menor tiempo posible. Y no solo ha sentado sus bases en la flexibilidad en la producción, sino también en la flexibilidad de la distribución que le permite renovar aproximadamente el 80% de su colección en 15 días.

### **3.3 Estructura de la cadena productiva de valor de Zara-Inditex**

Para Zara la clave y objeto primordial para poder producir es el cliente. En este sentido la “tienda” es un lugar muy importante para Zara ya que es vista no sólo como el lugar en donde se colocan los productos a vender, sino que funciona como un centro de información desde el cual se determinan distintos pasos de la producción. Es aquí en donde comienza y se reinicia la cadena de producción y la cadena de valor de Zara- Inditex, es decir que la cadena de valor jamás termina (ver esquema 5).

La Cadena Productiva de valor de Zara, comienza con un sistema de información. Dicho sistema funciona coordinadamente, entre los diferentes establecimientos de todo el mundo y el centro logístico ubicado en La Coruña, España, y ha ido perfeccionando para que sea más rápido el flujo de información; en la “tienda” es donde se capta la información, sobre qué productos se han demandado más (colores, tallas, etc.) o para conocer los deseos de los clientes. Existe un flujo de información en tiempo real, que se envía dos veces a la semana. Por ello se puede responder de forma muy rápida a la demanda y reponer los productos. Es decir, que la concentración de la información es el inicio del proceso, ya que de dicha información se toman decisiones de índole comercial: qué diseñar y qué producir.

Una vez que se recauda la información, obtenida de lo que los clientes opinan o comentan (cabe mencionar que esta información se obtiene a partir de los comentarios que escuchan los encargados de cada tienda), se analiza para así captar las tendencias en la moda y con ello pasar al primer paso de la producción, el diseño.

### **3.3.1 Diseño**

La principal función de esta etapa está “...dirigida a reaccionar a los deseos de los clientes en el menor plazo posible, con la información que se obtiene de las tiendas...”<sup>32</sup>

La información obtenida se envía al área de diseño, que cuenta con más de 200 diseñadores –los cuales trabajan en la plataforma de Arteixo y 11,00 metros cuadrados de 55,00 corresponden al área de diseño y comercial-, que se encarga de procesarla y sirve de referencia para dar respuesta a las peticiones y deseos de los clientes, es decir, se diseñan los patrones para poder producir la ropa; así mismo se pueden dar órdenes a las fabricas para producir y suministrar nuevas existencias a las tiendas. Con el sistema de información, empleado por Zara, ha logrado reducir a dos semanas el tiempo necesario para rediseñar una nueva línea

---

<sup>32</sup> Inditex, Memoria Anual 2012



de productos: desde el diseño hasta el momento en que se decide poner a la venta en su red de tiendas, (la media del sector es de seis meses).

Cuando se diseña un prototipo se realiza de manera artesanal, es decir, se hace manual, el patrón se prueba en un maniquí para ver el resultado. Se cuidan los detalles (por ejemplo, en la ropa infantil, el muñeco lleva pañales). Una vez aprobado el modelo, se extiende a diferentes tallas y, entonces, comienza el proceso industrial.

En Zara, se crean cada año unas 18, 000 referencias, de las que entre un 30% y un 40% son las que llegan finalmente a la tienda. Las decisiones sobre el diseño final se toman en equipo. Cada grupo de diseñadores trabaja de forma independiente y se subdividen en familias de productos –todos los grupos trabajan en la plataforma de Arteixo, España-. La fuerza creativa de Zara mujer, que cuenta con tres líneas de producto –Basic, Trafaluc, y Woman– dobla en personal a los diseñadores de ropa de niño y de hombre.

En Zara no sólo se vende ropa, también calzado y accesorios, los cuales son producidos fuera de Arteixo, y corresponde a Tempe, en Elche (Alicante) (que se ha convertido en el mayor fabricante de zapatos de España), el producir el calzado que será vendido por Zara; Tempe es la empresa del grupo Inditex que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de sus formatos comerciales. En el cuadro 9 podemos observar la facturación de Tempe del año 2008 a 2012, la cual ha ido incrementando hasta obtener un valor de 834, 798,264 euros; también el número de empleados por año se ha incrementado y en 2012 contó con 1,386 trabajadores; y el número de pares de zapatos que produce por año y en 2012 se produjeron 52,027,673 pares, (lamentablemente durante la investigación, no se encontraron datos desagregados, es decir, el volumen que produce la empresa para cada formato comercial, ni el volumen que produce de otros artículos, como lo son los accesorios).

## Cuadro 9

### Tempe: facturación, número de empleados y pares de calzado producidos por año

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Facturación (€)</b>	580,785,305	671,384,903	709,315,135	746,620,760	834,798,264
<b>No. de empleados</b>	784	941	981	1,132	1,386
<b>No. de pares</b>	32,186,221	40278,095	47,699,452	50,035,983	52,027,673

Fuente: Tempe: Dossier de prensa. 2012

En la parte textil, lo más relevante de esta etapa es el patrón creado, el cual se manda al área de fabricación para realizar los cortes, (alrededor de Arteixo se localizan 18 fábricas del grupo -con un área casi de medio millón de metros cuadrados y otro medio millón está destinado al principal centro logístico dedicado íntegramente a Zara-, porque es la cadena que se abastece, en su mayoría, de producción propia) y es de fundamental importancia porque se requiere de optimizar dicho patrón, con la finalidad de aprovechar al máximo la tela que se emplea en la fabricación para reducir costos.

Cabe destacar que la tecnología e innovación han ayudado de manera significativa a la empresa, ya que antes los patrones se trazaban a mano sobre la tela, sin embargo en la actualidad la informática ha venido a revolucionar el proceso. Por ello Zara-Inditex adquirió máquinas de corte robotizado que provienen de Alemania -las máquinas de corte, cuyas cuchillas son autoafilables, pueden seccionar hasta 50 capas de tela-. Los encargados del patronaje, quienes son los que utilizan la maquinaria, trazan varias veces en la pantalla, utilizando el programa informático, el diseño de la prenda hasta que consiguen maximizar la utilización de la tela.

Las telas empleadas se compran con anticipación dado el volumen que mueve la compañía. El principal proveedor de este insumo (telas) y que además se encarga del tintado es la empresa Conditel, la cual se ubica en Barcelona y es propiedad de Inditex, esta empresa se especializa en la producción y elaboración de tejido, y

le aporta un 40% del tejido a Zara, sin embargo esta empresa no solo surte a Zara, también a los demás formatos comerciales del grupo Inditex, aunque en menor proporción. Así mismo, existen otros proveedores como Textil Rase (Cardedeu) y Burotex las cuales se dedican a procesos de tintado, estas empresas no son propiedad total de Inditex, sin embargo el grupo tiene acciones de dichas empresas. Además de estas sociedades del grupo, en gran parte, también se obtienen insumos (telas, hilos, botones, etcétera) de China, India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia con empresas<sup>33</sup> que no son propiedad del grupo.

De acuerdo a la información obtenida de las tiendas, se plantean las tendencias y con ello las necesidades en materia de tejidos y colores para las distintas temporadas. De lo anterior depende un 65% del aprovisionamiento, tanto para la producción propia (la que se hace en instalaciones y fábricas del grupo Inditex) como para la encargada a terceros (es la producción que hacen empresas ajenas a Inditex y principalmente la encargan todos los formatos excepto Zara); el otro 35% de las compras se hace casi en el momento de tomar las decisiones de producción, incluso se puede abastecer asimismo, ya que Inditex también está dedicado a producir el tejido y el tintado.

En este sentido, una vez que está el diseño se elige el tipo de tejido y, posteriormente, se realiza el estampado. Algunas telas se compran en crudo y después se tiñen en las fábricas de Inditex, ubicadas en España.

### **3.3.2 Fabricación**

Una vez que se cortan las piezas, éstas son enviadas a los talleres donde se hará la confección. Esta actividad se subcontrata con empresas especializadas<sup>34</sup> en la confección y están ubicadas en el cuadrante noroccidental de la península ibérica.

---

<sup>33</sup> En la página web oficial de Inditex no existe información sobre el nombre ni la cantidad de insumos que le proveen empresas de otros países al grupo.

<sup>34</sup> Inditex no expone la información sobre las empresas que le proveen el servicio de la confección, tan sólo se limita a dar referencia sobre la ubicación de los talleres.

La producción de Zara se divide en dos tipos, una es la de proximidad (el 50% de la producción se ajusta a este modelo), que se distribuye en talleres de confección (que no son propiedad del grupo Inditex) que se ubican en Galicia, Castilla y León (en España), Portugal y Marruecos; el otro 50% de la producción, llamada remoto se ubica principalmente en Turquía, Rumanía y en menor escala en Bulgaria (14%), mientras que un 34% proviene de talleres ubicados en países de Asia y el 2% restante de los talleres de confección se ubican países como Brasil, Argentina, Uruguay y México. Existe una diferencia en el tiempo de fabricación, entre ambos tipos de producción, la de proximidad tarda una semana y el remoto llega a ser de cuatro semanas.

Las piezas cortadas se meten en bolsas, con una respectiva etiqueta que permite identificar fácilmente qué piezas son las que se conjuntarán para el ensamble; para evitar posibles diferencias de tinte o textura dentro de un mismo modelo de tela, el sistema está diseñado para identificar cada pieza y que la prenda provenga del mismo rollo de tela.

Dentro de este contexto, Zara distribuye el proceso de producción en la cadena de valor, en donde los talleres es el espacio donde se confeccionan los cortes (este proceso es externo (ver esquema 5) y se encuentra dentro del eslabón de la producción), ya que Zara les “entrega, en depósito la materia prima y retira en los plazos establecidos, pagando el importe por unidad pactado con anterioridad”.<sup>35</sup>

Es de destacar que Zara cuenta tanto con producción propia como con la de proveedores trabaja con casi 1,200 empresas de suministro y fabricación, controladas<sup>36</sup> directamente por la española. En cuanto a la cantidad de insumos o el tipo de servicio que proveen estas empresas, Inditex no tiene esta información expuesta al público.

---

<sup>35</sup> Badía, Enrique. “ZARA y sus Hermanas”, LID Editorial Empresarial, España, 2008.

<sup>36</sup> Todas las empresas proveedoras o centros de producción ajenos a la propiedad de Inditex, tiene que asumir y cumplir con “El Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores” que impone el grupo, para asegurar que se cumplan los estándares mínimos de comportamiento ético y responsable, trato justo y respetuoso con el personal y cuidado del medio ambiente.

Cuando las piezas han sido confeccionadas, regresan a las plantas de fabricación de Arteixo donde se lleva a cabo el proceso de acabado, que consiste principalmente en el planchado y la preparación para que pasen al centro logístico, ubicado igualmente en Arteixo, para su distribución.

La fabricación con el tiempo se ha ido sofisticando, es decir, se ha sustituido a la mano de obra por máquinas que hacen la labor de planchar las prendas, sin embargo, aún existe un grupo de personas que hacen el planchado manual para cubrir las deficiencias o fallos que derivan del proceso mecanizado.

En ese momento, comienza el control de calidad. Un ordenador identifica cada pieza de la ropa, como las mangas, la espalda o los hombros, éste es un primer control automático. Posteriormente sigue uno manual, en el que un trabajador supervisa el acabado. Si se trata de un vestido, un abrigo, una camisa o un pantalón, que requiere ir colgado en percha se cuelga en este momento, tras el planchado y, de esta forma, viajará hasta las distintas tiendas que se ubican en 87 países. Durante este proceso, también se coloca la alarma, la etiqueta y se cubre con un plástico protector biodegradable.

### **3.3.3 Distribución**

Cuando se habla de distribución de mercancía, estamos obligados a hablar de la logística la cual, a través de la investigación, ha salido a relucir como un factor que ha utilizado de manera óptima Zara y que le ha dado ventaja sobre sus competidores.

Para que Zara realice de manera óptima su proceso logístico debe contar con las infraestructuras necesarias para poder hacerlo. En Arteixo (España), se ubica una de las tres plataformas logísticas de Zara, la cual cuenta con una superficie de 500,000 metros cuadrados, las otras dos están en Zaragoza y en Meco (Comunidad de Madrid). En estas plataformas se almacenan los productos, se organizan y se dan las instrucciones para su distribución en todas las tiendas del mundo.

La plataforma logística de Zaragoza es intermodal, es decir, cuenta con diferentes modos de transporte (ferrocarril, carretera, aéreo) y tiene una extensión de más de 13 millones de metros cuadrados, en ella se entrecruzan varias vías terrestres que son de alta capacidad y que tiene conexiones con los más relevantes centros de producción y consumo europeos, también cuenta con al menos dos rutas de acceso para enlazar con la red europea de autopistas; por su extensión y su ubicación en la diagonal del suroeste europeo y su capacidad de servicio intermodal han hecho que esta plataforma sea el emplazamiento elegido por empresas líderes, como lo es Zara-Inditex.

El crecimiento de Zara es tan continuo y rápido que se construyó una tercera plataforma, la cual está ubicada a aproximadamente 30 kilómetros de Madrid y a 20 del aeropuerto, y se llama Meco; tiene una superficie de 160,000 metros cuadrados y 120 muelles de carga.

De acuerdo a lo anterior, en el Polígono de Sabón, todas las fábricas de Zara están conectadas con el almacén, que se ubica en las instalaciones de Arteixo, bien por vía aérea o subterránea. En Arteixo, se realiza el 50% de la distribución de Zara de dama y caballero y se atienden las sucursales de Zara en la Península Ibérica (España, Portugal, Andorra, Francia), Estados Unidos y Oriente Medio. El resto del planeta<sup>37</sup> se atiende desde Zaragoza y en Meco.

En la fase de distribución, la automatización del proceso empezó hace aproximadamente 15 años. El sistema automatizado se llama "llave en mano", este sistema reúne instalaciones automáticas que ayudan a mover la mercancía, ya sea de manera individual o en cajas, dentro de los almacenes para su organización o prepararla para que sea distribuida, este sistema se caracteriza porque ya no se realizan más gestiones con la mercancía de manera manual, es decir, el sistema lo hace todo, tan solo hay pocos empleados en esta parte para supervisar que el sistema trabaje sin fallas, de esta manera se divide el proceso en prendas colgadas y dobladas, que llegan en su forma original a la tienda. En el

---

<sup>37</sup> Ver anexo 1

almacén, están identificadas cada una de las tiendas y, de esta manera, se envía estrictamente las prendas que necesita cada una.

Una vez que, se tiene control total sobre la calidad y cantidad del producto, se distribuye desde Arteixo, España, la consolidación de pedidos y gestión del transporte se hace en un transcurso máximo de 36 horas para Europa y 48 para el resto del mundo. En este momento el producto se encuentra en la penúltima fase (la distribución) antes de llegar a la tienda. La logística, uno de los factores clave en el éxito de Zara, permite poner la ropa en el punto de venta en 48 horas en cualquier parte del mundo, gracias a un modelo flexible y a la concentración del stock en España, en donde se almacena el total de la producción que será distribuida en las diferentes sucursales que están en el mundo.

#### **3.3.4 Comercialización**

Este es el último eslabón de la cadena de valor de Zara, y se trata principalmente de exponer en las tiendas el producto ante el cliente, el producto vendido se acompaña de la publicidad, es decir, una vez que un cliente adquiere cualquier mercancía de la tienda de Zara se le da una bolsa que tiene impreso el nombre de la empresa, con lo cual el cliente hace una publicidad inconsciente de la marca al portar con la bolsa de la compra.

Los ocho formatos del grupo Inditex, incluida Zara, no hacen grandes inversiones en publicidad, a comparación de sus competidores. En promedio la competencia del sector textil hace un gasto de 3,5%, comparado con el 0.3% que destina Zara a la mercadotecnia, ya que la empresa piensa que es muy poco eficiente el resultado obtenido y no compensa las inversiones realizadas.

Zara considera que la clave para promocionar sus productos es el diseño de sus establecimientos comerciales. Por eso, se cuida demasiado la decisión de ubicación de las tiendas y dan gran valor a la creación de un ambiente muy atractivo y agradable para el consumidor. Así mismo se considera que altos gastos

en promoción y publicidad dificultaría la posibilidad de ofrecer a los clientes precios competitivos.

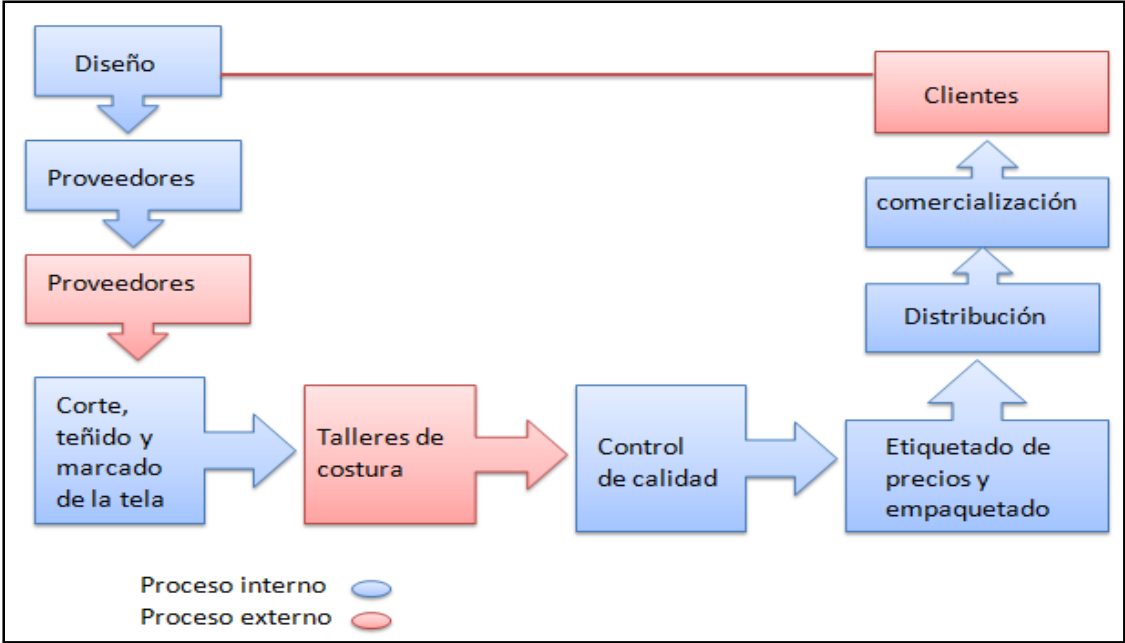
En conclusión podemos decir que la inversión en mercadotecnia se concentra sólo en las tiendas, lugar decisivo en la cadena de valor.

Una vez expuestos los distintos eslabones de la cadena productiva de Zara, en el esquema 5 se muestra de manera gráfica como está compuesta. Los cuadros con color verde son aquellas fases que se hacen en fábricas que son propiedad de Zara y los de color anaranjado son aquellas fases que se externalizan y que realizan empresas ajenas a Zara-Inditex.

También podemos observar que la cadena nunca se rompe, es decir nunca termina, la línea en color rojo expresa que la relación cliente y diseño es el reinicio del proceso, por lo que hemos explicado con anterioridad, recordemos que el cliente es la base para poder iniciar con el proceso, es decir, con el diseño.

**Esquema 5**

**Cadena de valor de Zara-Inditex**



Fuente: elaboración propia



## Capítulo 4. Zara-Inditex en México

El objetivo de este capítulo es hacer referencia a Zara en el mercado mexicano y se buscará dar una explicación de por qué México fue un escenario propicio para que Zara-Inditex obtuviera el éxito en el país y por ello hoy sea uno de los mercados más importantes para la empresa.

### 4.1 La industria del vestido en México

Hablar de la industria textil y del vestido en México, es hablar de uno de los sectores que tuvo una fuerte influencia (durante algunas épocas) en el país, por ser uno de los sectores más dinámicos que contribuía con grandes cantidades al PIB mexicano, sin embargo, esta industria no siempre ha sobresalido ya que el desvío de inversión hacia otros sectores, así como crisis económicas (por mencionar algunos factores) ha hecho que el sector textil y del vestido no sea hoy en día competitivo frente a otros países. En este sentido, haremos un breve resumen de la industria textil en México, para exponer elementos que ayuden a mostrar que Zara tuvo un escenario propicio para poder entrar al mercado mexicano con éxito.

La Industria textil en México fue uno de los sectores que más desarrollo e inversión tuvo, "...propiciando así los primeros indicios de acumulación capitalista que marcaron el despegue de la industria en México".<sup>38</sup>

"...desde el punto de vista económico, puede argumentarse que la historia moderna de México comienza a principios de la década de los cuarenta, en la que el gobierno se encarga principalmente de impulsar la economía capitalista, construyendo innumerables obras de inversión,..."<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes. "La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México". *Revista Economía y Sociedad* no. 25, enero-junio del 2010, pp.51-68.

<sup>39</sup> Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes. (nota 38)

Dentro de éste escenario “La industria textil aprovechó las ventajas que el gobierno desarrollo en cuanto a inversión pública para disminuir costos de producción directos e indirectos. El crecimiento promedio anual de la industria textil y del vestido fue del 4.8% durante 1970 y 1976, mientras que en el período 1976-1981 el crecimiento promedio fue del 6.3%. De hecho el sector textil y del vestido fue uno de los sectores más dinámicos de la industria manufacturera, participando con el 11.7% del PIB manufacturero en 1970 y el 10.1% en 1981.”<sup>40</sup>

Respecto al comercio exterior de la industria textil de México:

“Durante 1970 a 1978, las exportaciones de textiles se incrementaron a un ritmo promedio anual del 20.5%, sin embargo de 1978 a 1980 esta industria mostró un fuerte descenso promedio del 32.2% (Cárcamo, 1991). Esta disminución en las exportaciones de textiles y de prendas de vestir se debieron a las siguientes razones: los incentivos industriales se dirigieron principalmente hacia la industria petrolera y el crecimiento de la espiral inflacionaria provocó la baja en la competitividad de la industria textil y del vestido.”<sup>41</sup>

Durante los primeros años de la década de los 90 entraron a México empresas altamente competitivas, que eran líderes en manufactura, dueñas de marca y tiendas departamentales, las cuales estaban capacitadas para cubrir grandes demandas en tiempos menores y a un menor costo, lo que a diferencia de las empresas del sector del vestido mexicanas no eran capaces de hacer.

Las empresas externas contaban con mejores procesos productivos y con ello “...la fabricación de productos cumplían los estándares de calidad internacionales y finalmente a la evolución hacia una producción de “paquete completo” (Bair y Gereffi, 2001).”<sup>42</sup>

Las empresas mexicanas no pudieron imitar el modo de producción de empresas extranjeras, el cual se basa en la integración de una cadena productiva de valor y

---

<sup>40</sup> Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes. (nota 38)

<sup>41</sup> Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes. (nota 38)

<sup>42</sup> Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes. (nota 38)

que en algunos casos la empresa realizaba todo el proceso, desde el diseño de las prendas de vestir hasta la venta de ellas al consumidor final y solo externaliza aquellos procesos que agregan menor valor a la cadena productiva; tal es el caso de Zara.

Por ello las empresas mexicanas quedaron rezagadas en cuanto a tecnología, contaban con "...mano de obra poco calificada y mínimas habilidades de diseño y administración."

La falta de la integración de una cadena productiva para las empresas de textiles y de prendas de vestir en México las condujo hacia un escenario de dependencia de las importaciones de textiles y prendas de vestir del extranjero, en este sentido, las empresas mexicanas no eran competitivas "...frente a países de Europa y Asia..." (Arroyo y Cárcamo, 2010).

En conclusión, el sector textil y del vestido en México, necesitan un modelo de cadena productiva de valor para poder competir con empresas extranjeras y con ello poder ser empresas con producción flexible. Por tanto, mientras las empresas nacionales no estén en tales condiciones para competir, empresas como lo es Zara (que a lo largo de la presente investigación se ha explicado que es una empresa trasnacional altamente competitiva que cuenta y dirige una gran cadena de valor y que se ha posicionado como líder en el sector textil) tendrá una gran oportunidad para abastecer la demanda del mercado mexicano.

#### **4.2 Ventajas del mercado mexicano para Zara**

El objetivo de este apartado es dar elementos que nos permiten mostrar que México es un mercado muy importante para Zara.

En México están presentes diversas marcas españolas, como Mango y Sfera, sin embargo, quien acapara una gran porción del mercado es el grupo Inditex, el cual tiene establecidas tiendas de sus ocho formatos comerciales.

Zara, la más representativa, cuenta con la mayor cantidad de tiendas establecidas en México, con un total de 59, Bershka es el formato comercial que ocupa el segundo lugar con más tiendas con un total de 54. En el cuadro 10 se pueden apreciar los datos anteriores, así como también la cantidad de tiendas que tienen, en el país, los otros formatos comerciales del grupo.

## Cuadro 10

### Tiendas por formato comercial establecidas en México, 2013

Formato comercial	Cantidad
Zara	59
Massimo Dutti	45
Pull&Bear	33
Bershka	54
Stradivarius	13
Oysho	39
Zara Home	19
Uterqüe	10
<b>Total</b>	<b>272</b>

Fuente: elaboración propia con datos del Informe Anual 2013 de Inditex

La primera tienda de Zara en México se ubica en Av. Presidente Masaryk no. 332 en la colonia Polanco, delegación Miguel Hidalgo, en el Distrito Federal. Haciendo referencia a que la publicidad de Zara es ubicarse en las mejores plazas comerciales o en las mejores zonas que cuentan con un determinado prestigio, Zara supo elegir la zona donde estaba un nicho de mercado seguro para comenzar con las ventas en la Ciudad de México.

La proximidad cultural, una similitud en los hábitos de consumo, así mismo una similitud en la fragmentación de mercado (clase media-alta, jóvenes) y un nivel de desarrollo urbano, son algunos factores por los cuales Zara ha impulsado su internacionalización en México.

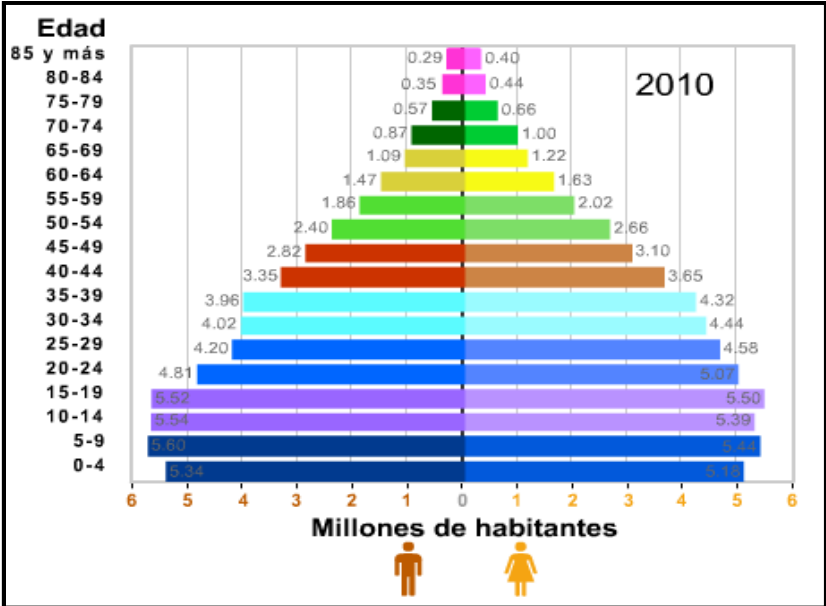
México representa un mercado actual y potencial para Zara; una de las principales razones es el hecho de que México tiene un Tratado de Libre comercio con la Unión Europea y por tanto con España; respecto al intercambio de textiles, México

cobra un arancel del 25%<sup>43</sup> sin poner restricción a la cantidad, no obstante, es de destacar que hay restricciones respecto al origen de la mercancía, es decir sobre los materiales que se ocupan en la elaboración del producto, deben tener una suficiente transformación en los países de la Unión Europea, en este caso en España, para ser un producto que entre sin problemas a nuestro país. En este sentido los bajos aranceles (25%) a las importaciones de textiles representan una oportunidad bastante importante para Zara, pues esta tienda cumple con esas especificaciones.

Zara se ha logrado posicionar en una de las mejores y exitosas empresas de moda en México porque ha desarrollado diseños para el mayor nicho de mercado en el país, es decir, jóvenes y mujeres, pero también niños. En la gráfica 1 se puede observar que la mayor cantidad de la población tiene una edad de entre 15 y 30 años, la cantidad de mujeres de 20 a 30 años es superior a la de hombres, siendo de 15.15 millones.

**Gráfica 1**

**Edad por género de los habitantes de México**



Fuente: [www.cuentame.inegi.org.mx](http://www.cuentame.inegi.org.mx)

<sup>43</sup> Dato obtenido del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAMI)

“Un estudio de la consultora Trendex Norteamérica sobre el mercado de ropa en México reveló que EE.UU. es el principal destino de las exportaciones textiles mexicanas (4,410 millones de dólares). Así mismo México es también uno de los principales destinos de la confección infantil española que encontró su nicho de mercado en los segmentos de la clase media alta y alta. España e Italia están dentro del los 10 exportadores de ropa infantil a México con envíos por 74 y 69 millones de dólares, respectivamente.”<sup>44</sup>

En este sentido, Zara es el único formato comercial del grupo Inditex que produce ropa para niños, por lo tanto, el estudio de la consultora Trendex expone que España (refiriéndonos a empresas de prendas de vestir) ha sabido aprovechar el segmento de mercado en México.

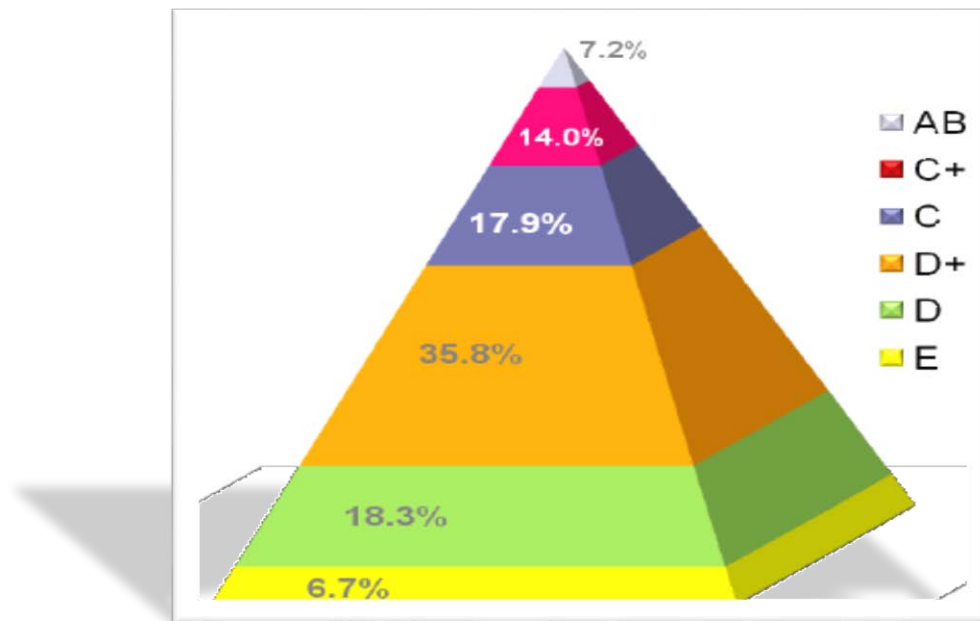
Por otro lado, uno de los factores importantes que ha permitido que Zara sea una empresa muy bien aceptada en México es el nivel socioeconómico de la población, el cual está distribuido de la siguiente manera en la gráfica 2:

---

<sup>44</sup> Pineda, A. (2012, 28 de abril). Marcas mexicanas, ausentes en moda infantil. *El Economista*

## Gráfica 2

### Niveles socioeconómicos de la población en México



Fuente: López, Heriberto. *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*. Instituto de Investigaciones Sociales S.C. 2009. p.17

**\*Nota** Niveles socioeconómicos:

- A/B clase alta
- C+ clase media alta
- C clase media
- D+ clase media baja
- D clase pobre
- E pobreza extrema

Zara es una empresa con precios accesibles que pueden alcanzar los niveles socioeconómicos que va de la clase media baja (que consume con menos frecuencia), la clase media, la clase media alta y la clase alta, por lo tanto Zara cubre las posibilidades de una gran parte de la población en México.

Respecto a las tiendas de Zara en México, con anterioridad hemos dicho que la primera tienda de Zara en México se establece en el año de 1992, desde entonces se ha visto un incremento en la cantidad de tiendas en el país. En el cuadro 11

podemos ver que México, hasta el 31 de enero de 2014, ocupa la posición 10 con el mayor número de tiendas de Zara en todo el mundo.

### Cuadro 11

#### Países con la mayor cantidad de tiendas Zara

País	No. de tiendas Zara
<b>España</b>	323
<b>China</b>	152
<b>Francia</b>	125
<b>Italia</b>	91
<b>Japón</b>	90
<b>Rusia</b>	74
<b>Alemania</b>	72
<b>Reino Unido</b>	66
<b>Portugal</b>	61
<b>México</b>	59

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe anual 2013 de Inditex

Respecto al continente Americano, México ocupa la posición 1 con la mayor cantidad de tiendas Zara, Brasil ocupa el segundo lugar con 47 tiendas y Estados Unidos con una cantidad de 45 tiendas ocupa el tercer lugar.

En el cuadro 12 podemos observar el incremento de tiendas de la cadena Zara en México durante ocho años:

### Cuadro 12

#### Zara: número de tiendas en México por años

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>No. de tiendas</b>	44	47	48	48	50	55	56	59

Fuente: Elaboración propia con información de los Informes Anuales de Inditex de 2006 a 2013

En este sentido podemos observar que en tan solo en ocho años Zara-Inditex abrió 15 tiendas en México.

Sus referencias sobre el empleo y el comercio exterior se verán enseguida.



### 4.3 Empleo

Respecto a la evolución del número de empleados de Zara en México, podemos observar en el cuadro 13 que ha aumentado año con año, excepto del año 2008 comparado con 2007.

#### Cuadro 13

##### Zara: número de empleados en México por años

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
No. de empleados	3,064	3,437	3,322	3,488	3,784	4,254	4,398	-

\*El último Informe Anual de Inditex (2013) aún no se publica su versión extensa, por tanto el número de empleados al cierre del ejercicio no está disponible.

Fuente: Elaboración propia con información de los Informes Anuales de Inditex de 2006 a 2013

### 4.4 Sector externo

Respecto a la facturación, fuentes de relaciones públicas de Inditex, como el Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex, Jesús Echevarría (dijo en entrevista a la revista Expansión) que no hacen públicas las cifras de facturación para cada país, es decir de manera individual. No obstante, podemos decir que, en el informe anual 2013 de Inditex, el grupo tuvo un 14% de ventas en América, partiendo de ésta cifra, deducimos que Zara es el formato comercial con la mayor facturación para el grupo y la que mayor cantidad de tiendas tiene en el continente Americano y además es Zara quien tiene la mayor cantidad de tiendas en México; por tanto podemos concluir que de ese 14% una gran parte ha sido por las ventas que se han hecho en México.

En cuanto al volumen de exportación de Zara a México, Inditex indicó que no hace pública este tipo de información más detallada. Sin embargo, conocer el volumen de importación de Zara a México era un dato muy importante para la investigación, ya que, para Zara, México representa el mercado más importante de América ya

que es el país donde recauda más por ventas en todo el continente; ésta afirmación fue dada por el Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex, Jesús Echevarría. Asimismo, lo anterior fue igualmente confirmado por Lizbeth Luis, quien es la Directora General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex México.

Dentro de esta investigación es importante hacer referencia a las importaciones de Zara en México, sin embargo, después de haber hecho contacto con la empresa para solicitar dicha información, la empresa respondió que, por políticas de ésta, no se da información detallada por país.

No obstante, haremos uso de otros datos que nos ayuden a conocer la influencia de Zara en México, por ejemplo las importaciones del sector textil a México, así como las importaciones del capítulo 61 Y 62 de la clasificación arancelaria<sup>45</sup>.

En el gráfica 3 podemos observar las importaciones de textiles, artículos de vestir e industria del cuero, (sector en el que se encuentran los productos que importa Zara) de 1980 al 2004.

---

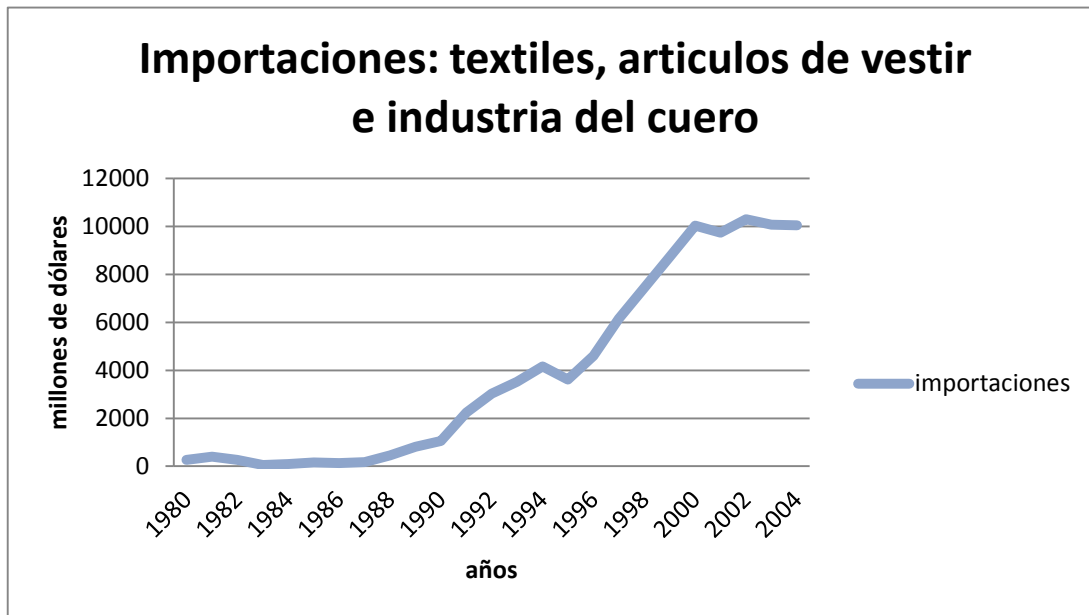
<sup>45</sup> [www.camaras.org/comext/](http://www.camaras.org/comext/)

Clasificación arancelaria:

Capítulo 61.- Prendas y complementos (accesorios, de vestir, de punto).

Capítulo 62.- Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.

**Gráfica 3**



Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Ver anexo 6

En la gráfica anterior (gráfica 3) observamos que del año de 1980 a 1988 hay una tendencia constante de las importaciones en el sector de textiles, artículos de vestir e industria del cuero; sin embargo, a partir de 1990 (1047.7 millones de dólares) se aprecia un incremento que continua con una tendencia de crecimiento hasta el año de 1995 (3617.7 millones de dólares) en donde hay una pequeña caída, no obstante, después de este año la tendencia de las importaciones es creciente hasta alcanzar un crecimiento constante del 2000 al 2004, en 2002 alcanzó su nivel más alto el cual fue de 10068.7 millones de dólares.

Podemos suponer entonces que de 1980 al término de la ésta década las importaciones fueron constantes y que la llegada, en 1992, de Zara a México influyó en el crecimiento de las importaciones durante los siguientes años, aunque con algunas caídas, las cuales no llegaron a los niveles de la década de los ochenta.

Ahora, para continuar con el análisis del sector textil (en especial los artículos de vestir), encontramos las importaciones del capítulo 61 y 62 de la clasificación arancelaria.

En el cuadro número 14 se aprecian las importaciones del capítulo 61, que se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, y también las importaciones del capítulo 62 el cual se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto de punto; en millones de dólares del año de 1993 al 2011.

#### **Cuadro 14**

##### **Importaciones del capítulo 61 y 62**

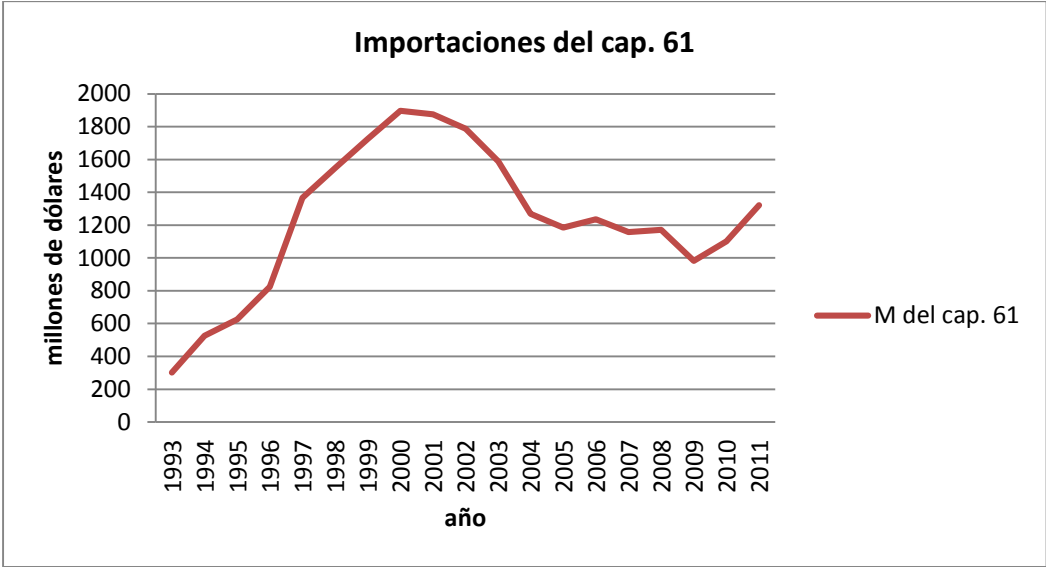
AÑO	Capítulo 61	capítulo 62
1993	301.6	886.3
1994	526.0	1172.0
1995	624.8	1211.2
1996	824.8	1483.8
1997	1366.7	1841.6
1998	1547.6	2077.4
1999	1725.9	1791.1
2000	1896.1	1575.9
2001	1874.3	1448.5
2002	1788.2	1409.1
2003	1588.7	1299.6
2004	1268.0	1149.2
2005	1184.6	1134.5
2006	1235.9	1112.8
2007	1158.2	1132.5
2008	1172.2	1174.1
2009	982.6	965.3
2010	1101.6	983.0
2011	1320.9	1176.3

Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

En la gráfica 4 se aprecian las importaciones del capítulo 61 y podemos decir que a partir de 1993 hay una tendencia de crecimiento en las importaciones hasta el 2000 ya que después de este año hasta el 2005 la tendencia es decreciente, entre

el 2005 y el 2007 se nota una tendencia constante, no obstante en el 2010 se nota un nuevo crecimiento.

**Gráfica 4**

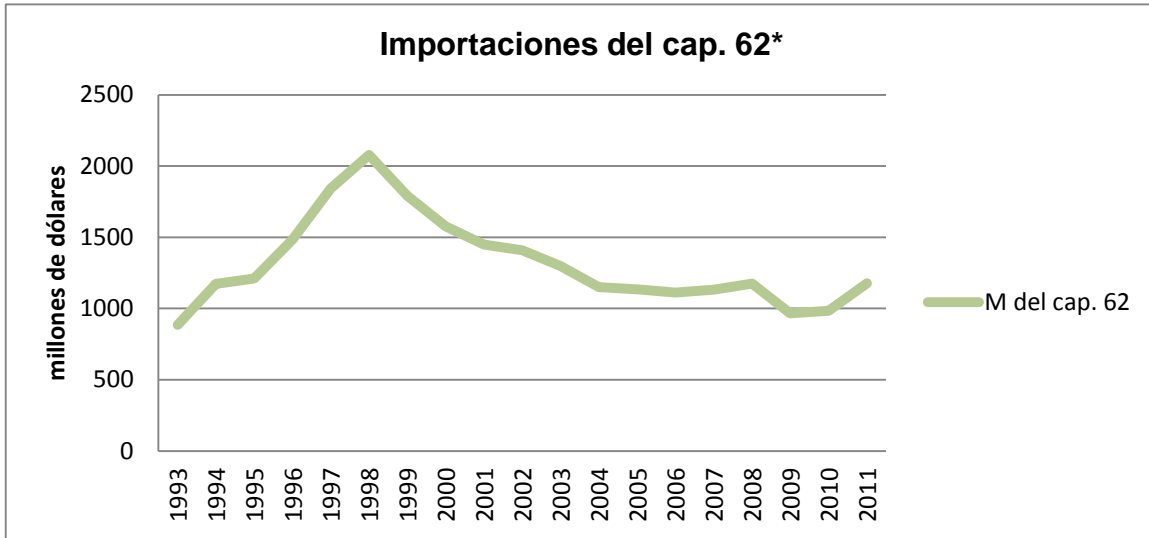


Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Capitulo 61 se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto.

Así mismo, en la gráfica 5 se observa la trayectoria de las importaciones del capítulo 62 del año 1993 al 2011, notamos que del año 1993 hasta 1998 hay un crecimiento de 886.3 a 2077.4 millones de dólares, sin embargo después de éste año las importaciones tienden a bajar, hasta llegar a los 983 millones de dólares, casi a la cantidad del año 1993, aunque se nota un crecimiento en el 2011, llegando a los 1176.3 millones de dólares.

**Gráfica 5**

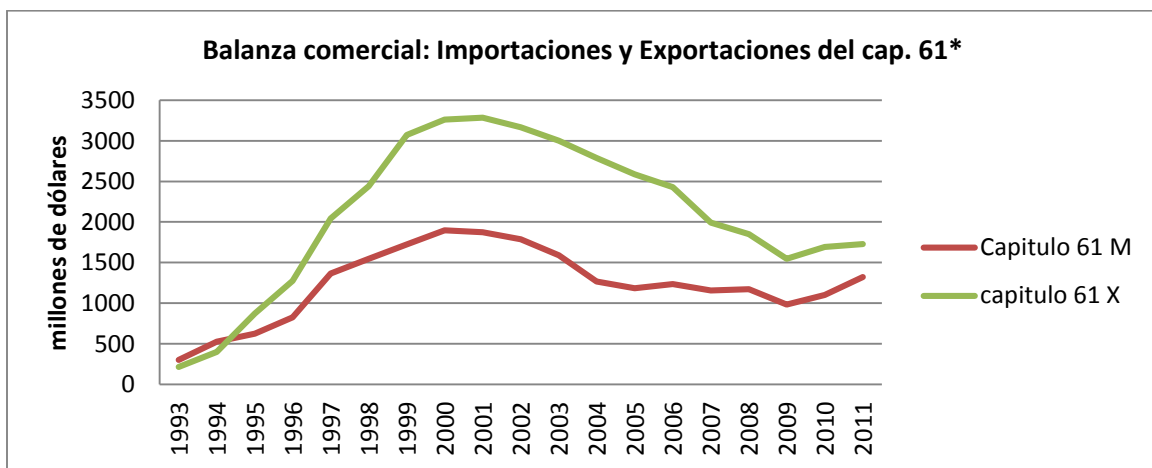


Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Capítulo 62 se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.

Ahora bien, si hacemos un comparativo, es decir, de la balanza comercial entre las importaciones y exportaciones del capítulo 61 (ver gráfica 6), podemos notar que en el año de 1993 y 1994 con 301.6 y 526 millones de dólares respectivamente, las importaciones son mayores que las exportaciones, sin embargo, después de éste último año, las importaciones siguen creciendo aunque las exportaciones crecen mucho más

**Gráfica 6**



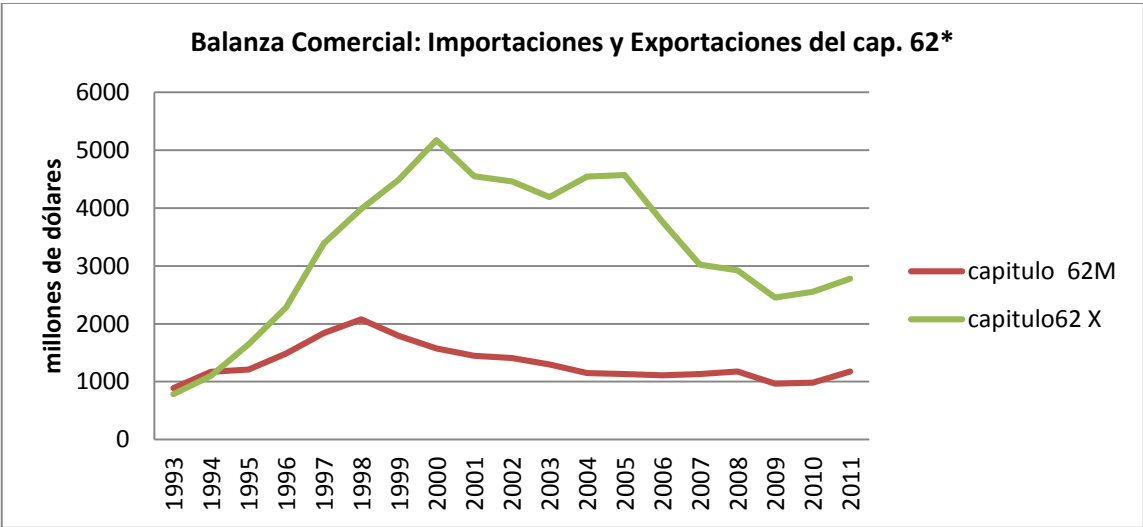
Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Capítulo 61 se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto.

\*\*Ver anexo 4 y 5

Respecto al capítulo 62, podemos observar en la gráfica número 7 que las importaciones en los años 1993 y 1994 fueron mayores que las exportaciones con 886.3 y 1172 millones de dólares respectivamente, sin embargo, el resto de los años hasta 2011 las exportaciones han sido mayores; dichas exportaciones crecieron hasta el año 2000, no obstante, después de este último año se observa una tendencia decreciente.

**Gráfica 7**



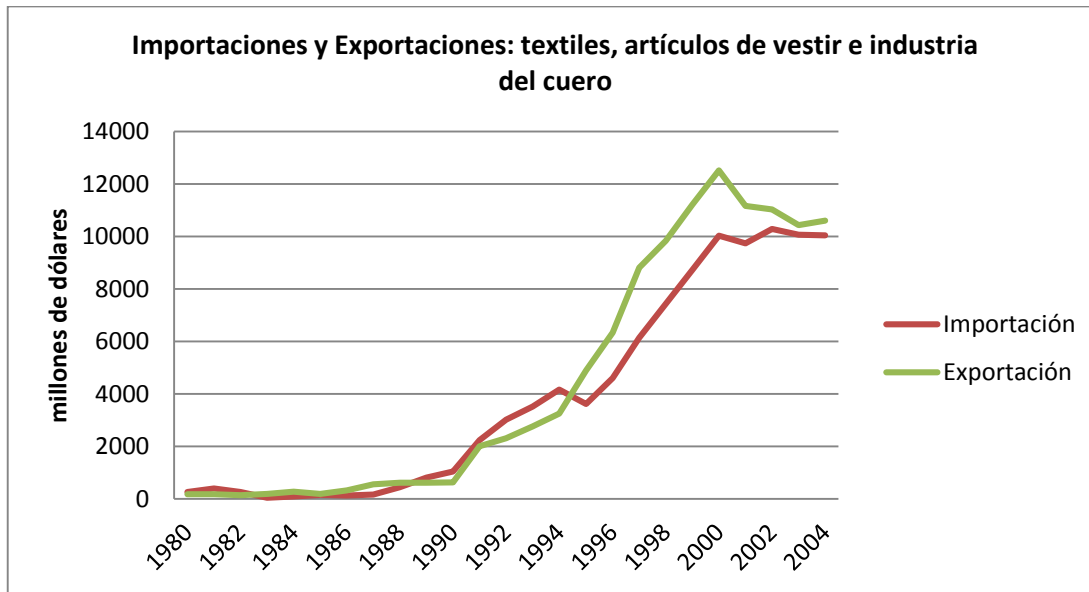
Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Capitulo 62 se refiere a las prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.

\*\*Ver anexo 4 y 5

Por último la balanza comercial entre exportaciones e importaciones del sector textil, artículos de vestir e industria del cuero de 1980 a 2004 se puede observar en la gráfica 8.

**Gráfica 8**



Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

\*Ver anexo 6

En ésta gráfica 8 podemos observar que la balanza comercial entre importaciones y exportaciones de textiles, artículos de vestir e industria del cuero entre 1980 y 1987 estuvo casi constante, después del año 1990 se nota que las importaciones son mayores que las exportaciones, en el 90 fueron de 1047.7 millones de dólares, para el año de 1994 el valor de las importaciones alcanzó un valor de 4167.4 millones de dólares, mientras que, en este mismo año, las exportaciones fueron de 3255.8 millones de dólares. No obstante, para 1995 las exportaciones fueron mayores y la tendencia del superávit fue creciente hasta el 2000, al igual que las importaciones que siguieron creciendo, pero no a mayores niveles que las exportaciones.

Dentro de este contexto, podemos deducir que en la década de los noventa se nota un crecimiento de las importaciones de los artículos de vestir en México y que en algunos años fueron mayores que las exportaciones, si a eso, hacemos notar que Zara- Inditex llegó en el año de 1992, podemos concluir que de alguna forma tuvo una influencia sobre las importaciones de artículos de vestir a México.



Haciendo referencia a lo anteriormente expuesto en este capítulo, podemos decir que, México no sólo es el país con el mayor número de tiendas de Zara, también podemos decir que, México fue el primer país (en el continente Americano) en donde el grupo Inditex logró posicionar a todos sus formatos comerciales.

Dentro del contexto anterior, podemos concluir de este capítulo que, hablar de Zara implica mencionar a todo un grupo de empresas que la acompañan, Zara como la insignia del grupo Inditex es la empresa que abre mercados (por ser la más grande y sólida del grupo) y una vez posicionada entran al país objetivo los demás formatos comerciales que integran a Inditex; esto nos lleva a decir que la internacionalización de Zara no sólo se refiere a la expansión de la propia empresa, también a la expansión de los demás formatos comerciales que integran Inditex.

Haciendo referencia al párrafo anterior, hablar del modelo de internacionalización de Zara en México implica decir que, fue el primer país (fuera de España y del continente Europeo) en donde logró posicionar todos los formatos comerciales del grupo Inditex y que hoy en día es en México en donde hay la mayor cantidad de tiendas Zara en el continente Americano.

## Conclusiones

En la presente investigación podemos concluir que Zara es una marca líder en el sector textil que se ha expandido, con éxito, debido a su modelo de negocio; la integración vertical de todos los eslabones de la cadena de valor de la empresa Zara le han permitido desarrollar una fortaleza frente a sus competidores, porque es una empresa con una cadena de valor que responde rápidamente a cualquier demanda de su mercado; además de que dicha cadena de valor está orientada a su cliente, es decir, Zara diseña y produce a partir de las peticiones de sus clientes, el conocimiento de las preferencias de los consumidores, representa una de las ventajas competitivas de Zara, es decir, es otra clave del éxito en su modelo de internacionalización.

Al hablar de integración vertical, nos referimos a una producción flexible que se da por la comunicación –en tiempo real- que hay entre la sede central de Zara (España) y sus diferentes tiendas en el mundo, que le permite saber qué es lo que necesita cada una, reponer, producir, mandar ciertas tallas, etc. a la tienda que lo necesita. Así mismo, al referirnos a la comunicación en tiempo real de la sede central con las tiendas nos lleva a decir que Zara ha recurrido a la inclusión de nuevas tecnologías (innovar) para poder hacer esto; lo anterior nos lleva a aceptar la hipótesis secundaria de la presente investigación, Zara tiene un modelo basado en la flexibilidad e innovación, es decir un modelo de integración vertical.

En este sentido, hablar de los eslabones: diseño, producción y venta, nos llevan a referir a la logística como un elemento crucial en el modelo de Zara, ya que no sólo relacionamos a este elemento con el almacenaje, el transporte, etc., también con la comunicación entre eslabones, a la distribución y reposición de los productos, respondiendo así a la demanda. Por ello una de las conclusiones es que la logística es una de las claves en la internacionalización de Zara-Inditex.

En este contexto podemos concluir que la hipótesis central de esta investigación es aceptada, porque al hablar de Zara implica mencionar al grupo de formatos comerciales que integran Inditex, Zara por ser la empresa que encabeza al grupo,

da la apertura en nuevos mercados de todo el mundo a las marcas que le acompañan. Un ejemplo en la investigación fue el caso de México quien hoy en día es el país con mayores ventas en el continente Americano.

Por último debemos concluir que Zara como trasnacional, acompañada por un grupo de empresas, es muy importante en la economía mundial ya que es una empresa que colabora a que la globalización se dé entre naciones, por ser una movilizadora de tecnología, flujos comerciales y financieros. Zara-Inditex ha logrado a través de toda su carrera como empresa diseñadora de textiles, dominar y ser líder en su ramo.

# Anexos

## ANEXO 1

### Países en donde se localizan tiendas del grupo Inditex

Europa	América	Asia y resto del mundo
Alemania	Argentina	Arabia Saudita
Andorra	Brasil	Argelia
Armenia	Canadá	Australia
Austria	Chile	Bahréin
Azerbaiyán	Colombia	China
Bélgica	Costa Rica	Corea del Sur
Bosnia-Herzegovina	Ecuador	Egipto
Bulgaria	El Salvador	Emiratos Árabes Unidos
Chipre	Estados Unidos	Filipinas
Croacia	Guatemala	India
Dinamarca	Honduras	Indonesia
Eslovaquia	México	Israel
Eslovenia	Panamá	Japón
España	Perú	Jordania
Estonia	Puerto Rico	Kazajstán
Finlandia	República Dominicana	Kuwait
Francia	Uruguay	Líbano
Georgia	Venezuela	Malasia
Grecia		Marruecos
Holanda		Omán
Hungría		Qatar
Irlanda		Singapur
Islandia		Sudáfrica
Italia		Tailandia
Letonia		Taiwán (Formosa)
Lituania		Túnez
Luxemburgo		
Macedonia		
Malta		
Mónaco		
Montenegro		
Noruega		
Polonia		
Portugal		
Reino Unido		
Republica Checa		
Rumania		
Rusia		
Serbia		
Suecia		
Suiza		
Turquía		
Ucrania		

Fuente: Inditex, 2013

## ANEXO 2

### Filiales en todo el mundo de Inditex

<b>Alemania (Hamburgo)</b>	<b>Argentina (Buenos Aires)</b>
<b>Australia (Sydney)</b>	Austria (Viena)
<b>Bélgica (Bruselas)</b>	Bosnia-Herzegovina (Sarajevo)
<b>Brasil (Sao Paulo)</b>	Bulgaria (Sofía)
<b>Canadá (Montreal)</b>	Corea (Seúl)
<b>Croacia (Zagreb)</b>	Chile (Santiago de Chile)
<b>China/Hong Kong (Shanghái)</b>	Dinamarca (Estocolmo)
<b>Estados Unidos (Nueva York)</b>	Eslovaquia (Viena)
<b>Francia (París)</b>	Grecia (Atenas)
<b>Holanda (Ámsterdam)</b>	Hungría (Budapest)
<b>India (Nueva Delhi)</b>	Italia (Milán)
<b>Irlanda (Londres)</b>	Japón (Tokyo)
<b>Kazajistán (Almaty)</b>	Luxemburgo (Bruselas)
<b>Antigua Rep. Yugoslava de Macedonia (Skopje)</b>	México (Azcapotzalco)
<b>Montenegro (Podgorica)</b>	Noruega (Estocolmo)
<b>Polonia (Varsovia)</b>	Portugal (Lisboa)
<b>Reino Unido (Londres)</b>	Republica Checa (Praga)
<b>Rumanía (Bucarest)</b>	Rusia (Moscú)
<b>Serbia (Belgrado)</b>	Sudáfrica (Johannesburgo)
<b>Suecia (Estocolmo)</b>	Suiza (Ginebra)
<b>Taiwán (Taipéi)</b>	Turquía (Estambul)
<b>Ucrania (Kiev)</b>	Uruguay (Montevideo)

Fuente: Inditex, 2013

## Anexo 3

### Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015. Inditex

#### **Pilares sobre los que se construyó nuestra estrategia medioambiental**

- Certificación del Sistema de Gestión Medioambiental conforme a ISO 14001 en 25 instalaciones de Inditex: Edificio Inditex, Sedes de Cadenas, Centros logísticos y fábricas propias. Única multinacional textil con todos los centros certificados.
- Gestión selectiva de residuos y reciclado en todas las instalaciones de Inditex.
- Formación Medioambiental para el 100% del personal de fábricas y centros logísticos.
- Información y sensibilización ambiental para el personal de tiendas.
- Incorporación de energías renovables y plantas de cogeneración.

#### **Ejes de Acción**

- **Tienda Nueva: la ecotienda**

Construir tiendas sostenibles y respetuosas con el Medio Ambiente, incorporando la tecnología más innovadora en la gestión y el ahorro energético y reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub>.

- **Tienda existente: ecoreformas**

Rediseñar las tiendas existentes, mejorando sus tecnologías, optimizando su gestión ambiental y reduciendo un 30% las emisiones de CO<sub>2</sub>.

- **Movilidad sostenible**

Optimizar rutas, incorporar vehículos eficientes de última tecnología, incidir en la reducción de embalajes y en la formación de conductores para reducir el consumo de combustibles fósiles.

Continúa

- **Formación y sensibilización de empleados**

Acciones encaminadas a formar y sensibilizar sobre el entorno medioambiental y que puedan mejorar la vida personal y profesional de nuestros empleados.

- **Producto**

Promover la evaluación de alternativas eco en el desarrollo de nuevos productos y materiales auxiliares.

- **Agua**

Promover un consumo de agua más eficiente en centros de producción propios, tiendas y en la cadena de valor.

Fuente: Plan estratégico medioambiental 2011-2015 (Inditex Sostenible 2011-2015).

## Anexo 4

### Importaciones del capítulo 61 y 62 por año (1993-2011)

<b>AÑO</b>	<b>Capítulo 61</b>	<b>capítulo 62</b>
<b>1993</b>	301.6	886.3
<b>1994</b>	526	1172
<b>1995</b>	624.8	1211.2
<b>1996</b>	824.8	1483.8
<b>1997</b>	1366.7	1841.6
<b>1998</b>	1547.6	2077.4
<b>1999</b>	1725.9	1791.1
<b>2000</b>	1896.1	1575.9
<b>2001</b>	1874.3	1448.5
<b>2002</b>	1788.2	1409.1
<b>2003</b>	1588.7	1299.6
<b>2004</b>	1268	1149.2
<b>2005</b>	1184.6	1134.5
<b>2006</b>	1235.9	1112.8
<b>2007</b>	1158.2	1132.5
<b>2008</b>	1172.2	1174.1
<b>2009</b>	982.6	965.3
<b>2010</b>	1101.6	983
<b>2011</b>	1320.9	1176.3

Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI



## Anexo 5

### Exportaciones del capítulo 61 y 62 por año (1993-2011)

<b>AÑO</b>	<b>capítulo 61</b>	<b>capítulo62</b>
<b>1993</b>	213.8	785
<b>1994</b>	401.6	1098.4
<b>1995</b>	871.2	1649.2
<b>1996</b>	1274.2	2282.7
<b>1997</b>	2044.7	3388.9
<b>1998</b>	2442.7	3987.2
<b>1999</b>	3070.1	4492.8
<b>2000</b>	3259	5175.1
<b>2001</b>	3286.2	4547.7
<b>2002</b>	3166.8	4461.1
<b>2003</b>	2999.9	4191.7
<b>2004</b>	2789.2	4546.4
<b>2005</b>	2588.8	4574.5
<b>2006</b>	2428.5	3764.4
<b>2007</b>	1993.6	3022
<b>2008</b>	1850.5	2926.3
<b>2009</b>	1547.3	2455.4
<b>2010</b>	1693	2551.1
<b>2011</b>	1728.5	2781.4

Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

## Anexo 6

### Importaciones y Exportaciones de textiles, artículos de vestir e industria del cuero por año (1980-2004)

Año	Importación	Exportación
1980	267.7	184.8
1981	404.3	181.3
1982	270.2	150.3
1983	47.1	191.5
1984	98.7	275.3
1985	154	194.8
1986	135.6	332.8
1987	172	563.4
1988	451.7	619.3
1989	812	622.7
1990	1047.7	632.2
1991	2237.4	2013.8
1992	3023.1	2316.7
1993	3525	2770.2
1994	4167.4	3255.8
1995	3617.7	4899.1
1996	4602.9	6339.5
1997	6148.8	8814.6
1998	7441.4	9844.3
1999	8729	11218.2
2000	10030.6	12519.8
2001	9739.9	11171.3
2002	10295.3	11028.8
2003	10068.7	10443.2
2004	10046.6	10609.7

Fuente: Elaboración propia con Estadísticas Históricas de México (2009).INEGI

## **Bibliografía**

**Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E y Dowd, L. (1994):** *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Cambridge.

**Alonso, J. A. (2005):** “El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp71-80.

**Alonso, J.A. y V. Donoso (1998):** Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales, ICEX, Madrid.

**Alonso Álvarez, L. (2000),** “Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara 1963-1999”, Revista de Historia industrial, no. 18, pp. 157-179.

**Alvarado Rosas, C. y A. Vieyra (2002),** “Subcontratación de las grandes empresas de la confección en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México”, *Revista latinoamericana de Economía*, vol. 33, no. 130, México, IIE-c UNAM, julio-septiembre, pp. 63-89.

**Arroyo, María del Pilar., Cárcamo, María de Lourdes.** “La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México”. Revista Economía y Sociedad no. 25, enero-junio del 2010, pp.51-68

**Badía Enrique, 2008,** “Zara... y sus hermanas”, ed. LID Editorial empresarial, S.L., Madrid, España.

**Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1991):** la empresa sin fronteras: La solución transnacional., McGraw-Hill., Madrid.

**Canals Oliva, J. (2003),** “El sector textil.-confección español: situación actual y perspectivas”, *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp. 5-8.

**Duarte Rionda Enrique, 2008,** “El éxito de Zara, una conquista mundial”, *Revista Expansión*, edit. Grupo expansión, ciudad de México.

**Dussel Peters, Enrique. 2009.** “políticas e instrumentos “para profundizar la integración regional de la industria del vestido en la zona del TLCAN”. Documento elaborado para la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV).

**Fabregat Muñoz, V. (2003),** “La internacionalización del sector textil confección”, *Boletín Económico del ICE*, no. 2768, pp. 41-54.

**Gary Gereffi,** “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, Revista Problemas del Desarrollo, vol.32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio, 2001.

**Gómez Luis**, 2012. “El éxito del sastre global”, periódico El País Domingo. Madrid, España.

**Güell Jorge**, **Moslars Carlos**, **Úbeda Ricardo**, 2010, “Las relaciones económicas entre México y España en el marco del Tratado con la Unión Europea”, Revista Comercio Exterior, vol. 60, núm. 1, enero de 2010.

INDITEX. Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015 (Inditex Sostenible 2011-2015).

INDITEX. Dossier de prensa 2013.

INDITEX. Informes anuales 1998,1999, 2000, 2001, 2002 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México). 2008. La industria del vestido en México. Diagnóstico, prospectiva y estrategia. ITAM, México.

**Kaplinsky, R.** and **Readman, J.** (2001): Globalization and Upgrading, in: *Industrial and Corporate Change*. pp. 679-703

**López, Heriberto.** *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*. Instituto de Investigaciones Sociales S.C. 2009. p.17

**Madrid Reuters**, 2008, “Zara ve crecimiento en tiempos de crisis”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, Madrid.

**Madrid Reuters**, 2009, “Zara sortea crisis y gana en 2008”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, Madrid.

**Madrid Reuters**, 2010, “Zara crece en los países emergentes”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, Madrid.

**MADRID (Notimex)**, 2011, “Portugal golpea a la Bolsa española”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, Madrid.

**Martínez Barreiro, Ana María Ángeles.** 2007. “Un modelo de empresa innovadora y flexible: el caso de Zara”, Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, Vol. 6, No.001, pp. 69-80. edit. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España.

**Martínez Barreiro, Ana María Ángeles.** 2008. “Hacia un nuevo sistema de la moda: el modelo Zara”, Revista Internacional de Sociología (RIS) Vol. LXVI, No. 51, edit. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España.

**Martínez Barreiro, A. (2004).** Moda y Globalización: de la estética de clase al estilo subcultural. Revista Internacional de Sociología (RIS), Vol. 62, No. 39, pp.139-166. edit. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España.

**Medina Medina, Julia Eugenia.** “La industria textil mexicana y sus perspectivas ante el TLCAN”, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)-UNAM, Facultad de Economía, México 1994.

**Nogueira Charo, 2013.** “El ejército de la aguja”, Revista el País semanal, número 1,906, pp. 50-59. edit. Ediciones El País, S.L., Madrid.

**Ortiz Silvia y Zamora Eva, 2008,** “Textil: Historias de negocios exitosos”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, ciudad de México.

**Pérez Peralta, Virginia.** “La industria textil en géneros de punto en México 1995-2002”, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)-UNAM, Facultad de Economía, México 2004.

**Rodríguez Ivet, 2011,** “industria textil con poca tecnología”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, ciudad de México.

**Rodríguez Ivet, 2011,** “Diseño, clave de éxito”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, ciudad de México.

**Rueda Marisol, 2010,** “Zara es la reina, pero ¿por cuánto más?”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión.

**Sainz Lanza, Monserrat.** “La industria textil y del vestido ante la apertura comercial 1983-1992”, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)-UNAM, Facultad de Economía, México 1995.

**Sánchez Inzunza, Alejandra, 2008,** “El secreto de Zara: Fast Fashion”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión.

**Ugarte Jesús, 2011,** “México, la joya de Zara en América”, Revista Expansión, edit. Grupo expansión, ciudad de México.

**Villareal Larrinaga, Oskar (2005):** “La internacionalización de la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, Cuadernos de gestión, Vol. 5, no. 2, pp. 55-73.

## **Páginas electrónicas**

### **Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE)**

<http://www.canaive.org.mx>

En esta página se pueden encontrar resúmenes que se hacen a diario, que contienen noticias sobre la cámara en general, así como la evolución del empleo, la moda en el sector de la industria textil. También se encuentran boletines que se publican cada mes.

### **Organización Mundial del Comercio Exterior (OMC)**

[www.wto.org/indexsp.htm](http://www.wto.org/indexsp.htm)

Se encuentran acuerdos sobre los textiles y el vestido, informes anuales del órgano de supervisión de los textiles, información estadística respecto al comercio de los textiles.

### **PROMEXICO**

[www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx)

En esta página se encuentran boletines de prensa, diversas noticias sobre la industria textil.

### ***INDITEX***

[www.inditex.es](http://www.inditex.es)

Página del grupo Inditex, se encuentra información acerca de quién es el grupo, noticias, algunos datos estadísticos, los distintos formatos del grupo, así como boletines anuales donde se informa acerca de la evolución de la empresa.

### **Global Value Chains**

[www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org)

En esta página se pueden encontrar noticias, conceptos, eventos y publicaciones sobre las cadenas globales de valor.

### **Instituto Nacional De Estadística (INE)**

[www.ine.es](http://www.ine.es)

En esta página se pueden consultar estadísticas sobre la economía, sociedad, demografía, población, etc., de España.

### **Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)**

En esta página se encuentran las estadísticas relacionadas con México, respecto a sus actividades económicas, población, etc.

### **Cadenas Productivas De Valor (Lima-Perú)**

[www.cadenasproductivas.org.pe](http://www.cadenasproductivas.org.pe)

En esta página el “Ministerio de la Producción con diversas instituciones de Perú ha desarrollado la Guía Práctica de Desarrollo de Cadenas Productivas”.

### **ABC**

[www.abc.es](http://www.abc.es)

Sección “economía” del 4 de marzo de 2014.

### **EUROPLATFORMS**

[www.europlatforms.eu](http://www.europlatforms.eu)

Página en la cual se promueve el concepto de Centros Logísticos en Europa y en todo el mundo y para crear y desarrollar las relaciones entre los centros logísticos existentes en Europa y con grupos similares a nivel internacional.

### **Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI)**

[www.economia-snci.gob.mx](http://www.economia-snci.gob.mx)

En esta página se encuentran las clasificaciones arancelarias de todas las mercancías.

### **Directorio Partida Arancelaria**

[www.camaras.org/comext/listado.html](http://www.camaras.org/comext/listado.html)

En la página se encuentra el listado de las partidas arancelarias de las mercancías.



