

EJERCICIO T12.1

1. ¿Cuáles son los principales competidores de ZARA?

Zara compete con varias marcas destacadas en el sector de la moda rápida y el retail textil. Entre sus principales competidores se encuentran:

- **H&M:** La cadena sueca es uno de los rivales más directos de Zara en el mercado global de la moda rápida.
- **Mango:** Otra empresa española que compete en el mismo segmento de mercado que Zara.
- **Primark:** Conocida por su modelo de negocio de bajo costo, es una competidora significativa en el sector textil.
- **Shein:** Una empresa china que ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el ámbito online.

Estas marcas, junto con otras, acaparan una cuota significativa del mercado textil. Por ejemplo, según datos de Kantar recogidos por la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (Anged), las grandes cadenas especializadas como Inditex (matriz de Zara), Mango, Tendam, Primark y H&M, entre otras, acumulan una participación del 40,7%, lo que supone un incremento de siete puntos en la última década.

2. ¿Cuáles son los métodos de distribución que se suelen utilizar en este sector?

En la industria textil, los métodos de distribución tradicionales incluyen:

- **Tiendas físicas:** Las marcas venden sus productos directamente al consumidor final a través de establecimientos propios o franquiciados.
- **Mayoristas:** Las empresas venden grandes volúmenes de productos a intermediarios que luego distribuyen a minoristas más pequeños.
- **Canales online:** La venta directa al consumidor a través de plataformas de comercio electrónico propias o de terceros ha cobrado gran relevancia en los últimos años.

Además, la logística y la ubicación estratégica de los centros de distribución son fundamentales para garantizar una entrega eficiente y oportuna de los productos. Por ejemplo, Zara cuenta con centros logísticos estratégicamente ubicados que le permiten distribuir sus productos de manera eficiente a nivel global.

3. ¿Cuál es la manera clásica de operar de las empresas del sector?

Tradicionalmente, las empresas textiles han seguido un modelo de negocio lineal que abarca varias etapas secuenciales:

- **Investigación de tendencias:** Se analizan las tendencias de moda actuales y futuras para inspirar nuevas colecciones.
- **Diseño:** Los diseñadores crean bocetos y seleccionan materiales basándose en la investigación previa.
- **Desarrollo de prototipos:** Se confeccionan muestras o prototipos de las prendas para evaluar diseños y ajustes.
- **Producción:** Tras la aprobación de los prototipos, se inicia la producción en masa, generalmente en fábricas especializadas.
- **Distribución:** Las prendas se envían a centros de distribución y, posteriormente, a puntos de venta minoristas.
- **Venta al por menor:** Los productos se ofrecen al consumidor final en tiendas físicas o plataformas en línea.

Este proceso puede extenderse entre 6 y 12 meses desde la concepción hasta la llegada al mercado.

Sin embargo, Zara revolucionó este modelo al implementar el concepto de "moda rápida" (*fast fashion*), caracterizado por ciclos de producción significativamente más cortos. La empresa es capaz de diseñar, producir y distribuir nuevas prendas en un plazo de dos a cuatro semanas, permitiendo una rápida adaptación a las tendencias emergentes y una oferta constante de productos novedosos en sus tiendas.

3.1 ¿Cuántas colecciones generan normalmente las empresas anualmente?

Tradicionalmente, las casas de moda lanzaban dos colecciones principales al año:

- **Primavera/Verano:** Diseñada para las estaciones más cálidas.
- **Otoño/Invierno:** Orientada a las estaciones más frías.

Además, algunas marcas introducían colecciones intermedias, como las de **Resort** o **Crucero**, y **Pre-Fall**, para mantener el interés del consumidor durante todo el año.

En contraste, Zara no se limita a un número fijo de colecciones anuales. La empresa introduce nuevos diseños en sus tiendas cada semana, lo que se traduce en más de 20 colecciones al año. Esta estrategia mantiene a los clientes constantemente interesados y fomenta visitas frecuentes a las tiendas.

3.2 ¿Cuándo las empiezan a diseñar? y ¿Cuándo finaliza el diseño de una colección?

En el modelo tradicional, el proceso de diseño de una colección comenzaba aproximadamente 12 meses antes de su lanzamiento al mercado y finalizaba entre 6 y 8 meses antes de que las prendas llegaran a las tiendas.

Zara, por su parte, ha optimizado este proceso para reducir drásticamente los tiempos. La empresa puede identificar una nueva tendencia y tener productos basados en ella disponibles en las tiendas en un plazo de dos a cuatro semanas. Este enfoque ágil le permite responder rápidamente a las demandas del mercado y a las preferencias cambiantes de los consumidores.

3.3 ¿Se encargan las empresas del sector que operan a la manera clásica de todo el ciclo de creación de una prenda de ropa?

Tradicionalmente, muchas empresas de moda se centraban en el diseño y la comercialización, subcontratando la producción a fábricas especializadas, a menudo ubicadas en países con costes laborales más bajos. Esta externalización permitía a las marcas reducir costes y centrarse en actividades clave como el diseño, el marketing y la distribución.

Zara, en cambio, ha adoptado un modelo de integración vertical. La empresa controla gran parte de su cadena de suministro, desde el diseño hasta la producción y distribución. Esta estrategia le permite mantener una alta flexibilidad y calidad en sus productos, además de acelerar los tiempos de respuesta al mercado.

3.4 ¿Cuándo puede tardar en responder a la demanda de un producto determinado?

Las empresas que operan bajo el modelo tradicional pueden tardar entre 6 y 12 meses en responder a la demanda de un producto específico, debido a los largos ciclos de producción y distribución.

Zara, gracias a su modelo de negocio ágil y su cadena de suministro eficiente, puede responder a la demanda de un producto en un plazo de dos a cuatro semanas. Esta capacidad de respuesta rápida le permite adaptarse a las tendencias emergentes y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera oportuna.

4. ¿Cuál ha sido la estrategia en los últimos años? ¿Se observa algún efecto de la crisis provocada por el Covid?

En los últimos años, Zara ha implementado estrategias clave para mantener su posición de liderazgo en la industria de la moda rápida, adaptándose a los desafíos del mercado y a las circunstancias globales, incluyendo la crisis provocada por la COVID-19.

1. **Innovación en la Experiencia de Compra:**

Zara ha transformado la experiencia de compra al integrar tecnología avanzada en sus tiendas físicas. Por ejemplo, ha introducido dispositivos portátiles con tecnología RFID que permiten a los clientes realizar pagos sin pasar por caja, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente. Además, ha creado espacios como "El Apartamento", que fusionan moda y decoración, ofreciendo una experiencia de compra más sensorial.

2. **Expansión y Diversificación Geográfica:**

Para mitigar riesgos económicos y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, Zara ha continuado su expansión internacional, entrando en nuevos mercados y fortaleciendo su presencia global. Esta diversificación geográfica le ha permitido compensar las fluctuaciones de demanda en diferentes regiones.

3. **Integración de Canales de Venta:**

Zara ha apostado por una estrategia omnicanal, integrando sus plataformas en línea con las tiendas físicas. Esta integración permite a los clientes una experiencia de compra fluida, ya sea en línea o en tienda, y ha sido crucial para adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores.

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria de la moda, afectando tanto a Zara como a sus competidores.

- **Reducción del Valor de Marca:**

Durante la pandemia, el valor total de las principales marcas de moda y accesorios se redujo en un 14%. Aunque esta disminución fue menor de lo previsto inicialmente, refleja el impacto de la crisis sanitaria en el sector.

- **Cierres y Despidos en Competidores:**

Marcas competidoras, como H&M, enfrentaron desafíos significativos, incluyendo el cierre de tiendas y despidos. Por ejemplo, H&M anunció el cierre de 28 tiendas en España y el despido de casi 500 empleados, evidenciando las dificultades del sector durante la pandemia.

- **Adaptación y Resiliencia de Zara:**

A pesar de los desafíos, Zara demostró resiliencia al acelerar su transformación digital y mejorar la eficiencia en su cadena de suministro, lo que le permitió adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado.

WEBGRAFÍA

- El Economista. (2024). Inditex, Mango, Tendam, H&M, Primark y Shein acaparan ya una cuota del 65% en el textil. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://www.eleconomista.es/retailconsumo/noticias/13133388/12/24/inditex-mango-tendam-hm-primark-y-shein-acaparan-ya-una-cuota-del-65-en-el-textil.html>
- SimpliRoute. (s.f.). La logística de Zara. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://simpliroute.com/es/blog/logistica-de-zara>
- Fusión Moda. (s.f.). Desarrollo de colecciones para la industria de la moda. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://fusionmoda.es/desarrollo-de-colecciones-para-la-industria-de-la-moda/>
- IESE Business School. (s.f.). Fast fashion: el modelo de negocio de Zara. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/fast-fashion-modelo-negocio-zara/>
- FashionUnited. (2022). Así se crean las colecciones de una marca de moda. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://fashionunited.es/noticias/contexto/asi-se-crean-las-colecciones-de-una-marca-de-moda/2022120739941>
- Drew Blog. (s.f.). Caso Zara: el modelo de negocio que revolucionó la moda. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-zara-el-modelo-de-negocio-que-revoluciono-la-moda>
- Vázquez Montilla, A. (2022). Zara y la moda rápida: análisis del modelo de negocio de Inditex (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/703070/TFG%20ADE_Alicia%20Vazquez%20Montilla_curso%202021-22.pdf?sequence=1

- Audaces. (s.f.). Cómo crear una colección de moda. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://audaces.com/es/blog/coleccion-moda>
- Colomina Teulón, L. (s.f.). Análisis de la sostenibilidad en la industria de la moda (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas). Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/69094/TFG-Colomina%2C%20Teulon%20Lucia.pdf?sequence=1>
- Sino-Silk. (s.f.). Cadena de suministro de la industria textil. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://es.sino-silk.com/Cadena-de-suministro-de-la-industria-textil/>
- Triunfa Emprendiendo. (s.f.). Cómo es la distribución de Zara. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://triunfaemprendiendo.com/como-es-la-distribucion-de-zara/>
- Huffington Post. (s.f.). Adiós Zara: la marca prepara la tienda del futuro en una ciudad clave de España. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://www.huffingtonpost.es/economia/adios-zara-siempre-marca-prepara-tienda-futuro-ciudad-clave-espana.html>
- Huffington Post. (s.f.). La popular firma de moda sueca que quería destronar a Zara multiplica cierres y despidos en España. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://www.huffingtonpost.es/sociedad/la-popular-firma-moda-sueca-queria-destronar-zara-multiplica-cierres-despidos-espana.html>
- El Independiente. (2021). Zara, una marca a prueba de pandemias. Recuperado el [20 de marzo de 2025] de: <https://www.elindependiente.com/economia/2021/04/08/zara-una-marca-a-prueba-de-pandemias/>