



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis de la estrategia de expansión internacional de una
empresa de moda española en el mercado textil chino

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Zhou, Benying

Tutor/a: Canós Darós, Lourdes

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Resumen

Este estudio se centra en Zara, una marca destacada del grupo Inditex. Zara tiene una importante historia, que se remonta a 1975, y ha logrado una notable expansión internacional. La marca opera en un sector de la moda altamente competitivo, como pone de manifiesto el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el contexto del mercado chino, un análisis PESTEL revela tanto oportunidades como retos. El crecimiento económico de China y el interés de los consumidores por la moda ofrecen potencial, pero factores como las regulaciones políticas, las fluctuaciones económicas, los cambios socioculturales, los avances tecnológicos y las preocupaciones ecológicas también plantean dificultades.

Un análisis DAFO identifica los puntos fuertes de Zara, como una potente base de datos, un marketing eficaz y la integración vertical. Las oportunidades residen en las colaboraciones con personas influyentes, las tendencias de consumo sostenible y la expansión del comercio electrónico. Los puntos débiles son la dependencia del transporte aéreo, la opacidad de la cadena de suministro y la baja calidad percibida. Entre las amenazas figuran los problemas de reputación debidos a las prácticas fiscales, la intensa competencia y el cambio de preferencias de los consumidores. Para abordar uno de los puntos débiles, se propone un programa de mejora de la calidad que incluye la supervisión de los proveedores, la selección de materiales de alta calidad y el diseño colaborativo.

Palabras claves: internacionalización, industria textil, estrategia empresarial, mercado chino.

Resum

Este estudi se centra en Zara, una marca destacada del grup Inditex. Zara té una important història, que es remunta a 1975, i ha aconseguit una notable expansió internacional. La marca opera en un sector de la moda altament competitiu, com posa de manifest l'anàlisi de les cinc forces de Porter.

En el context del mercat xinés, una anàlisi PESTEL revela tant oportunitats com reptes. El creixement econòmic de la Xina i l'interés dels consumidors per la moda oferixen potencial, però factors com les regulacions polítiques, les fluctuacions econòmiques, els canvis socioculturals, els avanços tecnològics i les preocupacions ecològiques també plantegen dificultats.

Una anàlisi DAFO identifica els punts forts de Zara, com una potent base de dades, un màrqueting eficaç i la integració vertical. Les oportunitats residixen en les col·laboracions amb persones influents, les tendències de consum sostenible i l'expansió del comerç electrònic. Els punts febles són la dependència del transport aeri, l'opacitat de la cadena de subministrament i la baixa qualitat percebuda. Entre les amenaces figuren els problemes de reputació deguts a les pràctiques fiscals, la intensa competència i el canvi de preferències dels consumidors. Per a abordar un dels punts febles, es proposa un programa de millora de la qualitat que inclou la supervisió dels proveïdors, la selecció de materials d'alta qualitat i el disseny col·laboratiu.

Paraules claus: internacionalització, indústria tèxtil, estratègia empresarial, mercat xinés.

Abstract

This study focuses on Zara, a prominent brand within the Inditex group. Zara has a significant history, dating back to 1975, and has achieved remarkable international expansion. The brand operates in a highly competitive fashion industry, as evidenced by an analysis using Porter's Five Forces.

In the context of the Chinese market, a PESTEL analysis uncovers both opportunities and challenges. China's economic growth and consumers' interest in fashion offer potential, but factors such as political regulations, economic fluctuations, sociocultural changes, technological advancements, and ecological concerns also pose difficulties.

A SWOT analysis identifies Zara's strengths, including a powerful database, effective marketing, and vertical integration. Opportunities lie in influencer collaborations, sustainable consumption trends, and e-commerce expansion. Weaknesses comprise air transport dependency, supply chain opacity, and perceived low quality. Threats include reputational issues due to tax practices, intense competition, and changing consumer preferences. To address one of the weaknesses, a quality improvement program is proposed, which involves supplier supervision, high-quality material selection, and collaborative design.

Key words: internationalization, textile industry, business strategy, Chinese market.

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	CONTEXTO.....	5
1.2.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y PRINCIPALES OBJETIVOS	5
1.3.	METODOLOGÍA	6
2.	MARCO TEÓRICO.....	7
3.	EL GRUPO INDITEX	8
4.	ANÁLISIS DEL MERCADO	11
4.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	11
4.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	15
5.	MARKETING DE ZARA	17
5.1.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	17
5.2.	LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE ZARA Y LOS RETOS DE LA SOSTENIBILIDAD	21
5.3.	TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y ADAPTACIÓN AL MERCADO	26
6.	LOGÍSTICA DE ZARA	28
6.1.	LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE ZARA Y SUS VENTAJAS.....	28
6.2.	MODELO DE NEGOCIO Y RETOS LOGÍSTICOS DE ZARA.....	31
6.2.1.	<i>Análisis de la gestión logística de Zara desde dos perspectivas: en términos de coste, y fiscal</i>	33
7.	ANÁLISIS DAFO DE ZARA	35
8.	PROPUESTA DE MEJORA	38
9.	CONCLUSIONES	42
	REFERENCIAS.....	44
	ANEXO.....	54

Índice de figuras

<i>Figura 1 Eje cronológico del Grupo Inditex</i>	9
<i>Figura 2 Pirámide de población China 2021</i>	14
<i>Figura 3 Cinco fuerzas de Porter Zara</i>	15
<i>Figura 4 Aspectos que tiene en cuenta la generación Z a la hora de tomar decisiones de consumo</i>	19
<i>Figura 5 Ejemplos talla inadecuado de las prendas</i>	20
<i>Figura 6 Un establecimiento de Zara en Cracovia</i>	22
<i>Figura 7 Número de tiendas por formato</i>	23
<i>Figura 8 Foto comparativa de las redes sociales que fomenta Zara en China y España</i>	27
<i>Figura 9 La cadena de suministro de Inditex</i>	33

Índice de tablas

<i>Tabla 1 DAFO de Zara</i>	36
-----------------------------------	----

1. Introducción

1.1. Contexto

Con la influencia de la globalización, la expansión internacional se ha convertido en un fenómeno común y de gran relevancia para las empresas. Varios factores que han impulsado este efecto, como los avances tecnológicos, la mejora de las telecomunicaciones e infraestructuras, la liberalización económica, la apertura de mercados y la aceleración del ciclo de vida de los productos (Fuentes Lombardo et al., 2005). Esta globalización ha dado lugar a una homogeneización de los gustos de los consumidores a nivel mundial, generando una mayor competencia global, a su vez provoca una mejora de la eficiencia y una reducción en los precios de los bienes y servicios. Un claro ejemplo de un grupo empresarial con presencia internacional es el grupo Inditex. En este análisis nos centraremos a examinar la estructura de la empresa, los modelos de negocios existentes, las estrategias implementadas y, en particular, el éxito de la expansión de Zara en el mercado chino.

La globalización ha transformado el panorama empresarial, permitiendo a las compañías expandirse más allá de sus fronteras nacionales y llegar a un público más amplio. En el caso de Inditex y Zara, han sabido aprovechar estas tendencias para crecer y consolidarse en el mercado internacional. La presencia de Zara en China es un caso de estudio interesante. La empresa ha tenido que adaptarse a las particularidades del mercado chino, como las preferencias de consumo, las plataformas de redes sociales y las costumbres locales. Al mismo tiempo, ha mantenido su esencia y estilo característicos, atrayendo a un público amplio y diverso.

La internacionalización es una vía de crecimiento para las empresas, supone ampliar la operatividad de la empresa en mercados nuevos. En primer lugar, abre nuevas oportunidades comerciales y permite acceder a más públicos. En segundo lugar, aumenta la competitividad, ya que la internacionalización puede conducir hacia un mercado con suministros más económicos asimismo puede aprovecharse de las economías de escala. Lo que significa que a medida aumente la producción, los costes unitarios disminuyen. En tercer lugar, la internacionalización produce una diversificación del mercado, lo cual reduce sus riesgos, ya que no solo dependerá de un solo mercado (Fanjul, 2021).

1.2. Justificación del tema y principales objetivos

El tema de este trabajo es el análisis de la estrategia de expansión de Zara en mercados emergentes como China. A través de este tema, podemos entender cómo Zara entró al mercado chino y qué tipo de estrategias de operaciones ha adoptado, así como los retos que ha encontrado en el proceso

de captación del mercado, nos ayuda a entender mejor las dinámicas de la expansión internacional y evaluar las dificultades que enfrentan las empresas multinacionales en diferentes entornos.

El objetivo general de este trabajo es analizar la estrategia de expansión internacional implementada por Zara en el mercado chino. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar las características del mercado chino, con un análisis PESTEL.
- Evaluar las variaciones de precios de los productos en diferentes países y analizar los factores que contribuyen a estas diferencias.
- Examinar la estrategia de marketing de Zara.
- Examinar las preferencias y hábitos de compra de los consumidores chinos.
- Identificar a los principales competidores de Zara y qué estrategia de diferenciación llevó a cabo Zara para competir con sus competidores.
- Evaluar la gestión logística de Zara, incluyendo el uso de transporte, la gestión de inventario y su sostenibilidad.
- Realizar un análisis DAFO ya que es fundamental para las empresas identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar un plan estratégico para el éxito de su empresa.

1.3. Metodología

Este estudio se ha basado en una combinación de métodos de investigación para obtener una comprensión integral de Zara y su posición en el mercado.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis documental. Se han recopilado y analizado informes anuales de la empresa, artículos académicos, noticias de la industria y estudios de mercado relacionados con el sector de la moda y la empresa Zara en particular. Estos documentos han proporcionado datos sobre la historia de la empresa, su expansión internacional, estrategias de negocio, operaciones logísticas y marketing, así como información sobre el entorno económico, político, sociocultural, tecnológico y ecológico en mercados chino.

Además, se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad de Zara en su sector. Esto ha implicado examinar el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes. Este análisis ha permitido identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno competitivo.

Para comprender mejor el comportamiento del consumidor, se han consultado estudios de mercado y encuestas que abordan las preferencias y hábitos de compra de los consumidores de moda, especialmente los jóvenes pertenecientes a las generaciones Millennials y Generación Z. Estos estudios han proporcionado información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los consumidores en cuanto a características, atributos y beneficios de los productos de Zara.

En cuanto a la logística de Zara, se ha analizado la estructura y funcionamiento de su sistema logístico, incluyendo el procesamiento de pedidos, la gestión de inventarios, la planificación de transporte y el embalaje y etiquetado. Esto se ha realizado mediante la revisión de documentos internos de la empresa, así como informes de la industria y estudios sobre logística empresarial.

Finalmente, se ha llevado a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para evaluar la situación interna y externa de la empresa. Este análisis ha permitido identificar las áreas en las que Zara tiene ventajas competitivas y las que requieren mejora, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado. Tras abordar el análisis DAFO, se centró en un análisis exhaustivo de la debilidad identificada, se propuso una solución, se realizó una planificación detallada de recursos y se abordó la implementación con un enfoque en la mejora continua de la calidad de los productos de Zara en el mercado chino.

En general, la metodología empleada en este estudio ha permitido obtener una visión amplia y detallada de Zara y su posición en el mercado de la moda, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones presentadas.

2. Marco teórico

El marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado se conforma a partir de una combinación de varios elementos, incluyendo el marco normativo, teórico, institucional y empresarial/funcional de la organización Zara.

En el marco normativo, la industria de la moda se ve sujeta a diversas regulaciones, tanto en materia laboral como ambiental. Estas normativas, como las relativas a condiciones de trabajo y salarios mínimos, son cruciales para evaluar la responsabilidad social de Zara. Además, las iniciativas gubernamentales a favor de la sostenibilidad, tales como leyes que impulsan el uso de energías renovables o la reducción de emisiones, influyen directamente en la empresa. Se han consultado fuentes legales y normativas específicas de China, así como documentos de organizaciones internacionales que promueven la responsabilidad empresarial.

El marco teórico se apoya en conceptos como el análisis estratégico a través de la teoría de las cinco fuerzas de Porter. Esto permite examinar la competitividad de Zara en el mercado, considerando la presión de la competencia, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes. También se aplican teorías de marketing estratégico basadas en marketing relacional y digital, destacando la importancia de la satisfacción del cliente y la creación de vínculos emocionales con la marca para generar publicidad positiva y fidelidad. Además, las teorías de gestión de la cadena de suministro y logística se utilizan para analizar el sistema logístico de Zara, incluyendo la planificación de transporte y gestión de inventarios enfatizando la eficiencia operativa, la reducción de costos y la satisfacción del cliente. Las fuentes consultadas incluyen libros académicos, artículos científicos y estudios de caso en el ámbito de la gestión empresarial y la industria de la moda.

El marco institucional está conformado por la presencia de instituciones internacionales y nacionales que fomentan la sostenibilidad y la responsabilidad social. Estas instituciones pueden ejercer presión sobre Zara a través de la regulación indirecta y la presión social. Además, las asociaciones sectoriales y organizaciones no gubernamentales juegan un papel importante en la definición de estándares y la promoción de buenas prácticas. Se han consultado informes de estas instituciones y organizaciones para analizar el contexto institucional en el que opera Zara.

Por último, el marco empresarial de Zara se centra en su estructura y funcionamiento. Esto incluye su modelo de negocio rápido y flexible, su estrategia de diseño y distribución, su sistema logístico y su enfoque en el marketing. Se han estudiado informes anuales de la empresa, noticias de la industria y análisis de mercado para comprender cómo Zara opera en el mercado de la moda. Además, se han analizado las iniciativas de sostenibilidad de la compañía, como la línea Join Life, para evaluar su compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

3. El Grupo Inditex

El Grupo Inditex S.A (Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima), fundada en 1985 por Amancio Ortega en A Coruña, España, es una empresa multinacional española dedicada al diseño, fabricación y distribución de prendas de vestir y complementos. Dentro del grupo Inditex podemos encontrar que se diversifica en varias marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home, las cuales se ajustan a diferentes segmentos del mercado. Entre ellas se encuentra Zara, que es la marca insignia del grupo (Grupo Inditex, 2023)

Amancio Ortega comenzó con un taller de confección llamado *Confecciones GOA* en 1963. En 1975 se abrió su primera tienda Zara en A Coruña y diez años posteriores fundó el Grupo Inditex. Posteriormente, se han ido integrando todas las marcas que hoy en día forman parte del grupo.

Desde 1988 a 1990 el grupo comenzó con su expansión internacional con la apertura de sus primeras tiendas Zara en Oporto (Portugal), Nueva York (Estados Unidos) y París (Francia). De 1991 a 1999 se unieron otras marcas del grupo, Pull & Bear en 1991, Massimo Dutti en 1991, Bershka en 1998 y por último Stradivarius en 1999. Entre 2000-2001, se lanzó también la marca Oysho, y finalmente en 2003 Zara Home, como marca complementaria de Zara, entrando en un nuevo negocio (Inditex, s.f.). (Ver Figura 1)



Figura 1 Eje cronológico del Grupo Inditex (Fuente: Inditex, s.f.)

A continuación, se presenta una breve introducción de cada empresa, y en cuántos mercados opera a 31 de enero de 2024 según la memoria anual del grupo en 2023:

- Zara: trata de adelantar a la moda, proporcionar a cada persona una moda actual, inspiradora y producida de manera responsable (Inditex, s.f.). Opera en 95 mercados con 1811 tiendas. Actualmente cuenta con 96 tiendas en China continental.
- Pull & Bear: inspirada en la mítica ciudad californiana de Palm Spring. Mezcla las últimas tendencias internacionales y el *streetstyle* con prendas cómodas y fáciles de llevar. Tiene más de 970 tiendas en 70 mercados (Pull&Bear España S.A, s.f.). Actualmente ya no opera en China continental.
- Massimo Dutti: ofrece ropa y accesorios de elegancia natural, moderna, y sofisticada para hombres y mujeres urbanos. Opera en 71 mercados, con 544 tiendas (Massimo Dutti, s.f.). Cuenta con 48 tiendas en el continente chino.
- Bershka: combina el estilo urbano y la moda moderna para mujeres y hombres jóvenes, caracterizados por ser atrevidos, conocedores de las últimas tendencias e interesados en la música, las redes sociales y las nuevas tecnologías. Tiene más de 850 tiendas en 68 mercados (Bershka, s.f.). Tampoco opera en China continental.
- Stradivarius: vende ropa casual y femenina para mujeres jóvenes, apasionadas y creativas. Presente en 65 mercados, con 841 tiendas (Stradivarius, s.f.). Igualmente, ya no opera en China continental.

- Oysho: es una marca deportiva y de tiempo libre, apostando por la funcionalidad y la versatilidad. Opera en 56 mercados, con 439 tiendas (Inditex, s.f.). Cuenta con 25 tiendas en el continente chino.
- Zara Home: ofrece productos para el hogar y decoraciones inspiradas en estilos contemporáneos, con diseños sofisticados y atemporal. Opera en 68 mercados, con más de 400 tiendas. Actualmente cuenta con 23 tiendas en China continental.

Inditex se ha posicionado como una de las empresas textiles más grandes del mundo y un líder en moda globalmente (Colom Rosety, 2024). Cuenta con más de cinco mil tiendas repartidas en más de doscientos mercados. Su presencia es especialmente fuerte en Europa, Asia y América. La empresa ha logrado un notable éxito en su expansión internacional, adaptando su oferta a las preferencias y culturas locales (Grupo Inditex, 2023).

Se caracteriza por un modelo de negocio único y un enfoque centrado en el cliente. Esto le permite afrontar los retos del cambiante entorno empresarial, caracterizado por una competencia cada vez más feroz impulsada por las nuevas tecnologías y la creciente preocupación medioambiental. (Cuofano, 2024). Además, el perfil del consumidor está en constante evolución, pero gracias a su flexibilidad, Inditex puede adaptarse rápidamente a estos cambios (Inditex, s.f.).

Inditex tiene cuatro sólidos pilares que les diferencia de los competidores: en primer lugar, una propuesta de moda única con estilo propio. En segundo lugar, brinda una experiencia de compra diferencial en formato física y/o digital. En tercer lugar, cuenta con un equipo extraordinario. Y, en cuarto lugar, aplica prácticas responsables en todas las fases de su actividad (Inditex, s.f.).

La política de internacionalización junto con la diversificación de las marcas del grupo, los compromisos de sostenibilidad y la adopción de nuevas tecnologías como alternativa de comunicación y venta a los clientes, son una estrategia de diversificación del riesgo a un solo mercado (Grupo Inditex, 2023). Al expandirse a múltiples mercados internacionales, la compañía reduce su dependencia de un solo país o región, lo que le brinda mayor estabilidad en tiempos de incertidumbre económica o cambios políticos locales (Cegid, 2024).

Zara empieza su expansión internacional con la apertura de tiendas en Oporto, Nueva York y París entre los años 1988 y 1990. Inditex ha utilizado diferentes modos de entrada en mercados extranjeros, como las filiales propias (*greenfield*), la franquicia (*franchising*) y la alianza estratégica (*joint ventures*). Su modelo de tienda, adaptado a cada mercado, ha sido un factor clave para su expansión (Do Nascimento et al., 2010):

- Filiales propias: se trata de inversiones directa, siendo la forma más cara de entrada, pero que implica altos niveles de riesgos y control. Normalmente se implementa en países con buenas perspectivas de crecimiento y bajo percepción de riesgo empresarial. Aquí se ubica la mayoría de los países europeos y América del sur. Esta opción le da a Inditex un control total sobre la operación y la estrategia en el mercado.
- Franquicia: utilizada en países con culturas muy distantes o mercados pequeños con baja previsión de ventas. Se sigue el mismo modelo de negocio que las filiales propias en cuanto a producto, localización, diseño interior, logística y recursos humanos excepto en la contratación del personal. Esta opción permite a Inditex expandirse en mercados con menor inversión inicial y riesgo.
- Alianza estratégica: utilizada en mercados grandes y competitivos, con barreras para la entrada directa y dificultad de adquisición de propiedades en lugares estratégicos, por lo que se necesita la ayuda de un socio colaborador local.

El éxito del modelo de negocio de Inditex se basa en una integración y flexibilidad de todas las fases de su cadena de valor. Desde el diseño hasta el aprovisionamiento y fabricación, pasando por la logística y distribución, hasta llegar a la venta en tiendas físicas y plataforma online. Esta coordinación entre las distintas áreas es lo que permite a Inditex adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener su posición líder (Grupo Inditex, 2023).

4. Análisis del mercado

4.1. Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica para evaluar el entorno macroeconómico de un futuro proyecto empresarial de manera estructurada. Este análisis estratégico evalúa la situación actual de la organización con el objetivo de crear estrategias, aprovechar oportunidades y enfrentar posibles riesgos (Torres Arriaga, 2019). Realizar un análisis PESTEL de China es muy útil para comprender el contexto económico y empresarial de este gigante asiático.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento mundial crecerá del 3,2% en 2024, ligeramente por debajo del 3,3 % registrado de 2023. Sin embargo, China se destaca con un crecimiento del 5 % para este año, superando el 4,6 % proyectado en abril, superando las tasas de Estados Unidos y la Unión Europea (Associated Press, 2024). A pesar de este crecimiento, hay desafíos como la inflación, los conflictos geopolíticos y las fricciones en el comercio internacional (Abril, 2024). Los consumidores chinos muestran mayor interés de comprar moda en comparación con los consumidores de Estados Unidos y Europa (McKinsey & Company, 2023).

El mercado chino, sin duda, es un mercado emergente sumamente atractivo, pero competitivo. Con una enorme población de 1.400 millones de habitantes, un creciente poder adquisitivo y un gran interés por la moda internacional, dispuestos a gastar en marcas y productos de marca. Las empresas ven en él una oportunidad única para expandirse y diversificar sus operaciones. Zara al igual que muchas otras empresas internacionales no han sido ajena a este atractivo mercado en auge a la hora de internacionalizarse. Sin embargo, esto también se traduce en un mercado muy competitivo que atrae a numerosas empresas internacionales y locales (Hu, 2023).

Por consiguiente, es importante tener en cuenta desafíos que las empresas enfrentan al ingresar al mercado chino. Por ejemplo, la competencia intensa de empresas nacionales e internacionales requiere una estrategia de diferenciación para destacarse, o las regulaciones restrictivas, que pueden dificultar la entrada y la operatividad en el mercado.

1) Factores políticos-legales:

- China lidera mundialmente en producción textil y es el mercado de ropa más grande del mundo (Más azul planeta, 2021).
- El tipo de IVA para ropa en China es del 13% (PwC, s.f.).
- Tipo de arancel para nación más favorecida (NMF) a importaciones de España, al ser miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y a los productos originarios de china (Ku & et., 2013).
- Los salarios mínimos dependen de varios factores, como, la ubicación de la región, la especialización, experiencia del trabajador y el tipo de empresa, el salario mínimo en 2024 se sitúa entre el más alto en Shanghái con 2.690 yuanes y el más bajo en Heilongjiang con 1.450 yuanes (Rivermate, s.f.).
- En 2021, el salario medio de la industria manufacturera alcanzó los 92.500 yuanes, un aumento de 6,5 veces en comparación con 2004, y siguen en aumento (Beijing Guanzhao Zhuoshi Technology Co, 2022).
- China estudiará e introducirá políticas especiales para el desarrollo del comercio verde y apoyará a las localidades y empresas para explorar el camino de la realización de toda la cadena de digitalización comercial (Feng, 2024).

2) Factores económicos:

- El *Gross Domestic Product* (GDP), (en España PIB: Producto Interior Bruto) de China registró una expansión del 5,2% en el conjunto de 2023. China es la segunda economía del mundo por volumen de PIB (Epdata, 2024).

- El *Consumer Price Index* (CPI), (en España IPC: Índice de precios al consumidor) en China registraron un incremento interanual del 0,5% en julio de 2024, según datos del Oficina Nacional de Evaluación (ONE) (Epdata, 2024).
- El *Producer Price Index* (PPI), (en España parecido a IPRI: Índice de precios industriales) con una caída anual del 0,8% en julio de 2024 (Epdata, 2024).
- Una tasa de desempleo urbano del 5% en octubre de 2023 (Epdata, 2024).
- La moneda nacional es el renminbi (RMB), en unidad de yuanes (CNY). El yuan chino no fluctúa libremente en los mercados de divisas como sí lo hacen, por ejemplo, el euro o el dólar, su cotización solamente puede subir o bajar un máximo del 2% diario (Fontdegloria, 2017).
- El Banco Popular China ha establecido el tipo de interés en 3,35% a julio de 2024 (Datosmacro.com, s.f.).
- China, el primer socio en el extranjero de las principales empresas españolas del sector. En 2022, el 20,8% de las importaciones españolas de moda en valor procedieron del país asiático (Modaes, 2023a).

El GDP es el producto final total de las actividades productivas de todas las unidades residentes en un país y una región durante un periodo de tiempo determinado (State Statistics Bureau, 2023a) El CPI es una medida relativa del grado de variación del nivel de precios de un grupo representativo de bienes y servicios de consumo (State Statistics Bureau, 2023b). El PPI es una medida de la tendencia de los cambios en los precios de fábrica de las empresas industriales y el grado de cambio del índice (China economic net, s.f.).

3) Factores socioculturales:

- La mediana edad de la población se sitúa en los 38,4 años, una población relativamente envejecida (Chan, 2023).
- La tasa de natalidad es el número de nacimientos por cada mil habitantes en un año del 2023 en China fue del 6,39‰, ha habido una disminución con respecto al 2022 del 6,77‰ (He & McCarthy, 2024).
- En 2024, la población masculina de China representa el 51.9% hombres, mientras que la población femenina constituye el 48.1% (Castillo, 2024). (Ver Figura 2)

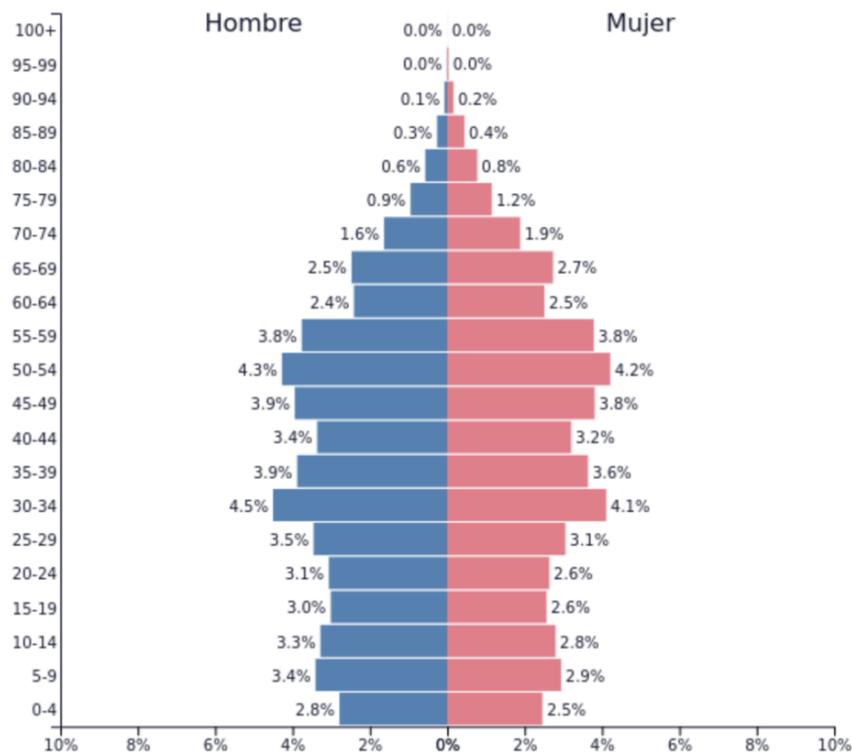


Figura 2 Pirámide de población China 2021 (Fuente: PopulationPyramid.net, s.f.)

- Según el Boletín Estadístico del Desarrollo de la Educación Nacional en 2018, la tasa de alfabetización de la población es del 96,4 % en 2015 (Daily News Broadcast, 2019).
 - El Índice de Gini, una medida para evaluar la desigualdad en la distribución de la renta de una población. En el caso de China en 2020 se sitúa en 0,371%, siendo 0, perfecta igualdad e 1, perfecta desigualdad (Banco Mundial, s.f.).
 - Una encuesta reciente de GfK reveló que el 80% de los consumidores chinos considera que las marcas y las empresas deben ser responsables con el medio ambiente (Diego Herranz, 2021).
- 4) Factores tecnológicos:
- Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), China se encuentra en el doceavo puesto en el Índice Mundial de Innovación (OMPI, 2023).
 - El año pasado, el gasto total en I+D de China alcanzó los 3,09 billones de yuanes (unos 448.200 millones de dólares), lo que supone el 2,55% del PIB de ese año (Xinhua Español, 2023).
 - China lidera el mundo en participación de retail e-commerce (Ortiz, 2022).
 - A partir de septiembre de 2023, la tasa de digitalización de los equipos de producción y la tasa de redes de equipos digitales de las empresas textiles han alcanzado el 56,5% y el 49,3%, respectivamente (Sun, Develop new productivity and open up a bright new future, 2024).

5) Factores ecológicos:

- El Ministerio de Ecología y Medio Ambiente puso límites a las emisiones totales de dióxido de azufre y óxidos de nitrógeno (National Academy, 2018).
- El gobierno chino se ha comprometido a aumentar la participación de los combustibles no fósiles en el consumo de energía total al 20% en 2025 (People's Daily Overseas Edition, 2022).
- China se ha comprometido a alcanzar las emisiones máximas de carbono antes de 2030 y alcanzar la neutralidad en 2060 (Climate Cooperation China, 2021).
- La Federación Textil de China publicó el Programa de Acción para Construir un Sistema Moderno de la Industria Textil (2022-2035). El sistema industrial de modernización textil se guía por los cinco conceptos de desarrollo de innovación, coordinación, verde, apertura y compartir (Sun, 2023).

4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico desarrollado por el economista Michael E. Porter. Que se utiliza para analizar la competitividad de una industria y evaluar la intensidad de la competencia en su sector (Bruijl, 2018). Al comprender estas cinco fuerzas, las empresas pueden identificar las oportunidades y amenazas en su entorno competitivo y desarrollar estrategias más efectivas para enfrentar a la competencia (Unir, 2023b). En la Figura 3 se observa las cinco fuerzas de Porter de Zara:



Figura 3 Cinco fuerzas de Porter Zara (Fuente: Fashionvore, 2013)

- A. Poder de negociación de los clientes. El análisis se centra en factores como la cantidad de clientes, el gasto promedio de cada uno, el esfuerzo de cambio que les supondría y el coste de adquirir nuevos clientes. Si una empresa tiene pocos clientes, tiene más dependencia de ellos, lo que les otorga mayor poder para negociar precios y requerir mejores condiciones, amenazando así la rentabilidad de la empresa (MBA Online, 2022).

En el caso de Zara, el poder de negociación de los clientes se refleja en su capacidad para influir en decisiones como el precio, la calidad y la variedad de productos. Zara tiene una base amplia de clientes, lo que limita la negociación individual. Sin embargo, el bajo coste de cambio les otorga un poder de negociación indirecta (MBA Skool Team, 2024). Zara puede contrarrestar esto mediante estrategias de marketing, por ejemplo, resaltando la exclusividad.

- B. Poder de negociación de los proveedores. Este análisis evalúa la cantidad de proveedores en la industria, la exclusividad de sus productos o servicios, la disponibilidad de proveedores alternativos y el coste de cambiar de proveedor. Si hay muchos proveedores, la empresa tiene más opciones para elegir alternativas con mejores condiciones. Sin embargo, si hay pocos proveedores, estos tienen más poder para exigir precios más altos debido a su exclusividad (MBA Online, 2022).

Para Zara, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo debido a la existencia de muchos proveedores y el bajo coste de cambiar de uno a otro. Además, su integración vertical le permite producir parte de sus productos, reduciendo así su dependencia de otros proveedores. Los productos suministrados suelen ser estandarizados, lo que impide a los proveedores exigir precios más altos (MBA Skool Team, 2024).

- C. Amenaza de nuevos competidores. Si el coste y el esfuerzo de entrada son bajos, la amenaza es alta, las empresas tendrán la necesidad de innovarse para destacar entre otros. Si el mercado tiene barreras de entrada altas, la competitividad es menor, permitiendo a las empresas mantener una mayor cuota de mercado (MBA Online, 2022).

La amenaza de nuevos entrantes es media-baja, debido a las barreras que se ha creado Zara, como la lealtad a la marca, la diferenciación de productos, la rapidez de producción y las economías de escala, que dificultan la entrada de nuevos competidores (MBA Skool Team, 2024). Sin embargo, Zara debe estar atenta a nuevas tendencias y tecnologías que podrían facilitar la entrada de nuevos competidores.

- D. Amenaza de productos sustitutos. Si hay pocas alternativas de los productos o servicios ofrecidos, las empresas tienen más poder en la fijación del precio y negociar mejores condiciones. Sin embargo, si los clientes pueden cambiar fácilmente a otras opciones que satisfagan las mismas necesidades de forma más económica o beneficiosa, la empresa puede verse debilitada (MBA Online, 2022).

En el sector de la moda, la amenaza de productos sustitutivos es relativamente baja. A pesar de la variedad de opciones disponibles, la ropa es una necesidad básica que difícilmente pueden reemplazar por otros productos. Además, cada empresa busca diferenciarse en estilo, diseño y precio (MBA Skool Team, 2024), Sin embargo, en los últimos años hay una mayor tendencia por la ropa de segunda mano, que podría actuar como un sustitutivo (Fashion vore, 2013). Ante esta tendencia Zara sacó su plataforma online *Pre Owned* de ropa reutilizada.

- E. Rivalidad entre competidores existentes. Cuando existen muchos competidores ofreciendo el mismo producto o servicio, el poder de la empresa disminuye, ya que el cliente tiene más opciones para elegir. En cambio, si la rivalidad es baja, la empresa tiene más margen para establecer precios más altos y negociar acuerdos más rentables con los proveedores (MBA Online, 2022).

Zara opera en un mercado con numerosos competidores, con una fuerte rivalidad entre ellos por conseguir una mayor cuota de mercado (Fashion vore, 2013) .Compite con competidores internacionales como H&M, GAP, UNIQLO, Mango y Forever 21. Sin embargo, Zara ha sabido mantener la lealtad de sus clientes y es una marca reconocida por sus colecciones exclusivas (MBA Skool Team, 2024).

En conclusión, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que Zara se encuentra en un entorno altamente competitivo, caracterizado por una intensa rivalidad entre empresas, una amenaza moderada de nuevos entrantes y una baja amenaza de productos sustitutos. Sin embargo, ha logrado consolidar su posición en el mercado gracias a su fuerte marca, su modelo de negocio eficiente y su capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del consumidor. No obstante, Zara debe continuar innovando y diferenciándose para mantener su ventaja competitiva a largo plazo y hacer frente a los desafíos planteados por la creciente conciencia de los consumidores sobre temas como la sostenibilidad y la ética en la producción.

5. Marketing de Zara

5.1. Análisis del consumidor

El análisis del consumidor es una herramienta esencial para cualquier empresa que busca comprender a su público objetivo (Unir, 2023a) . En este apartado, se analiza el comportamiento del consumidor chino en relación con los productos de Zara. Abarcando estudios sobre el hábito de consumo, como la frecuencia de compra y los canales de compras existentes y utilizados. Además, examinamos las necesidades y las preferencias de los consumidores en cuanto a características, atributos y beneficios del producto.

Zara, la joya del grupo Inditex, se ha posicionado como uno de los líderes en el sector de la moda rápida. Este concepto de moda rápida (*fast fashion*) se refiere a un modelo de producción y consumo caracterizado por la rápida producción de prendas a gran volumen y bajo coste (Radner Linden, 2016). Su popularidad se debe principalmente a la accesibilidad a una amplia variedad de estilos de últimas tendencias de manera instantánea y a un precio asequible (Ecoalf, s.f.).

El modelo de moda rápida de Zara ha acertado al satisfacer a los consumidores que desean seguir las tendencias de la moda. Su capacidad para lanzar nuevas gamas de productos rápidamente, teniendo los artículos de la nueva temporada en menos de una semana y disponibles en tiendas en menos de dos semanas es un factor clave de su éxito. Según un informe de Zara la frecuencia de compra de los consumidores en España ronda las diecisiete veces al año (Kanban duro, 2023).

Zara ofrece una amplia gama de productos a toda la población, desde ropa de bebé a ropa de adulto, indiferentemente del género. Sus principales consumidores se encuentran entre los 20 a 35 años, pertenecientes a las generaciones Millennials y Generación Z. Estos individuos tienen cierto nivel de poder adquisitivo y un grado de nivel de estudio (Hinzmann & Stark-Nässlin, 2020; Pan, 2012). Son personas sensibles a la moda y muy familiarizadas con el uso de la tecnología digital, Internet y los medios sociales. Estos consumidores buscan prendas que reflejen las últimas tendencias y puedan adquirirse de forma rápida y sencilla (Meijomil, 2022).

De acuerdo con un estudio del Instituto de Investigación Capgemini, los clientes Millennial y la Generación Z muestran una mayor preferencia por adquirir productos directamente de las marcas. Los datos revelan que el 58% de los Millennials y el 68% de la Generación Z han comprado en la tienda física en los últimos seis meses, en comparación a un 41% en promedio de todos los consumidores (Retail 360, 2022). Asimismo, un análisis de la Asociación de Marketing de España revela que, para la Generación Z, la experiencia de compra en centros comerciales se ha transformado en una actividad de ocio. Principalmente el 56,4% de las personas van en búsqueda de entretenimiento, mientras que solo un 21 % acude por utilidad. De hecho, ir de compras al centro comercial es un plan para este segmento y hasta un 42,8 % considera que es entretenido (Asociación de Marketing de España, 2023).

Según Statista, (ver Figura 4) los principales aspectos que la Generación Z tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones de compra son: en primer lugar, el aspecto del producto, como el diseño y calidad. En segundo lugar, las recomendaciones de amigos y familiares. En tercer lugar, la reputación de la marca, que sean sostenibles, de buena calidad y ofrezcan un buen servicio. En cuarto lugar, de la moda y tendencia actual, seguida de otros aspectos menos destacados como el estado de ánimo en el momento de compra o la relación de calidad-precio. Las empresas que

deseen atraer a la Generación Z deben tener en cuenta estos factores y adaptar sus estrategias de marketing y producto en consecuencia (Statista, 2021).

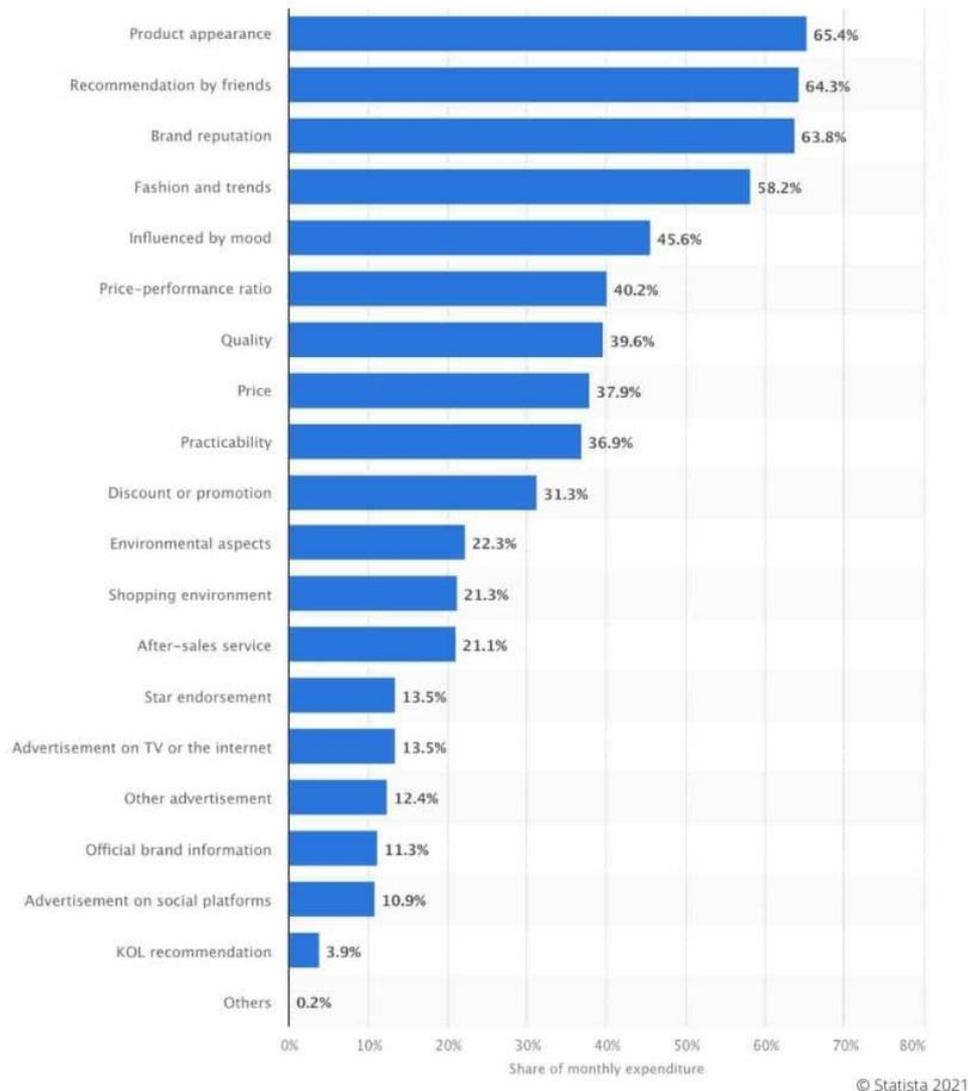


Figura 4 Aspectos que tiene en cuenta la generación Z a la hora de tomar decisiones de consumo (Fuente: Statista, 2021)

Sin embargo, los hábitos de consumo de los consumidores chinos han cambiado con el tiempo. Zara, con su modelo de moda rápida está perdiendo atractivo gradualmente entre los consumidores chinos. La moda rápida pasó de estar presente en las ciudades principales de primer nivel como Pekín, Shanghái, Guangzhou y Shenzhen a extenderse a ciudades de segundo y tercer nivel, que son menos desarrolladas y con menor población (Kanban duro, 2023).

China tiene unos hábitos culturales y de consumo únicos. Las marcas locales tienen ventajas naturales en este sentido, ya que comprenden mejor a las necesidades de los consumidores, ofrecen productos más cercanos a sus estilos, lo que presenta un gran desafío para Zara (Hu, 2023).

Por ello, Zara siempre investiga las preferencias y hábitos de compras de sus consumidores antes de introducir un producto al mercado para adaptarse mejor a la cultura local y a los gustos de la gente (Máster en Marketing Digital, s.f.).

Antes, la moda rápida solía atraer a muchos consumidores por su bajo precio y rápidas actualizaciones. Pero ahora, con la mejora de la calidad de vida, los consumidores tienen más exigencias además del precio, como una buena calidad de los productos y la sostenibilidad ambiental (Zhao & Zhou, 2024; Yin & Xiao, 2021)

El sector de la moda rápida ha experimentado un notable retroceso en el mercado chino desde 2016, acelerado por la pandemia de COVID-19. Marcas como Bershka, Pull&Bear y Stradivarius han decidido cerrar sus tiendas en el país asiático. Zara, a pesar de su popularidad inicial, ha enfrentado críticas crecientes por parte de los consumidores chinos. La calidad de sus productos, en términos de durabilidad y ajuste, ha sido cuestionada. La contracción, decoloración y formación de bolitas tras el lavado son problemas recurrentes que han llevado a muchos consumidores a percibir las prendas de Zara como desechables. Además, el aumento de los precios ha generado una disonancia entre la calidad percibida y el costo, lo que ha provocado insatisfacción entre los clientes (Xiao, 2024).

Las diferencias culturales y físicas entre Europa y China también han influido en la percepción de los consumidores chinos sobre los productos de Zara. Los diseños, pensados originalmente para el mercado europeo, no siempre se adaptan a las preferencias y características físicas de los consumidores chinos (Ver Figura 5), lo que ha limitado su atractivo (Xiao, 2024).



Figura 5 Ejemplos talla inadecuado de las prendas (Fuente: Xiao, 2024)

5.2. La estrategia de marketing de Zara y los retos de la sostenibilidad

El marketing es la manera en que las empresas satisfacen las necesidades de las personas y construyen relaciones con ellas. Las empresas ofrecen productos o servicios que las personas necesitan y a cambio, las personas pagan por ellos. La estrategia de marketing es el plan de acción que se utiliza para alcanzar los objetivos (Kotler & Armstrong, 2012).

El estudio de marketing es fundamental para comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. A través de diversas técnicas y herramientas, el marketing permite a las empresas identificar oportunidades de mercado, desarrollar la marca, captar clientes y fidelizarlos, diferenciarse de la competencia y generar ventas (UPT, s.f.).

Zara se distingue por no recurrir al marketing tradicional, como la publicidad en televisión, periódicos o vallas publicitarias. En su lugar, destina los recursos ahorrados a la logística y otras técnicas comerciales. Su estrategia promocional se basa en el boca a boca, la experiencia en tienda y el poder de las redes sociales. Esta estrategia se sustenta en la premisa de que los clientes satisfechos son los mejores embajadores de una marca, al proporcionar productos de alta calidad, un diseño atractivo y un servicio excepcional en sus tiendas, Zara fomenta que los clientes compartan sus experiencias positivas con sus redes sociales. De esta manera, la marca logra una mayor visibilidad y fidelización sin depender de grandes campañas publicitarias (Juice Studio, 2023).

Además de esto, Zara adopta una estrategia de localización (ver Figura 6), ubicando sus tiendas emblemáticas en las principales ciudades y en grandes centros comerciales, cerca de las marcas de ropa de lujo. Esto le otorga una imagen de marca de alta gama y, al mismo tiempo, en comparación con estas marcas, parece tener precios muchos asequibles (Kanban duro, 2023). Estos lugares suelen estar siempre con mucho flujo de gente, lo que ayuda a atraer clientela y reforzar su marca. La proximidad a marcas de lujo también se ha observado en muchas marcas que buscan beneficiarse del efecto halo, donde la asociación con marcas de alta calidad puede elevar la percepción de la propia marca (Redacción, 2019).



Figura 6 Un establecimiento de Zara en Cracovia (Fuente: Mariñez Tato, 2017)

Un estudio realizado por el periódico español *20 minutos*, analizó el valor de una prenda de temporada de Zara en 20 diferentes países. El vestido tenía un precio de 39,95 euros en España, mientras que en China ya ascendía a los 52,24 euros. Esto muestra que hay una variación significativa en el precio del mismo producto en diferentes mercados. Sin embargo, China no es el país más caro donde se vende. De hecho, solamente se encontraba en el duodécimo puesto de entre los veinte países de análisis. Los dos países donde predomina el precio más alto se encuentran en Asia occidental, en primer lugar, Kuwait, con el vestido por un valor de 74,76 euros y en Arabia Saudita por 72,88 euros (Velayos, 2023).

También es importante destacar que el precio de los productos de Zara varía de un país a otro. Esto puede ser debido a múltiples factores, como el nivel del poder adquisitivo de los ciudadanos, ajustar un precio más alto en países con mayor poder adquisitivo, el posicionamiento de la marca, que puede ser más exclusivo o accesible, los impuestos de importación y de consumo de cada país, o la logística, este último punto se desarrollará en más profundidad en el siguiente capítulo (Bolinches, 2010).

En 2018, Zara tenía alrededor de 183 tiendas físicas en China según su informe financiero (ver Figura 7). Sin embargo, estas tiendas han ido reduciéndose a lo largo de los años. Zara explica que esto se debe a que la marca actualiza y optimiza constantemente sus tiendas. Abre nuevas tiendas más grandes, equipadas con la última tecnología y cierra aquellas de bajo rendimiento. Según el informe financiero de 2023 del grupo Inditex, a 31 de enero de 2024, Zara cuenta con 1.811 tiendas en todo el mundo y China tiene el mayor número de tiendas fuera de España con 118 tiendas (Grupo Inditex, 2023).

Formato	31/01/2024	31/01/2023
Zara	1.811	1.885
Zara Home	410	427
Pull&Bear	791	789
Massimo Dutti	544	548
Bershka	856	860
Stradivarius	841	849
Oysho	439	457
Total	5.692	5.815

Figura 7 Número de tiendas por formato (Fuente: (Grupo Inditex, 2023)

Según los datos del mercado, a partir de 2021, la cuota de mercado de Zara en el mercado chino ha disminuido ligeramente, del 4,1 % en 2016 al 3,6. Hay una gran tendencia de los canales de compra en línea en el mercado chino, comercios como Tmall y JD.com se han convertido en los principales canales de compras de los consumidores, a través de sus actividades promocionales y estrategias de marketing a gran escala cautivan a una gran comunidad (Hu, 2023).

En 2023, la superficie total de tiendas fuera de línea de Zara aumentó un 4,5% y las ventas en tienda aumentaron un 7,9%, a pesar del cierre de varias tiendas (Zhao & Zhou, 2024). El aumento de las ventas online se debe en parte a la puesta en marcha de la retransmisión en directo en plataformas como *Douying livestreaming* (nombre comercial de Tiktok en China), con una retransmisión de 5 horas que incluye pasarelas, recorridos por el probador y el área de maquillaje, ha atraído a muchos consumidores (Grupo Inditex, 2023).

La compañía ha anunciado planes para expandir su modelo de comercio electrónico en vivo a mercados clave como Estados Unidos, Reino Unido y Europa a finales de este año (Reid & Pons, 2024). Esta iniciativa, sumándose al ascenso de nivel de su marca en China, representa una inversión estratégica para fortalecer la percepción de marca de Zara en un mercado cada vez más competitivo (Jing Daily, 2024). Las plataformas de comercio electrónico han transformado la forma en que las personas compran moda. Ya no es necesario desplazarse a tiendas físicas y buscar entre un número limitado de artículos. Estas plataformas permiten a los consumidores navegar entre millones de productos, elegir el que más deseen y recibirlo en su domicilio en unos pocos días. Este hábito de compra se está volviendo cada vez más común en la vida diaria de los ciudadanos chinos debido a su rapidez y comodidad (GMAdmin, 2023).

Zara ha establecido principalmente dos canales de venta: la venta offline a través de tiendas físicas y la venta online. A pesar de que, con los avances tecnológicos, mucha población se inclina por la facilidad y rapidez de la compra online, Zara continúa abriendo tiendas físicas. Esto se debe a que una de sus estrategias es el posicionamiento de sus tiendas en las principales calles de las ciudades, provocando interés en los consumidores cuando pasen delante de ellas. Además, todas las tiendas Zara tienen una forma y aspecto similar, lo que facilita la compra a los consumidores estén en el país que estén comprando sus productos (Cenfor, s.f.).

La venta online se estableció inicialmente solo en España y se ha ido expandiéndose internacionalmente con el tiempo. Este canal es especialmente utilizado por los jóvenes, como se mencionó anteriormente. Es una forma rápida de compra sin tener que ir a una tienda física. Al mismo tiempo, esta opción les permite hacer una búsqueda de todas sus categorías de producto con el buscador y comparar sus precios. Con este método Zara ha creado un sistema omnicanal, ya que las compras online pueden ser devueltas y recogidas en las tiendas físicas (Cenfor, s.f.), unificando así los puntos de contacto.

Entre los principales competidores de Zara nos encontramos con la marca sueca, H&M, la marca japonesa, Uniqlo y la marca americana, GAP.

- Hennes & Mauritz AB (H&M): fundada en 1947, pertenece a H&M Group. Es la segunda cadena minorista de moda más importante del mundo (Modaes, 2024). En 1976 empezó su internacionalización por Europa y ya en los años 2000, se expandió por el resto del mundo, adentrándose a China en 2007, con su primer establecimiento en Shanghái. Busca ofrecer la mejor combinación de moda, calidad, precio y sostenibilidad a un valor insuperable. A 31 de mayo de 2024 posee 3832 tiendas en 77 mercados, donde 60 de ellos tiene venta online (H&M Group, 2024).
- Uniqlo: fundada en 1984, pertenece al grupo Fast Retailing, ofrece prendas sencillas y básicas de gran calidad a precios asequibles para todos los públicos (Chen, 2018). En 2002 abre su primera tienda en Shanghái. Tiene 2434 tiendas repartidas en 24 mercados (Fast Retailing, s.f.).
- GAP: fundada en 1969, pertenece al grupo GAP Inc. En 1987 se abrió su primera tienda fuera de Estados Unidos y en 2010 abre varias tiendas en Shanghái y Beijing (China) es una marca de estilo de vida que incluye ropa y accesorios para adultos. A 28 de enero tiene 606 tiendas repartidas en Asia y Norte América (GAP Inc., s.f.).

Por otro lado, la industria de la moda es la segunda mayor contaminante del mundo, y la moda rápida es una de las principales contribuyentes (Montes, 2019). El informe de Global Fashion Agenda y Boston Consulting Group muestra que la industria produce alrededor del 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero del mundo y utiliza enormes cantidades de agua. El teñido de textiles es por sí solo el segundo mayor contaminador del agua en el mundo (Jin & Shin, 2021; Wolff, s.f.).

Muchas empresas del sector textil han implementado prácticas sostenibles, como reducir el consumo de agua y energía o utilizar materiales reciclados. Son acciones positivas, pero, no se traduce directamente como productos más sostenibles. A menudo, comercializan estos productos a precios más altos bajo esta etiqueta sin una diferencia sustancial en su impacto real, lo que podría considerarse greenwashing (Villareal & Cid, 2024).

El greenwashing, es una práctica de marketing que da una falsa imagen ecológica de los productos con el objetivo de aumentar sus ventas y mejorar su imagen de empresa sin ser verdaderamente respetuosos con el medio ambiente (Santander, s.f.).

Con el propósito de dar una mejor imagen al público, en 2015, Zara ha introducido la etiqueta Join Life para identificar sus prendas “más sostenibles”. Según la empresa, los productos de esta línea se producen por fábricas que han obtenido las calificaciones más altas (A o B) en auditorías sociales y evaluaciones ambientales, donde emplean materias primas más sostenibles, como el algodón orgánico, el Tencel o las fibras recicladas y la aplicación de procesos de producción más eficientes que reducen el consumo de agua y la utilización de energía renovable (San Esteban, 2017).

Desde su lanzamiento, la línea Join Life ha experimentado un crecimiento constante. En 2018, representaba el 9% de las ventas totales de la compañía; un año después, ese porcentaje aumentó hasta el 19%; y en 2021 llegó al 47%. Aunque el objetivo de Inditex era llegar al 50%, en 2022 ese porcentaje aumentó al 61% del total de mercancías vendidas (Pinker moda, 2023).

A pesar de su etiqueta de sostenibilidad, el 45% de las prendas de la línea están compuestas por fibras sintéticas, que son materiales obtenidos de derivados del petróleo. Esta elección de materiales, impulsada por la búsqueda de bajos costes y una producción rápida, contradice los principios de la sostenibilidad (Montejo, 2021). La producción de poliéster (fibra sintética), una de las principales fuentes de contaminación en la industria textil, consume grandes cantidades de energía, genera gases de efecto invernadero y libera micro plásticos al medio ambiente (Wolff, s.f.).

A pesar de los esfuerzos de Inditex por promover la sostenibilidad, la compañía sigue siendo altamente dependiente de fibras sintéticas como el poliéster. Aunque ha invertido en tecnologías para reducir este impacto, críticos argumentan que estas acciones son insuficientes y que la empresa prioriza las ganancias a corto plazo sobre la sostenibilidad a largo plazo. La estrategia de reemplazar el poliéster virgen por reciclado, proveniente de botellas de plástico, es vista como una solución superficial que no aborda los problemas ambientales fundamentales de la producción textil (Dominguez, 2021).

Según el estudio llevado a cabo por Public Eye, los trabajadores que fabrican las prendas de esta línea reciben un salario muy bajo, incumpliendo los estándares marcados por la propia empresa. La investigación pone de relieve que la retribución de los empleados debería duplicarse o triplicarse para cumplir con los estándares de conducta que estableció (Montes, 2019). La sostenibilidad no se limita al impacto ambiental. Para ser verdaderamente sostenible, una empresa debe considerar todo su impacto, incluyendo las condiciones laborales de sus trabajadores (Wolff, s.f.).

5.3. Transformación estratégica y adaptación al mercado

Zara ha iniciado una transición estratégica para reposicionarse en el mercado, se está moviendo gradualmente de la moda rápida hacia un estilo más exclusivo. A pesar de seguir ofreciendo piezas asequibles y manteniendo su esencia para un público amplio, se está distanciando de las percepciones tradicionales de la moda rápida y adoptando una imagen más exclusiva. Esta estrategia busca atraer a consumidores con mayor poder adquisitivo y mantenerse al día con las tendencias en evolución del mercado. Esta evolución se evidencia en el lanzamiento de colecciones más exclusivas como Zara SRPLS y Zara Studio, que ofrecen diseños más sofisticados y con precios más elevados (Law, 2024).

Con esta estrategia de reposicionamiento busca atraer a un nuevo segmento de clientes que busca una moda exclusiva y diferenciada. Para conseguir la exclusividad de sus productos, por un lado, produce solo lo necesario, sacando productos en pequeños lotes. Esto genera un bajo inventario de los productos y, al limitar la cantidad disponible, se crea una sensación de exclusividad y escasez. Por otro lado, mantiene una alta rotación de productos, introduciendo nuevos productos en todas las tiendas en un plazo de dos semanas. Esta rapidez de la oferta genera un efecto psicológico en las personas, quienes sienten la necesidad de comprar sus productos al instante, ya que en caso contrario podrían quedarse sin la prenda que les gusta (Prieto, 2022).

Destacar algunos éxitos de adaptación que se Zara ha tenido a la hora de internacionalizar a los diferentes mercados. Como se sabe, cada país tiene unas costumbres y una cultura diferente, y Zara ha sabido adaptarse bien a estas diferencias, aquí algunos ejemplos:

- En China, rara vez la gente entra a la página web propia de la tienda para ver los productos, sino que es más bien común verlos en las redes sociales, pero no las redes sociales habituales que se utiliza en España. Por eso, en la página web de Zara en China se fomenta otras redes sociales (ver Figura 8) como es el WeChat (parecido al WhatsApp) o el Weibo (parecido a X) en vez de Facebook o Instagram (Attesor, 2020). Desde 2022, Inditex ha estado colaborando con diseñadores chinos emergentes, como Susan Fang, Calvin Luo y más recientemente Xi Xing Le para revitalizar sus diseños y fortalecer su presencia en el mercado chino (Law, 2024). Además de estas asociaciones, como mencionamos anteriormente, también han iniciado la transmisión en vivo a través de Douyin, para interactuar directamente con los clientes (Modaes, 2023b).

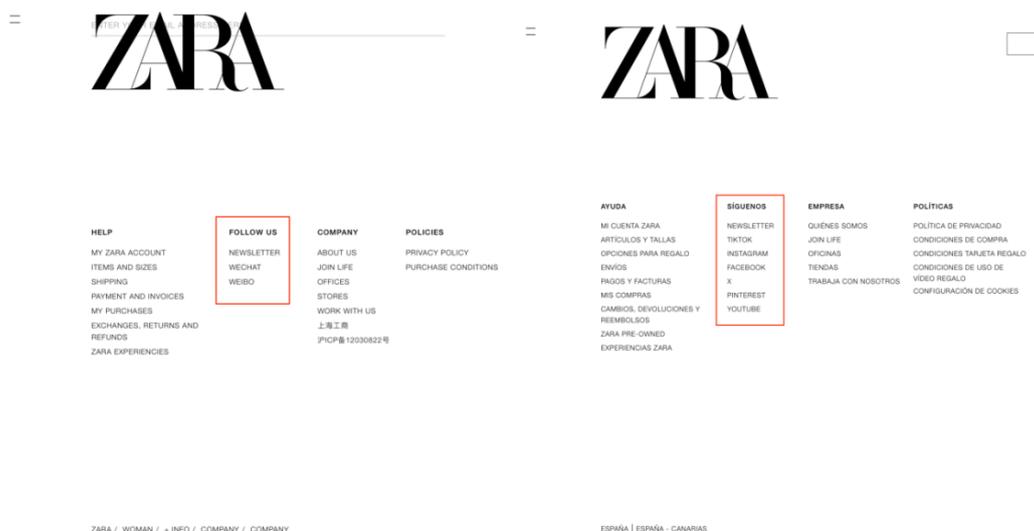


Figura 8 Foto comparativa de las redes sociales que fomenta Zara en China y España (Fuente: Zara)

- En Japón, las camisas no se venden con alfileres, por lo que Zara los cambió por unos ganchos de plástico, los cuales eran muchos más seguros y cómodos. Esta adaptación se implementó globalmente a todas las tiendas Zara como un valor añadido, ya que todas las prendas se distribuyen desde una misma logística y se vende en otros países del mundo (Attesor, 2020).

Sin embargo, no todas las decisiones han sido exitosas, como fue con el caso de Malasia. Cuando recientemente entraron al mercado, su página web en un principio solamente estaba en malayo, lo cual generó una fuerte respuesta negativa, ya que, aunque este fuera el idioma oficial del país, los jóvenes malayos, el público objetivo, utilizan habitualmente el inglés en vez del malayo (Attesor, 2020).

Las necesidades de los consumidores llegan velozmente a los diseñadores de Zara, a través de los gerentes de las tiendas, que transmiten regularmente comentarios sobre las preferencias de los clientes (Magsino, 2023). La empresa posee un sistema de recopilación de datos muy eficaz, que fluye rápidamente toda la información hacia la base de datos de la empresa. Estos datos son luego utilizados por los diseñadores para crear nuevos estilos, este es una de las razones del éxito de la empresa, la concreción con el cliente (Faster capital, s.f.).

Un ejemplo de la rápida respuesta es la demanda de pañuelos rosas. En 2015, una mujer llamada Miko entró en la tienda Zara en Tokio y preguntó si había bufandas rosas a la venta, pero la tienda no tenía. Lo mismo sucedió casi al mismo tiempo en Toronto, San Francisco y Frankfurt, donde los clientes entraron en la tienda Zara y pidieron bufandas rosas. Los clientes no compraron las bufandas que esperaban y se fueron de la tienda. Siete días después, más de 2000 tiendas Zara en todo el mundo comenzaron a vender bufandas rosas. Un total de 500.000 bufandas rosas se agotaron en 3 días (Bird's Notes, 2023). Este ejemplo demuestra la capacidad de Zara para responder rápidamente a las demandas del mercado, gracias a su sistema eficaz de recopilación de datos y su equipo de diseño ágil.

6. Logística de Zara

6.1. La gestión logística de Zara y sus ventajas

La logística empresarial es el proceso de planificación, implementación y control del flujo de bienes y servicios desde un punto de origen hasta el consumidor final. Esta gestión puede incluir actividades como la adquisición de materiales, el almacenamiento, el transporte, la gestión de inventarios y la distribución de productos a los clientes (Mujica, 2023).

La logística es uno de los puntos clave para el éxito de expansión internacional de cualquier empresa. Contar con un buen sistema logístico optimiza los procesos productivos, mejorando la eficiencia, reduciendo costes operativos y minimizando desperdicio de materiales (Pardo Crego, 2024). Entre las funciones principales se encuentran el procesamiento de pedidos, el control de inventarios, la planificación de la ruta de transporte, el embalaje y el etiquetado (Racking System , 2022).

- Procesamiento de pedidos: reciben, procesan y preparan el envío de los pedidos al cliente final. La optimización de este proceso reduce errores en la preparación, agiliza el flujo logístico y aumenta la productividad general de la empresa.
- Gestión de inventarios: controla el nivel de stock que hay en el almacén, por un lado, evitando la ruptura de stock en los establecimientos y por otro, evitar el sobre exceso de un inventario. Esto se traduce directamente en un ahorro en coste de almacenamiento y una garantía de disposición de productos en todo momento para atender la demanda.
- Planificación de transporte: se encargan de elegir la ruta óptima y los medios de transporte más eficientes para trasladar los productos en el menor tiempo posible y al menor coste. Una logística eficaz en este ámbito reduce significativamente los costes operativos y aumenta la competitividad de la empresa.
- Embalaje y etiquetado: un embalaje adecuado es vital para protegerlo durante el proceso de distribución, evitando cualquier tipo de daño. El etiquetado correcto, por su parte, facilita la identificación y trazabilidad de los productos en cada etapa de la cadena logística.

El eficaz abastecimiento de productos es imprescindible para Zara, siendo el líder en el sector textil de moda rápida. Se esfuerza por ser la primera en lanzar las colecciones de la próxima temporada y que este producto llegue lo más pronto posible al consumidor final (Algevasa Logistics, 2022). La logística se ha convertido en un pilar fundamental de su estrategia de expansión. Teniendo una buena logística, Zara se puede cerciorar de poder afrontar todos los pedidos en su plazo, optimizar costes, mejorar el margen de beneficio y aumentar su competitividad.

Inditex se caracteriza por su centralización, no tiene filiales alrededor del mundo. Su sede central se ubicada en Arteixo, A Coruña (More, 2015), el cual también es el centro de distribución principal del grupo. Junto con otros trece almacenes ubicadas en Barcelona, Madrid, Guadalajara, León, Alicante, Zaragoza y La Coruña, forman la red logística de Inditex (Mapfre Global Risk, s.f.).

Desde estas instalaciones, se distribuye sistemáticamente la ropa a cada una de las tiendas de Zara en el mundo, con una frecuencia de dos envíos semanales. Los centros logísticos cuentan con grandes almacenes para guardar las prendas y clasificarlas por modelo, talla y color, para facilitar su posterior distribución (Crofton, 2007). Este sistema automatizado permite que desde un mismo centro se pueda atender un pedido y entregar la ropa solicitada en un plazo máximo de 48 horas (Mapfre Global Risk, s.f.).

Inditex ha implementado un modelo de producción altamente integrado, asumiendo el control de toda la cadena de suministro, desde el diseño hasta la distribución. Esta estrategia ha permitido a la compañía minimizar su dependencia de proveedores externos y optimizar los tiempos de entrega (Magsino, 2023).

El sistema de distribución centralizado trata de garantizar el control de calidad de sus productos. Por ello, sin importar el lugar de fabricación, toda la mercancía producida desde cualquier fábrica se envía de vuelta a algunos de estos centros logísticos para posteriormente ser distribuido globalmente a cada tienda (Hugos, 2020). Sin embargo, esta acción inevitablemente hace que los mercados más alejados de España soporten mayores gastos de logística (Zhu, s.f.).

La eficiencia de este complejo sistema logístico se logra gracias a un avanzado sistema de gestión de información propio. Esta plataforma tecnológica permite a Inditex monitorear en tiempo real las necesidades de cada tienda a nivel global y ajustar la producción y distribución en consecuencia (More, 2015). Gracias a este sistema, la compañía puede adaptar su oferta a las características específicas de cada mercado, garantizando así una alta satisfacción del cliente (Villaécija, 2017).

La compañía compra telas en bruto a proveedores cercanos para ahorrar tiempo de transporte, las cuales son entregadas a los 5 días posteriores del pedido (Dossa, 2015). Aproximadamente la mitad de las telas que Zara compra están sin teñir. De esta forma permite a la empresa teñir las prendas en sus propias instalaciones de fabricación, ya que de esta manera le garantiza mayor flexibilidad para cambiar instantáneamente el teñido de color o patrón en cualquier momento ante un cambio en la demanda del mercado, sin recurrir a pérdidas y costes adicionales (Aftab et al., 2018). Las fábricas de Zara están conectadas al centro de distribución mediante sistemas de railes mecanizados subterráneos con monorraíles de alta velocidad. Este sistema permite el transporte de telas cortadas desde el centro hasta las fábricas, para su teñido y embalaje. Una vez terminado, el sistema de monorraíl devuelve los productos terminados a la central donde los productos terminados se someten a inspecciones finales de calidad y se preparan para su envío a las tiendas (Hugos, 2020).

Se utiliza diferentes medios de transporte para los envíos según diversos factores, como la distancia, el volumen de carga, el coste o la urgencia. En el ámbito nacional normalmente los envíos se realizan por carretera con el uso de camiones y furgonetas, estos brindan flexibilidad a la hora de transportación y son eficientes y económicos en comparación con otros medios de transporte. En el ámbito internacional, principalmente se utiliza el transporte aéreo para los envíos,

ya que son más rápidos que el transporte marítimo o ferroviario, pero también más costoso (Mudanzas y fletes, s.f.).

Desde el momento en que los productos salen de los centros de distribución hasta su llegada a las tiendas, el tiempo máximo transcurrido es de 50 horas. Generalmente, los camiones transportan la mercancía hasta una plataforma en el país de destino (Universidad Camilo José Cela, 2013). Una vez en el destino, la mercancía se redistribuye por los repartidores propios de Zara o empresas de mensajería locales, en camiones más pequeños (Mudanzas y fletes, s.f.).

6.2. Modelo de negocio y retos logísticos de Zara

Zara basa su modelo de negocio en el principio de producción Just-In-Time (JIT), una estrategia que consiste en mantener un stock mínimo y producir únicamente lo que se necesita, en el momento que se necesita (Cuofano, 2024). Este método permite a la empresa evitar el exceso de inventario y reducir los costos de almacenamiento. Si una prenda se vende bien, se puede ampliar la producción, en caso contrario, puede detenerlo. Con su avanzado sistema de información, Zara puede monitorear sus ventas y las tendencias en tiempo real, permitiendo tomar decisiones rápidas y bien informadas sobre el nivel de producción (Magsino, 2023).

El éxito de este método se puede comprobar en las temporadas de rebajas. A diferencia de otras empresas que se ven obligadas a liquidar grandes cantidades de inventario de temporadas pasadas, Zara suele tener un stock mínimo de estas prendas (Kinney, 2023). Zara vende el 85% de sus artículos a precio completo en comparación con el promedio de la industria de vender solo el 60% de los artículos a precio completo. Anualmente mantiene sin vender un 10% del inventario mientras que el promedio de la industria oscila entre el 17% y el 20% (Hugos, 2020).

Zara tienen un modelo logístico altamente eficiente y efectivo, pero sigue habiendo aspectos en donde puede mejorar más. Por ejemplo, el uso de los medios de transporte. Transporta grandes cantidades de artículos por avión, ya que estos satisfacen la velocidad que necesitan. Aunque Zara transporta grandes cantidades de artículos por avión para satisfacer sus necesidades de velocidad, se ha observado que incluso dentro de la Unión Europea utiliza este medio de transporte, a pesar de que el ahorro de tiempo es insignificante (Campaña Ropa Limpia, 2023).

Aunque este método reduce considerablemente los tiempos de entrega, sus emisiones también son muchísimos más mayores, por ejemplo, son unas 14 veces más contaminantes que los medios de transportes marítimos. En 2022 en la Unión Europea se importaron y exportaron 700.000 toneladas de artículos por vía aérea, que equivaldrían a 20 vuelos diarios, siendo el mayor

porcentaje de esta cifra por el sector de la moda rápida, encabezado por Inditex (Tercera información, 2023).

La falta de transparencia en la cadena de suministro de la empresa ha dificultado la obtención de algunos datos. No se sabe con exactitud cuánta mercancía de la empresa son transportadas por vía aérea. La organización suiza, Public Eye, ha realizado un estudio con la información pública disponible, junto con datos de medios de comunicación independientes y datos detallados de aduanas (Hachfeld, 2024).

Inditex destaca que sus cifras de emisiones de transporte en 2018 se redujeron un 13% y en 2022, redujo su volumen de carga aérea en un 25%. Sin embargo, estas reducciones coincidieron con el cierre de sus tiendas en Rusia tras la guerra con Ucrania, que, por consiguiente, redujeron las cantidades de mercancías a transportar. La realidad es que la tendencia a largo plazo marca un continuo aumento de las emisiones. En 2023, las emisiones de gases de invernadero relacionadas con el transporte fueron un 37% superiores a las del año anterior, solamente una pequeña parte de esta fue por el aumento de las ventas (Laussane, 2023a).

Además, Inditex tampoco releva a sus proveedores quienes les abastece, ni las condiciones de trabajo que ofrecen sus proveedores en las fábricas. En contraste, competidores como H&M y Nike ya han optado por una mayor transparencia de sus cadenas de suministro, revelando sus listas de proveedores (Moda, 2024). Esta falta de transparencia está siendo cuestionada tanto por reguladores como por inversores de Inditex, quienes consideran que una mayor publicidad de su logística es esencial para evaluar los riesgos en la cadena y garantizar que no haya prácticas laborales abusivas (Petovel, 2024). Sin embargo, la divulgación completa de la cadena de suministro plantea desafíos para Inditex. Algunos inversores temen que revelar esta información pueda atraer a más competidores a los mismos proveedores, lo que podría generar una mayor competencia (Espok News, 2024).

Si bien la memoria anual proporciona el número de proveedores en cada país, concentrando el 48 % en proximidad al grupo, ubicadas en España, Portugal, Marruecos o Turquía. El otro 52 % de la fabricación está localizado en la India, Bangladés, Vietnam, Camboya, China y Pakistán (ver Figura 9), pero lo que quieren es que entregue detalles específicos sobre las fábricas individuales (Sío Dopeso, 2024).

	Proveedores ▼	Fábricas
China	367	2 988
Marruecos	216	385
Turquía	186	1 605
Bangladés	150	482
España	138	360
India	122	444
Portugal	114	691
Pakistán	69	185
Vietnam	11	167
Camboya	2	151

Figura 9 La cadena de suministro de Inditex (Fuente: Sío Dopeso, 2024)

En su informe anual, en el apartado del ‘análisis del riesgo climático’ mencionan varios aspectos, pero no menciona por ninguna parte este método de transporte tan contaminante que emplean. Más adelante, en ‘otros apartados’ se habla de una nueva medida para reducir las emisiones de los aviones en colaboración con la petrolera Repsol. Contemplan la sustitución del 5% de queroseno por biocombustibles utilizado en los aviones de una compañía de transporte aéreo de mercancías que transporta mercancías para Inditex (Public Eye, s.f.).

Los datos disponibles indican una tasa comparativamente mucho más baja de moda aérea para los principales competidores directos de Inditex. En Bangladesh, por ejemplo, la tasa actual para esto parece estar por debajo del 2 por ciento para los principales clientes como H&M o Primark, y por debajo del 3 por ciento para Bestseller (Jack Jones, Vero Moda). En comparación, la cifra de Inditex es de más del 20 por ciento este año (Laussane, 2023b).

6.2.1. Análisis de la gestión logística de Zara desde dos perspectivas: en términos de coste, y fiscal

En este análisis profundo, nos adentraremos en los detalles de la logística de Zara, explorando los aspectos que la diferencian y contribuyen a su ventaja competitiva. Abordaremos tanto la dimensión de los costes, evaluando los diferentes factores que inciden en el gasto logístico, como la perspectiva fiscal, examinando las estrategias y obligaciones tributarias de la empresa.

Zara ha apostado por un modelo de producción cercano, principalmente en España, Portugal, Marruecos y Turquía, debido a la necesidad de un sistema centralizado, rápido y flexible. Esta estrategia implica mayores costos de materias primas y mano de obra, pero le garantiza tener un control exhaustivo de la calidad de sus productos y ofrecer una rapidez de respuesta (Godoy, 2022).

En estos países es donde producen los artículos más asociados a las tendencias y a la confección, permitiendo al grupo reaccionar de forma rápida ante cualquier cambio, mientras que otros productos más básicos y menos afectados por la tendencia se elaboran en mercados más lejanos, reduciendo así sus costes (Osorio, 2018).

Para estimar el gasto de la logística, analizamos las tres partidas que forman los gastos de explotación: personal, que suele representar en torno al 44% del total de gasto de explotación; arrendamientos operativos, en torno al 25% y el epígrafe “otros gastos operativos”, que engloba varios gastos y entre ellas la logística, que sería el restante 31% (Ulgade, 2020). Según los resultados consolidados de este primer trimestre, los gastos de explotación ascienden a 2.553 millones de euros. Un 31% del gasto de explotación sería de unos 785 millones, dentro de esta cifra incluye los gastos en logística. Esta cifra es una estimación del coste, ya que no hay forma de saber la cifra exacta solamente con los datos disponible.

En 2014 Zara invirtió en su logística con la tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID). Se trata de un chip que puede ser leído a distancia, sin necesidad de escanear cada artículo uno por uno, ya que se pueden leer todos a la vez. La adopción de esta tecnología ha permitido a la empresa automatizar la gestión del inventario, identificar de forma individual cada prenda, incluyendo información de su precio y modelo y localizarlas con precisión, si se encuentra en el almacén o en la sala de ventas. Estos beneficios se traducen en una mayor precisión de la gestión de existencias y agiliza la distribución de los productos (Rodríguez, 2020).

En 2024 y 2025, Inditex hará una inversión de 1.800 millones de euros para fortalecer la capacidad logística. El plan contempla la apertura de un nuevo centro de distribución para Zara en Zaragoza, que contará con seis almacenes robotizados y será la segunda base de distribución en Zaragoza. Dos nuevos centros en la Comunidad Valenciana, para Bershka y Tempe, filial de calzado de Inditex. Además, se ampliará la capacidad del centro de distribución de Zara en Lelystad, Países Bajos, en 123.000 metros cuadrados, siendo este el único centro logístico de la empresa fuera de España. Se prevé que todos los centros quedarán terminados a finales de 2025 (Martínez, 2024).

En relación con la contribución tributaria por mercados del grupo, España queda en primer lugar, ya que aquí es donde se encuentra su sede y donde principalmente se centra su actividad. En 2021, en España se han generado 1.501 millones de euros de contribución, lo que supone el 25% del total global. Por detrás, sigue Países Bajos, ya que es un mercado que cuenta con una infraestructura de transporte y conexiones logísticas muy desarrollada, por lo que la empresa ha ubicado en este país otras actividades adicionales. Como ejemplo, tenemos el punto de conexión logística de Lelystad, que sirve de apoyo a las plataformas centrales de distribución en España. En 2021 se ha generado 106 millones de euros en Países Bajos (Bolinches & Sánchez, Mapa de Inditex: dónde fabrica, en qué países están sus proveedores y dónde paga más impuestos, 2022).

Un informe presentado por el grupo Los Verdes (*The Green*) en el Parlamento Europeo denuncia al grupo Inditex de utilizar prácticas de ingeniería fiscal para evadir impuestos. Entre 2011 y 2014, la compañía habría eludido el pago de al menos 585 millones de euros en la Unión Europea. Por ejemplo, a través de pagos por licencias a una filial holandesa, donde las empresas tributaban al 15%, Inditex se ahorró cerca de 378 millones de euros. En Suiza, gracias a su filial, que compra a países como Bangladesh, Turquía o Marruecos y luego la vende a otras empresas del grupo, pagó 7,8% de impuestos, evitando pagar cerca de 149 millones. En Irlanda, a través de sus filiales dedicadas a actividades financieras como los préstamos intragrupo, eludió 58 millones de euros. Estas maniobras han permitido a Inditex ahorrarse el pago de 218 millones en impuestos en España; 76 millones en Francia; 57 en Italia; 25 en Alemania; 22 en Reino Unido y otros 20 millones en Grecia (López de Miguel, 2016).

7. Análisis DAFO de Zara

A continuación, se realiza un análisis DAFO (ver Tabla 1) de la empresa y el de sus competidores, con el cual nos proporciona una visión más completa del panorama competitivo (Pereira, 2023). Por un lado, se analiza la situación de la empresa internamente, identificando sus fortalezas y debilidades. Por otro lado, su situación externa, con las oportunidades y las amenazas existentes. Las fortalezas son cualidades que nos diferencia de los competidores, en cambio, las debilidades son los puntos flojos que tiene la empresa en comparación con otros. Las oportunidades son factores que no se había implementado, pero podría ser interesante su implementación y las amenazas son situaciones externas, pero puede afectar a la empresa, por estar en el ámbito afectado (El economista, s.f.).

A pesar de que Zara es una de las empresas más grandes de moda y tiene una posición sólida en su sector, aún tiene oportunidades para seguir creciendo y consolidando su posición en el mercado, con la implementación de productos sostenibles, que hay cada vez más demanda, o la introducción

de recompensas por compras. Sin embargo, como cualquier empresa, se enfrenta a desafíos que podrían afectar su crecimiento, como la existencia de mayor competencia, el aumento de la inflación, la concentración de sus centros logísticos en España o el efecto negativo de impacto en el medioambiente. Superar estos retos será clave para consolidarse mejor en el mercado actual y llegar a nuevos mercados.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de lanzar nueva gama de productos rápidamente • Base de datos potente • Marketing boca a boca • Sistema logístico eficiente • Capacidad de adaptación a diferentes mercados culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de productos • Alta dependencia de fibras sintéticas • Lavado verde • Dependencia del transporte aéreo • Falta de transparencia en la cadena de suministro • Mala reputación por prácticas fiscales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico en China • Tendencias de consumo sostenible • Expansión del comercio electrónico en vivo • Colaboración con diseñadores locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los hábitos de consumo • Alta competencia • Presión de una mayor transparencia en la cadena de suministro

Tabla 1 DAFO de Zara

Fortalezas:

- Capacidad de lanzar nueva gama de productos rápidamente: permite a Zara mantenerse a la vanguardia de las tendencias y atraer a consumidores que buscan moda actual. Esto le da una ventaja competitiva frente a marcas que no pueden responder tan rápido a los cambios en el mercado.
- Base de datos potente: proporciona información valiosa sobre las preferencias de los clientes, permitiendo a Zara adaptar sus productos y estrategias de marketing. También ayuda en la gestión eficiente del inventario y la logística.
- Marketing boca a boca: reduce los costos publicitarios tradicionales y se basa en la satisfacción del cliente. Cuando los clientes están contentos con los productos y la experiencia de compra, recomiendan la marca a sus amigos y familiares, expandiendo así la base de clientes.

- Sistema logístico eficiente: garantiza la entrega rápida de productos, lo que mejora la satisfacción del cliente y reduce el riesgo de ruptura de stock. Permite a Zara responder rápidamente a la demanda y adaptarse a los cambios en el mercado.
- Capacidad de adaptación a diferentes mercados culturales: Zara puede ajustar sus productos y estrategias de marketing a las preferencias y costumbres locales. Esto le ayuda a penetrar en nuevos mercados y aumentar su presencia global.

Debilidades:

- Mala calidad de productos: puede afectar la reputación de la marca y reducir la lealtad de los clientes. En un mercado competitivo, los consumidores tienen muchas opciones y pueden optar por marcas con mejor calidad.
- Alta dependencia de fibras sintéticas: esto contradice las expectativas de sostenibilidad de los consumidores y puede generar críticas ambientales. Además, puede limitar la capacidad de Zara para adaptarse a las tendencias de consumo sostenible.
- Lavado verde (greenwashing): esto puede dañar su reputación y afectar las ventas a largo plazo.
- Dependencia del transporte aéreo: es costoso y tiene un alto impacto ambiental. También puede ser vulnerable a interrupciones, afectando la cadena de suministro.
- Falta de transparencia en la cadena de suministro: puede generar críticas por parte de reguladores, inversores y consumidores preocupados por las condiciones laborales y ambientales. Reduce la confianza en la marca y dificulta la evaluación de los riesgos.
- Mala reputación por prácticas fiscales: puede deteriorar la confianza del consumidor y atraer la atención de las autoridades reguladoras.

Oportunidades:

- Crecimiento económico en China: significa un mayor potencial de mercado y un aumento en el poder adquisitivo de los consumidores. Zara puede aprovechar esto para expandir su presencia en el país y ofrecer productos de mayor calidad y precio.
- Tendencias de consumo sostenible: Zara puede responder a esta demanda desarrollando productos más sostenibles y mejorando su imagen ambiental. Esto puede atraer a consumidores conscientes del medio ambiente y diferenciarse de la competencia.
- Expansión del comercio electrónico en vivo: ofrece una nueva vía de marketing y venta, permitiendo a Zara llegar a un público más amplio y ofrecer una experiencia de compra interactiva. También puede reducir los costes operativos y aumentar la eficiencia.

- Colaboración con diseñadores locales: puede ayudar a Zara a adaptarse mejor a las preferencias culturales y atraer a consumidores locales. También puede generar publicidad positiva y mejorar la imagen de la marca.

Amenazas:

- Cambios en los hábitos de consumo: como la tendencia a la ropa de segunda mano o un mayor interés por la sostenibilidad, pueden afectar la demanda de productos nuevos y reducir las ventas de Zara. La marca necesita adaptarse a estos cambios para mantener su relevancia.
- Alta competencia: el mercado de la moda es muy competitivo, con muchas marcas luchando por la atención de los consumidores. Zara debe continuar innovando y diferenciándose para mantener su posición en el mercado.
- Presión de una mayor transparencia en la cadena de suministro: obliga a Zara a mejorar su transparencia y abordar las preocupaciones ambientales y laborales. Si no lo hace, puede enfrentar críticas y perder la confianza de los consumidores.

8. Propuesta de mejora

Abordado el análisis DAFO, ahora quiero finalizar dando una propuesta de mejora a una de sus debilidades. Como hemos visto, Zara ha recibido varias críticas por parte de los consumidores chinos debido a su calidad. En este caso, para abordar este tema sugiero implementar un programa de mejora de calidad de los productos. Esto no solo aborda la preocupación inmediata de la insatisfacción de los consumidores en el mercado chino, sino que también posiciona a la marca para el éxito a largo plazo. Los cambios abarcan la gestión de proveedores, controles de producción mejorados y procedimientos de prueba rigurosos.

Los participantes en la ejecución de la estrategia:

- A. Equipo de control de calidad, son los encargados de mantener, verificar y mejorar la calidad de todos los productos deberán:
 - Supervisar a los proveedores para que cumplan con las normas de calidad: esto implica realizar auditorías periódicas, al menos trimestralmente, a los proveedores para garantizar que cumplan con estrictos estándares de calidad. Esto incluye revisión de documentación como certificados de calidad, registros de producción y controles de calidad internos del proveedor. Luego, realizar inspecciones en el lugar, observando líneas de producción, almacenes de materias primas y productos terminados. Chequean que los procesos cumplan con las normas establecidas,

incluyendo el uso correcto de materiales, el control de temperatura y humedad en áreas de producción y el almacenamiento adecuado.

En el caso de que haya un incumplimiento, se emite un informe detallado con las observaciones y se establece un plazo de un mes para que el proveedor realice correcciones. Un inspector se encarga de hacer un seguimiento periódico semanalmente para verificar el progreso.

Este proceso lo realizará dos o tres inspectores por un grupo de proveedores, se estima que una auditoría a un proveedor tomaría 2 días y en caso de incumplimiento se extiende a varias semanas.re

- Supervisar la producción: aumentar la frecuencia e intensidad de las inspecciones durante el proceso de fabricación, realizando inspecciones aleatorias diarias. Detectar cualquier tipo de fallo en el producto utilizando equipos de prueba avanzados para identificar cualquier falla en los productos. Realizar pruebas avanzadas, incluyendo pruebas de resistencia, pruebas de solidez del color y pruebas de procesos químicos. Las pruebas de calidad se dividen en aspectos internos y externos:
 - Las pruebas de calidad internas se realizan para comprobar:
 - La solidez del color, tomando muestras de productos acabados y someterlas a pruebas de fricción, lavado y exposición a la luz solar.
 - La conformidad con el pH y el formaldehído (es un producto químico que se utiliza ampliamente como bactericida o conservante, en la fabricación de ropa).
 - El encogimiento, lavar muestras de tela siguiendo un protocolo estándar, ver el cambio en las dimensiones y comparar con los estándares aceptados.
 - La toxicidad de los metales, equipos de análisis especializados.
 - La inspección de calidad externa se divide en seis aspectos:
 1. Comprobación del aspecto: si la ropa está rasgada, si hay diferencias de color, manchas o pérdida de color.
 2. Comprobación de los accesorios: si la cremallera es lisa, si los botones son firmes y la calidad de las costuras. Abrir y cerrar cremalleras repetidamente para comprobar su suavidad. Presionar botones para

verificar su firmeza. Examinar las costuras en busca de puntadas uniformes y resistentes.

3. Comprobación de la confección: prestar atención a si el cuello es plano, los puños y los bolsillos son simétricos.
4. Prueba de impresión y lavado: comprobar el color de la impresión y si la impresión se desprende tras el lavado.
5. Prueba de planchado: comprobar si la ropa queda plana tras el planchado y si hay arrugas o amarillea.
6. Prueba de embalaje: inspeccionar aleatoriamente cajas embaladas. Verificar que las pegatinas del código de barras sean correctas, que las perchas sean del tipo adecuado y contar el número de cajas para verificar la concordancia con el pedido. Usar el método de prueba por muestreo para garantizar la calidad general del embalaje.

Si se detecta un fallo, detener la producción inmediatamente y notificar al supervisor de producción y al equipo de calidad. Realizar un análisis de causa raíz para determinar la fuente del problema y tomar medidas correctivas, como un ajuste en los procesos o un replazo de materiales, etc.

Las inspecciones diarias tomaran varias horas dependiendo del tamaño de la línea de producción y las pruebas avanzadas toman 1 a 2 días por semana. Las pruebas de solidez del color y encogimiento pueden tomar de 2 a 3 días. Los análisis de pH, formaldehído y toxicidad de metales también toman de 1 a 2 semanas, dependiendo de la complejidad de las pruebas.

B. Departamento de diseño:

- Selección de materiales: Un equipo de expertos se reúnen para definir los requisitos específicos de los materiales en términos de estética y durabilidad. Se contacta con proveedores que puedan ofrecer materiales que cumplan con los requisitos. Se solicitan muestras de materiales y se evalúan en términos de calidad, precio y disponibilidad. Se visitan potenciales proveedores para inspeccionar sus instalaciones y procesos de producción. Antes de usar nuevos materiales, realizar pruebas de desgaste exhaustivas para garantizar su durabilidad.

La investigación inicial puede tomar de 1 a 2 semanas. La búsqueda de proveedores y la obtención de muestras puede tardar de 2 a 4 semanas. Las pruebas de desgaste pueden tomar de 1 a 2 meses, dependiendo de la complejidad del material y la cantidad de pruebas necesarias.

- Diseño colaborativo: Los diseñadores crean conceptos de diseño que incorporen las tendencias actuales y las necesidades del mercado. Estos conceptos se presentan al equipo de control de calidad para obtener retroalimentación sobre la viabilidad técnica y la calidad del diseño. Basándose en la retroalimentación, los diseñadores modifican y mejoran los diseños. El equipo de control de calidad proporciona orientación sobre los materiales y procesos de producción que garantizarán la calidad del producto final.

El inicio del proyecto y el diseño inicial pueden tomar de 1 a 2 semanas. La iteración y mejora pueden tardar de 2 a 4 semanas, dependiendo de la complejidad del diseño.

El responsable: En este caso, el director de calidad asume un papel crucial al supervisar todo el programa de mejora de calidad. El director de calidad se encarga de liderar y coordinar las actividades relacionadas con la calidad en todos los niveles de la organización. Será quien decide los objetivos y parámetros de calidad en cada proceso de fabricación, basándose en las necesidades del mercado, las expectativas de los clientes y las normativas aplicables. Antes de establecer los objetivos y parámetros de calidad, el director de calidad realiza un análisis exhaustivo de la situación actual de la calidad en la empresa. Esto incluye la revisión de los registros de calidad anteriores, la evaluación de los proveedores y la identificación de áreas de mejora potencial. Durante la implementación del programa de mejora de calidad, el director de calidad supervisa de cerca el cumplimiento de los objetivos y parámetros establecidos.

El coste estimado: para implementar tecnología y maquinaria de control de calidad, como:

- Máquina revisadora, que puede rondar desde los 3.000 euros a los 6.000 euros una máquina (Solo stocks, s.f.).
- Máquina de permeabilidad al aire, prueba la resistencia del flujo de aire a través de las telas., tiene un coste de 2.000 euros a 5.000 euros cada maquinaria (Bonnin, s.f.).
- Multipropósito máquina de prueba textil, utilizada para determinar la resistencia a la abrasión de los tejidos o la resistencia a la formación de bolitas y otros cambios superficiales relacionados en los tejidos, tiene un precio por máquina de 5000 euros a 30.000 euros una máquina (Exapro, s.f.).

- Coste de capacitación de empleados para la nueva maquinaria, contratación de personal con cualificaciones, personal de formación, etc.
- Coste de materia prima más elevados, se podría negociar con los proveedores para lograr los mejores precios posibles para materiales de alta calidad sin sacrificar la calidad.

9. Conclusiones

Zara, como una marca destacada dentro del grupo Inditex, se ha construido un nicho significativo en la industria de la moda global. Su trayectoria desde una pequeña tienda en A Coruña hasta convertirse en una potencia multinacional de la moda es un testimonio de su modelo de negocio innovador y su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado.

El análisis exhaustivo realizado a lo largo de este estudio ha arrojado luz sobre varios aspectos de las operaciones de Zara. En términos de su presencia en el mercado, Inditex se ha diversificado con éxito en múltiples marcas, atendiendo a diferentes segmentos de mercado y preferencias de los consumidores. Esta estrategia de diversificación no solo ha ampliado su base de clientes, sino que también ha proporcionado un amortiguador contra las fluctuaciones del mercado.

El análisis PESTEL del mercado chino ha puesto de relieve la naturaleza compleja y dinámica del entorno empresarial. Si bien China ofrece enormes oportunidades de crecimiento con su gran población, el aumento del poder adquisitivo y el interés en la moda internacional también presenta desafíos, como regulaciones políticas, fluctuaciones económicas, diferencias socioculturales, avances tecnológicos y preocupaciones ambientales. Zara debe navegar cuidadosamente estos factores para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

El análisis del comportamiento del consumidor ha revelado que Zara se dirige a un público joven y conocedor de la tecnología. Los consumidores de la Generación Millennial y la Generación Z buscan moda moderna, asequible y sostenible. La capacidad de Zara para responder rápidamente a las tendencias de la moda cambiantes y ofrecer una amplia gama de productos ha sido un factor clave para atraer y retener a estos clientes. Sin embargo, los hábitos de consumo cambiantes y la creciente demanda de calidad y sostenibilidad representan un desafío para Zara. La compañía debe continuar innovando y adaptando sus productos y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades evolutivas de sus clientes.

La estrategia de marketing de Zara, que se basa en el boca a boca, la experiencia en la tienda y las redes sociales ha sido efectiva para crear conciencia de la marca y fomentar la lealtad. La

estrategia de localización de colocar tiendas cerca de marcas de lujo también ha ayudado a mejorar su imagen de marca. Sin embargo, en una era de transformación digital, Zara debe continuar invirtiendo en comercio electrónico y marketing digital para llegar a un público más amplio y ofrecer una experiencia de compra fluida.

El sistema logístico de Zara es una de sus principales fortalezas. El modelo centralizado, junto con la tecnología avanzada y los métodos de transporte eficientes, permite a la compañía responder rápidamente a las demandas del mercado y mantener un inventario bajo. Sin embargo, la dependencia excesiva del transporte aéreo y la falta de transparencia en la cadena de suministro son áreas que necesitan mejoras. Zara debe encontrar un equilibrio entre la velocidad y la sostenibilidad en sus operaciones logísticas.

El análisis DAFO ha proporcionado una visión integral de las fortalezas y debilidades internas de Zara, así como de las oportunidades y amenazas externas. Las fortalezas, como una base de datos potente, la integración y un marketing efectivo, deben aprovecharse para impulsar el crecimiento y la innovación. Las debilidades, incluyendo la dependencia del transporte aéreo, la opacidad de la cadena de suministro y las preocupaciones de calidad, deben abordarse a través de iniciativas estratégicas e inversiones. Las oportunidades, como las colaboraciones con influencers, las tendencias de consumo sostenible y la expansión del comercio electrónico en vivo, ofrecen vías para el crecimiento y la diferenciación. Las amenazas, como los problemas de reputación, la competencia y los cambios en las preferencias de los consumidores, deben monitorearse y gestionarse de manera efectiva.

Para abordar una de sus debilidades, el programa de mejora de la calidad propuesto es un paso en la dirección correcta. Al implementar este programa, Zara puede mejorar la calidad de sus productos, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer su reputación de marca. El programa implica la supervisión de proveedores, la selección de materiales de alta calidad, el diseño colaborativo y la inversión en maquinaria de control de calidad y capacitación de empleados.

En conclusión, Zara se enfrenta a un entorno empresarial complejo y desafiante. Sin embargo, al aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas, la compañía puede continuar prosperando y liderando la industria de la moda. Zara debe ser proactiva en la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, invertir en sostenibilidad, mejorar la calidad y aumentar la transparencia. Al hacerlo, no solo puede satisfacer las necesidades de sus clientes sino también contribuir a una industria de la moda más sostenible y responsable.

Referencias

- Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2005). *El proceso de internacionalización de la empresa familiar*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/80831/El_proceso_de_internacionalizacion_de_la_empresa_familiar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Abril, G. (15 de Julio de 2024). *China ralentiza el crecimiento del PIB hasta el 4,7% en el segundo trimestre*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2024-07-15/china-ralentiza-el-crecimiento-del-pib-hasta-el-47-en-el-segundo-trimestre.html#>
- Aftab, M., Qin, Y., Kabir, N., & Barua, Z. (22 de Abril de 2018). *Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/324702528_Super_Responsive_Supply_Chain_The_Case_of_Spanish_Fast_Fashion_Retailer_Inditex-Zara
- Algevsa Logistics. (12 de Septiembre de 2022). Obtenido de La importancia de la logística en las empresas: <https://www.algevsa.com/la-importancia-de-la-logistica-en-las-empresas/>
- Asociación de Marketing de España. (14 de Noviembre de 2023). *Las compras online no consiguen imponerse a las físicas y apuntan a un futuro phygital*. Obtenido de <https://www.asociacionmkt.es/eventos/analisis-comportamiento-compra-generacion-z/>
- Associated Press. (17 de Julio de 2024). *FMI pronostica buen panorama económico para China, India y Europa*. Obtenido de Voz de America: <https://www.vozdeamerica.com/a/fmi-pronostica-buen-panorama-economico-para-china-india-y-europa/7701512.html>
- Attesor. (27 de Abril de 2020). *La estrategia de localización de... Zara: hasta los más grandes pueden cagarla*. Obtenido de <https://attesor.com/localizacion-zara/>
- Banco Mundial. (s.f.). *Índice de Gini- China*. Recuperado el Agosto de 2024, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CN>
- Beijing Guanzhao Zhuoshi Technology Co. (18 de Noviembre de 2022). *The average wage and growth rate of China's manufacturing industry*. Obtenido de Hangyan: https://www.hangyan.co/reports/2974209525692761102?page_num=14
- Bershka. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.bershka.com/es/company.html>
- Bird's Notes. (15 de Agosto de 2023). *Marketing de la marca Zara*. Obtenido de Niaogebiji: <https://www.niaogebiji.com/article-627101-1.html>
- Bolinches, C. (20 de Diciembre de 2010). *¿Por qué Inditex es más barata en España?* Obtenido de Cinco Días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/12/20/empresas/1292855989_850215.html
- Bolinches, C., & Sánchez, R. (1 de Mayo de 2022). *Mapa de Inditex: dónde fabrica, en qué países están sus proveedores y dónde paga más impuestos*. Obtenido de El diario: https://www.eldiario.es/economia/mapa-inditex-fabrica-paises-proveedores-paga-impuestos_1_8952229.html
- Bonnin. (s.f.). *Máquina de prueba del probador de la permeabilidad del aire de la tela de materia textil de YG461E Digitaces*. Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://spanish.bonnin-instruments.com/sale-27008207-yg461e-digital-textile-fabric-air-permeability-tester-testing-machine.html>
- Bruijl, G. (Enero de 2018). *The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment*. Obtenido de Research gate:

- https://www.researchgate.net/profile/Gerard-Bruijl/publication/326026986_The_Relevance_of_Porter's_Five_Forces_in_Today's_Innovative_and_Changing_Business_Environment/links/5c14165c299bf139c7593f03/The-Relevance-of-Porters-Five-Forces-in-Todays-Innovative
- Campaña Ropa Limpia. (8 de Noviembre de 2023). Obtenido de Miles de toneladas de carga aérea de la empresa matriz de Zara, Inditex, y de tiendas online como Shein, alimentan la crisis: <https://ropalimpia.org/noticias/miles-de-toneladas-de-carga-aerea-de-la-empresa-matriz-de-zara-inditex-y-de-tiendas-online-como-shein-alimentan-la-crisis/>
- Castillo, Y. (19 de Abril de 2024). *¿Cuántos chinos hay este 2024?* Obtenido de Hanyu Chineses School: <https://blog.hanyuchineseschool.com/chino/cuantos-chinos-hay/#:~:text=Al%20adentrarnos%20en%20el%20año,alcanza%20los%201.468.619.275%20habitantes.>
- Cegid. (7 de Febrero de 2024). *Ventajas y riesgos de Internacionalizar tu empresa.* Obtenido de <https://www.cegid.com/ib/es/blog/ventajas-riesgos-internacionalizar-empresa-gp/>
- Cenfor, J. (s.f.). Obtenido de Marketing Insider Review: <https://marketinginsiderreview.com/canales-de-venta-de-inditex/>
- Chan, S. (24 de Abril de 2023). *Qué consecuencias tiene la baja natalidad en China para sus ambiciones económicas.* Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-65242208#:~:text=La%20edad%20promedio%20en%20China,los%20que%20ya%20se%20jubilaron.>
- Chen, X. (13 de Abril de 2018). *Inditex y sus competidores: H&M, Fast Retailing y Gap, Inc.* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3847198-inditex-sus-competidores-h-m-fast-retailing-gap-inc>
- China economic net. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2024, de [http://intl.ce.cn/zhuanti/data/ppi/index.shtml#:~:text=PPI\(生产者价格指数,经济核算的重要依据%E3%80%82](http://intl.ce.cn/zhuanti/data/ppi/index.shtml#:~:text=PPI(生产者价格指数,经济核算的重要依据%E3%80%82)
- Climate Cooperation China. (12 de Enero de 2021). *China announced that it will reach the peak of carbon dioxide emissions by 2030 and achieve carbon neutrality by 2060.* Obtenido de <https://climatecooperation.cn/zh-hans/气候/china-announces-co2-emission-peak-by-2030-and-carbon-neutrality-by-2060/#:~:text=2022年9月22,提出了报告和建议%E3%80%82>
- Colom Rosety, L. (23 de Marzo de 2024). *Así es como Inditex se ha convertido en el líder de la rentabilidad superando con creces a sus rivales.* Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/empresas/432541/asi-es-como-inditex-se-ha-convertido-en-el-lider-de-la-rentabilidad-superando-con-creces-a-sus-rivales/>
- Crofton, S. O. (2007). *Zara-Inditex and the Growth of Fast Fashion* (Vol. 25). Essays in Economic & Business History.
- Cuofano, G. (21 de Marzo de 2024). *A Quick Glance At Inditex, The Spanish Fast Fashion Empire.* Obtenido de FourWeekMBA FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/inditex-fast-fashion-empire/>
- Daily News Broadcast. (20 de Agosto de 2019). *Milagro de la tasa de alfabetización de Nueva China*. Obtenido de <http://mrxwlb.com/2019/08/20/20190817-新中国奇迹-人口识字率20796/>
- Datosmacro.com. (s.f.). *China: Economía y demografía.* Recuperado el Agosto de 2024, de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/china>

- Diego Herranz, E. (16 de Noviembre de 2021). *Segmentación del consumidor chino*. Obtenido de ICEX España Exportación e Inversiones: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/111/documentos/2021/11/documentos-anexos/DOC2021894666.pdf>
- Do Nascimento João, B., Freddo, A. C., Negrão de Figueired, G., & Maiochi, A. P. (2010). La moda: El caso de Zara. *Revista Galega de Economía*, XIX(2), 9-18.
- Dominguez, D. (30 de Junio de 2021). *Inditex y la 'sostenibilidad' de la moda basada en el plástico*. Obtenido de <https://www.lamarea.com/2021/06/30/inditex-y-la-sostenibilidad-de-la-moda-basada-en-el-plastico/>
- Dossa, N. (9 de Diciembre de 2015). *Zara: una fuerza minorista a tener en cuenta*. Obtenido de <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/zara-a-retailing-force-to-be-reckoned-with/>
- Ecoalf. (s.f.). *¿Qué es el fast fashion?* Recuperado el Agosto de 2024, de <https://ecoalf.com/pages/que-es-el-fast-fashion?srsltid=AfmBOort4AWmRPYZIQXACuywgpP92o-OVWNjxiu0DezgsQ8nlvcxCoAdN>
- El economista. (s.f.). *Diccionario*. Recuperado el Septiembre de 2024, de Análisis DAFO: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo#:~:text=El%20análisis%20DAFO%20también%20conocido,ah%C3%AD%2C%20el%20nombre%20que%20adquiere.>
- Epdata. (9 de Agosto de 2024). *China - Producto Interior Bruto (PIB), datos macroeconómicos y gráficos*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/china-datos-macroeconomicos-datos-graficos/678>
- Espok News. (12 de Marzo de 2024). *Inversores presionan a Inditex, dueño de ZARA, demuestre más RSE y transparencia*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/inversores-presionan-a-inditex-dueno-de-zara-demuestre-mas-rse-y-transparencia/>
- Exapro. (s.f.). *Maquinas textil especiales - máquinas desenrolladoras visitadoras / medidoras de segunda mano*. Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://www.exapro.es/maquinas-textiles-texapro-maquinas-textil-especiales-maquinas-desenrolladoras-visitadoras-medidoras-c564/>
- Fanjul, E. (2021). Obtenido de https://www.iberglobal.com/files/2021/por_que_internacionalizarse-B.pdf
- Fashion vore. (2013). *Zara report*. Obtenido de <https://fashionvore.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/10/zara-report.pdf>
- Fast Retailing. (s.f.). Recuperado el Junio de 2024, de <https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/annual.html>
- Faster capital. (s.f.). *Toma De Decisiones Basada En Datos En Zara*. Recuperado el Junio de 2024, de <https://fastercapital.com/es/tema/toma-de-decisiones-basada-en-datos-en-zara.html>
- Feng, Q. (29 de Agosto de 2024). *Cultivar activamente un nuevo impulso para el desarrollo del comercio exterior*. Obtenido de El Gobierno del Pueblo Central de la República Popular China: https://www.gov.cn/zhengce/202408/content_6971074.htm
- Fontdegloria, X. (24 de Febrero de 2017). *China manipula su moneda, pero no de la forma que Trump piensa*. Obtenido de El país: https://elpais.com/economia/2017/02/23/actualidad/1487846187_596319.html#
- GAP Inc. (s.f.). Recuperado el Junio de 2024, de <https://investors.gapinc.com/financial-information/annual-reports/default.aspx>

- GMAAdmin. (29 de Marzo de 2023). Obtenido de Moda en China: Las mejores estrategias de marketing para las marcas: <https://es.marketingtochina.com/moda-en-china/>
- Godoy, M. (6 de Abril de 2022). *Por qué producir en cercanía ya no es un valor refugio para el dueño de Zara: la subida de precios de fabricación y una competencia cada vez mayor ponen en jaque su arma secreta*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/inditex-producir-cercania-ya-no-valor-refugio-1035935>
- Grupo Inditex. (2023). *Memoria Anual Grupo Inditex 2023*.
- H&M Group . (2024). Obtenido de <https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/>
- Hachfeld, D. (9 de Julio de 2024). *Inditex: ¿Detened la moda aérea!* Obtenido de <https://www.ecologistasenaccion.org/161/inditex-detened-la-moda-aerea/#:~:text=considerable%20al%20clima.,Inditex%2C%20la%20empresa%20matriz%20de%20marcas%20como%20Zara%2C%20sigue%20transportando,%25%2C%20alcanzando%20un%20m%C3%A1ximo%20hist%C3%B3rico.>
- He, L., & McCarthy, S. (17 de Enero de 2024). *La población de China disminuye por segundo año consecutivo, mientras la economía se tambalea*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/01/17/natalidad-poblacion-china-disminuye-economia-tambalea-trax/>
- Hinzmann, C., & Stark-Nässlin, R. (2020). *Sustainability in the Fast Fashion Industry*. Obtenido de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1450848/FULLTEXT01.pdf>
- Hu, Y. (29 de Mayo de 2023). *Crossroads on the way to fashion: the development and choice of ZARA in the Chinese market*. Obtenido de 21jingji: <https://www.21jingji.com/article/20230529/herald/2a8bfec26923501d45df9b8f3a939609.html>
- Hugos, M. (4 de Enero de 2020). *Zara Clothing Company Supply Chain*. Obtenido de <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>
- Inditex. (s.f.). Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (25 de Octubre de 2021). *The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?* Obtenido de The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?
- Jing Daily. (5 de Junio de 2024). *Zara to expand livestreaming from China to US, UK, EU*. Obtenido de <https://jingdaily.com/posts/zara-expands-livestreaming-from-china-to-us-uk-and-europe>
- Juice Studio. (13 de Diciembre de 2023). *La estrategia de marketing de Zara*. Obtenido de <https://juice-studio.com/la-estrategia-de-marketing-de-zara/>
- Kanban duro. (30 de Marzo de 2023). *ZARA, it's getting worse and worse*. Obtenido de 36kr: <https://36kr.com/p/2193771556652928#:~:text=人们光顾店铺的频率,水平才3%2D4次%E3%80%82>
- Kinney, L. (27 de Agosto de 2023). Obtenido de How ZARA Revolutionized the Fashion Industry with Lean Practices: <https://www.isixsigma.com/dictionary/how-lean-six-sigma-practices-helped-zara-achieve-global-success/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Obtenido de Wordpress: https://claudiobasile.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf

- Ku, E., & et. (20 de Diciembre de 2013). *Cálculo del IVA en China*. Obtenido de China Briefing: <https://www.china-briefing.com/news/calculo-del-iva-en-china/>
- Laussane. (8 de Noviembre de 2023a). *Fast-fashion flights: climate crisis fuelled by Zara and other online retailers through transporting tons of items by air*. Obtenido de <https://www.publiceye.ch/en/media-corner/press-releases/detail/fast-fashion-flights-climate-crisis-fuelled-by-zara-and-other-online-retailers-through-transporting-tons-of-items-by-air>
- Laussane. (18 de Diciembre de 2023b). *Following in Zara's slipstream: the airborne fashion of other brands*. Obtenido de Public Eye: <https://www.publiceye.ch/en/news/detail/following-in-zaras-slipstream-the-airborne-fashion-of-other-brands>
- Law, J. (25 de Marzo de 2024). *Will revamped Zara give affordable luxury a run for its money?* Obtenido de Jing Daily: <https://jingdaily.com/posts/zara-premium-pricing-china-affordable-luxury>
- López de Miguel, A. (12 de Diciembre de 2016). *Inditex esquivó 600 millones en impuestos gracias a la ingeniería fiscal*. Obtenido de Público: <https://www.publico.es/economia/inditex-esquivo-600-millones-impuestos.html>
- Más azul planeta. (14 de Julio de 2021). *La industria textil de china apuesta al crecimiento sostenible*. Obtenido de <https://www.masazulplaneta.com.ar/2021/07/14/la-industria-textil-de-china-apuesta-al-crecimiento-sostenible/#:~:text=China%20es%20el%20líder%20mundial,la%20Unión%20Europea%20y%20Bangladesh>.
- Máster en Marketing Digital. (s.f.). *Cómo es el Marketing de Zara | Estrategia de Marketing de Zara*. Recuperado el Junio de 2024, de <https://masterenmarketingdigitaldq.es/como-es-el-marketing-de-zara/>
- Magsino, M. (18 de Julio de 2023). Obtenido de Putting the Fast in Fashion: How Zara Drastically Reduced Lead Times: <https://www.fohlio.com/blog/zaras-fashion-revolution-how-strategic-optimization-of-lead-time-propelled-them-to-the-forefront-of-fast-fashion>
- Mapfre Global Risk. (s.f.). Recuperado el Junio de 2024, de La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo: <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>
- Marínez Tato, M. (16 de Marzo de 2017). *Los siete Zara más impresionantes del mundo*. Obtenido de Vanity Fair : <https://www.revistavanityfair.es/lujo/articulos/las-siete-tiendas-zara-mas-impresionantes-del-mundo/23719>
- Martinez, J. (13 de Marzo de 2024). Obtenido de Inditex arranca plan de expansión logístico de 1.800 millones, mientras pone su foco en EEUU con el desembarco de Massimo Dutti y de Zara Pre-Owned: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/inditex-arranca-plan-de-expansion-logistico-de-1-800-millones-mientras-pone-su-foco-en-eeuu-con-el-desembarco-de-massimo-dutti-y-de-zara-pre-owned/2024031342781>
- Massimo Dutti. (s.f.). *Historia de la marca*. Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.massimodutti.com/es/company/history>
- MBA Online. (3 de Marzo de 2022). *Qué son las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Cámara Valencia: <https://www.master-mbaonline.com/empresa/5-fuerzas-porter/>

- MBA Skool Team. (7 de Abril de 2024). *Zara Porter Five Forces Analysis*. Obtenido de https://www.mbaskool.com/five-forces-analysis/companies/18278-zara.html#google_vignette
- McKinsey & Company. (29 de Noviembre de 2023). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Meijomil, S. (22 de Noviembre de 2022). *Qué son los millennials y la generación Z: características y diferencias*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/atraer-millennials-negocio>
- Moda. (12 de Marzo de 2024). *El desafío de transparencia en la cadena de suministro de Inditex, dueño de Zara*. Obtenido de America retail: <https://america-retail.com/retail-lujo-moda/moda/el-desafio-de-transparencia-en-la-cadena-de-suministro-de-inditex-dueno-de-zara/>
- Modaes. (4 de Octubre de 2023a). *China, o la nueva vuelta del sector textil para continuar liderando la industria de la moda*. Obtenido de <https://www.modaes.com/content/china-o-la-nueva-vuelta-del-sector-textil-para-continuar-liderando-la-industria-de-la-moda>
- Modaes. (13 de Diciembre de 2023b). *Inditex salta al 'livestream' en China y prepara expandirlo a otros mercados*. Obtenido de <https://www.modaes.com/empresa/inditex-salta-al-livestream-en-china-y-prepara-expandirlo-a-otros-mercados>
- Modaes. (19 de Junio de 2024). *El Mapa de la Moda 2024: Los diez mayores grupos de gran distribución*. Obtenido de <https://www.modaes.com/empresa/los-diez-mayores-grupos-de-distribucion-de-moda-del-mundo-1>
- Montes, L. (23 de Noviembre de 2019). *La colección Join Life de Zara no es tan sostenible como parece: el sueldo de los trabajadores que la fabrican es de 2,10 euros por prenda*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/coleccion-join-life-zara-no-tan-sostenible-534853>
- Montejo, M. (1 de Julio de 2021). *'Greenwashing' en las colecciones de moda sostenible: el petróleo sigue ganando terreno*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/medioambiente/empresa/2021-07-01/greenwashing-reciclaje-moda-industria-textil_3160327/
- More, M. (11 de Mayo de 2015). Obtenido de La Logística, la joya de Inditex: <https://www.iebschool.com/blog/logistica-inditex-logistica/>
- Mudanzas y fletes. (s.f.). Recuperado el Junio de 2024, de Fletes en zara: envíos rápidos y seguros con dhl: <https://mudanzasyfletes2001.com.ar/fletes-en-zara/>
- Mujica, A. (10 de Marzo de 2023). *Guía sobre la importancia de la gestión logística*. Obtenido de <https://driv.in/blog/importancia-logistica#:~:text=La%20log%C3%ADstica%20puede%20ayudar%20a,as%C3%AD%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente>.
- National Academy. (27 de Junio de 2018). *The State Council on the issuance of Winning the Battle for the Blue Sky*. Obtenido de The Central People's Government of the People's Republic of China: https://www.gov.cn/gongbao/content/2018/content_5306820.htm
- OMPI. (27 de Septiembre de 2023). *Índice Mundial de Innovación de 2023: Suiza, Suecia y los Estados Unidos lideran la clasificación mundial de innovación; la innovación se muestra sólida, pero la financiación de las empresas emergentes es cada vez más incierta*. Obtenido de [https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2023/article_0011.html#:~:text=Seis%20economías%20del%20sudeste%20asiático,Australia%20\(24.º\)](https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2023/article_0011.html#:~:text=Seis%20economías%20del%20sudeste%20asiático,Australia%20(24.º)).

- Ortiz, G. (17 de Enero de 2022). *¿Qué país lidera las ventas online?* Obtenido de Ecommerce news: <https://ecommerce-news.es/que-pais-lidera-las-ventas-online/>
- Osorio, V. (29 de Septiembre de 2018). *Inditex: ¿dónde fabrica el gigante textil?* Obtenido de Expansion: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html#>
- Pan, D. (23 de Octubre de 2012). Obtenido de Wenku: https://wenku.baidu.com/view/6327465b3b3567ec102d8a70?pcf=2&re=view&bfetype=new&bfetype=new&_wkts_=1716056438963&needWelcomeRecommend=1
- Pardo Crego, A. (1 de Abril de 2024). Obtenido de Importancia de la logística en organizaciones empresariales 2024: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-de-empresas/importancia-logistica-organizaciones>
- People's Daily Overseas Edition. (26 de Marzo de 2022). *By 2025, the proportion of non-fossil energy consumption will increase to about 20%*. Obtenido de The Central People's Government of the People's Republic of China: https://www.gov.cn/xinwen/2022-03/26/content_5681588.htm
- Pereira, D. (28 de Septiembre de 2023). *Análisis FODA de Zara*. Obtenido de The business model analyst : <https://businessmodelanalyst.com/es/analisis-foda-de-zara/>
- Petovel, P. (11 de Marzo de 2024). *Exigen que Zara imite a H&M, Adidas, Nike y Primark y diga dónde están sus fábricas* . Obtenido de <https://www.merca20.com/zara-imita-a-hm-adidas-nike-primark-fabricas/>
- Pinker moda. (17 de Abril de 2023). *Inditex abandona el uso de Join Life, su mención a la sostenibilidad*. Obtenido de <https://pinkermoda.com/inditex-abandona-join-life/>
- PopulationPyramid.net. (s.f.). *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*. Recuperado el Agosto de 2024, de <https://www.populationpyramid.net/es/república-popular-china/2021/>
- Prieto, U. (15 de Octubre de 2022). *Hacia dónde va Zara: su estrategia para convertirse en una marca de prestigio*. Obtenido de https://www.huffingtonpost.es/entry/hacia-donde-va-zara-su-estrategia-para-convertirse-en-una-marca-de-prestigio_es_63495157e4b08e0e6082afab.html
- Public Eye. (s.f.). *REMINDER @Inditex: Stop airborne fashion!* Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/zara-fuels-climate-crisis-with-thousands-of-tons-of-airborne-fashion/reminder-inditex-stop-airborne-fashion>
- Pull&Bear España S.A. (s.f.). *Concepto*. Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.pullandbear.com/es/page/company.html>
- PwC. (s.f.). *Overview of PRC Taxation System*. Obtenido de <https://www.pwccn.com/en/services/tax/accounting-and-payroll/overview-of-prc-taxation-system.html>
- Racking System . (22 de Septiembre de 2022). Obtenido de Cuáles son las principales funciones logísticas : <https://www.ractem.es/blog/principales-funciones-logisticas>
- Radner Linden, A. (Diciembre de 2016). *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. Obtenido de https://digitalcommons.bard.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=senproj_f2016

- Redacción. (18 de Noviembre de 2019). *La estrategia de marketing y publicidad de Zara*. Obtenido de eslogan: <https://www.esloganmagazine.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>
- Reid , H., & Pons, C. (3 de Junio de 2024). *After China, Zara expands live shopping experiment to Europe and US*. Obtenido de <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/after-china-zara-expands-live-shopping-experiment-europe-us-2024-06-03/>
- Retail 360. (29 de Junio de 2022). *Hábitos de consumo de Millenials y Generación Z, ¿cómo afectan a los retailers?* Obtenido de <https://www.retail360.es/habitos-consumo-millenials-generacion-z/>
- Rivermate. (s.f.). *China Salary and Compensation Insights*. Obtenido de <https://www.rivermate.com/es/guias/china/salario>
- Rodríguez, O. (4 de Julio de 2020). *El independiente*. Obtenido de RFID: la tecnología que permite a Zara saber dónde está cada una de sus prendas : https://www.elindependiente.com/economia/2020/07/04/rfid-la-tecnologia-que-permite-a-zara-saber-donde-esta-cada-una-de-sus-prendas/#google_vignette
- San Esteban, N. (24 de Noviembre de 2017). *Así es Join Life, la colección con la que Inditex quiere ofrecer moda sostenible*. Obtenido de https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20171123/264224606_0.html
- Santander. (s.f.). *¿Qué es el greenwashing y cómo funciona?* Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.impulsa-empresa.es/greenwashing-que-es/>
- Sío Dopeso, M. (16 de Marzo de 2024). *Inditex refuerza su red de proveedores de proximidad y reduce el peso de China*. Obtenido de La voz de Galicia : https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2024/03/16/inditex-refuerza-red-proveedores-proximidad-reduce-peso-china/0003_202403G16P27996.htm#:~:text=Inditex%20ha%20tenido%20que%20coordinar,norte%20de%20África%20y%20Asia.
- Solo stocks. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://www.solostocks.com/venta-productos/maquinaria-confeccion/otra-maquinaria-confeccion/maquina-revisadora-de-tejido-nueva-25681007>
- State Statistics Bureau. (1 de Enero de 2023a). *What is gross domestic product (GDP)?* Obtenido de https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjzb/202301/t20230101_1903699.html
- State Statistics Bureau. (1 de Enero de 2023b). *How is the Consumer Price Index (CPI) compiled?* Obtenido de https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjzb/202301/t20230101_1903757.html
- Statista. (2021). Obtenido de <https://es.statista.com>
- Stradivarius. (s.f.). Recuperado el Julio de 2024, de <https://www.stradivarius.com/es/empresa-n3826>
- Sun, R. (27 de Septiembre de 2023). *Low-carbon chain, green development, sustainable future*. Obtenido de http://www.ccta.org.cn/hyzz/202311/t20231121_4331512.html
- Sun, R. (1 de Marzo de 2024). *Develop new productivity and open up a bright new future*. Obtenido de China Textile Industry Federation: https://www.cntac.org.cn/jinghua/202403/t20240301_4342113.html
- Tercera información. (8 de Noviembre de 2023). *Los vuelos de la moda rápida: miles de toneladas de carga aérea de Inditex y Shein alimentan la crisis climática*. Obtenido de <https://www.tercerainformacion.es/articulo/actualidad/08/11/2023/los-vuelos->

- de-la-moda-rapida-miles-de-toneladas-de-carga-aerea-de-inditex-y-shein-alimentan-la-crisis-climatica/
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Ulgade, R. (11 de Junio de 2020). *El coste patriótico de Inditex: más de 300M entre salarios, donaciones y logística*. Obtenido de El confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-11/coste-patriotico-inditex-salarios-donaciones-logistica_2633732/
- Unir. (5 de Julio de 2023a). *El comportamiento del consumidor, un factor clave en marketing*. Obtenido de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/comportamiento-consumidor/>
- Unir. (11 de Agosto de 2023b). *Las 5 fuerzas de Porter, ¿cuáles son y para qué se emplean?* Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/5-fuerzas-porter/>
- Universidad Camilo José Cela. (18 de Enero de 2013). Obtenido de Primera visita al grupo INDITEX: <https://blogs.ucjc.edu/cc-transporte-logistica/2013/01/primera-visita-al-grupo-inditex/>
- UPT. (s.f.). *¿Cuál es la importancia del marketing en los negocios?* Recuperado el Julio de 2024, de Universidad Tecnológica del Perú: <https://www.utp.edu.pe/blog/negocios/cual-es-la-importancia-del-marketing-en-los-negocios#:~:text=El%20marketing%20permite%20que%20una,que%20en%20a%20que%20no.>
- Velayos, D. (17 de Mayo de 2023). *Mujer.es*. Obtenido de 20 minutos: <https://www.20minutos.es/mujer/cuanto-cuesta-ropa-zara-segun-pais-diferente-5127670/>
- Villaécija, R. (8 de Abril de 2017). *Dentro de las tripas de Inditex: Así funciona el 'cerebro' de Zara*. Obtenido de El mundo: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/04/08/58e7f86c22601d2c458b463b.html>
- Villareal, A., & Cid, G. (5 de Abril de 2024). *Así se esfumó de un día para otro la ropa falsamente verde de las firmas de moda*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-04-05/greenwashing-europa-ropa-moda_3603098/
- Wolff, A. (s.f.). *Por qué Zara nunca podrá ser sostenible*. Recuperado el Julio de 2024, de The fashion globe: <https://thefashionglobe.com/es/zara-can-never-be-sustainable/>
- Xiao, M. (12 de Abril de 2024). *ZARA is involved in the scandal of store withdrawal. How can fast fashion enter the 2.0 era?* Obtenido de Weixin: https://mp.weixin.qq.com/s/oELbDI6fZZ4pWIXd_40DwA
- Xinhua Español. (24 de Febrero de 2023). *China invierte casi 28.300 millones de dólares en investigación básica en 2022*. Obtenido de spanish.news.cn: [https://spanish.news.cn/20230224/fcc05f2bff7d4c86b26c1981060abffd/c.html#:~:text=BEIJING%2C%2024%20feb%20\(xinhua\),Ministro%20de%20Ciencia%20y%20Tecnología.](https://spanish.news.cn/20230224/fcc05f2bff7d4c86b26c1981060abffd/c.html#:~:text=BEIJING%2C%2024%20feb%20(xinhua),Ministro%20de%20Ciencia%20y%20Tecnología.)
- Yin, W., & Xiao, H. (3 de Septiembre de 2021). *La escala del mercado interno de China y la medición potencial y las perspectivas de la tendencia de desarrollo*. Recuperado el Abril de 2024, de National development and reform commission : https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/jd/wsdwhfz/202109/t20210903_1296040.html
- Zhao, J., & Zhou, Y. (10 de Abril de 2024). Obtenido de People Daily: <http://spanish.peopledaily.com.cn/n3/2024/0410/c31616-20155283.html>

Zhu, Y. (s.f.). *ZARA has significantly increased prices in overseas markets, and the same goods are sold 3, 30 mers more expensive in China than in Spain.*
Recuperado el Mayo de 2024, de Interface News:
<https://m.jiemian.com/article/9540760.html>

Anexo



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultat d'Administració
i Direcció d'Empreses /UPV

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.			X	
ODS 3. Salud y bienestar.			X	
ODS 4. Educación de calidad.			X	
ODS 5. Igualdad de género.		X		
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.			X	
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.			X	
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			X	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			X	
ODS 12. Producción y consumo responsables.	X			
ODS 13. Acción por el clima.		X		
ODS 14. Vida submarina.			X	
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.			X	
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			X	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.		X		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

Las ODS con alta relación para Zara son las ODS 8, 9 y 12. Estas ODS reflejan áreas clave en las que Zara puede ejercer un impacto significativo debido a su papel como empresa multinacional en la industria textil.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Zara, al ser una empresa multinacional que emplea a miles de personas en todo el mundo, contribuye al empleo y al crecimiento económico. Sin embargo, también debe garantizar condiciones laborales justas y salarios adecuados, lo cual se puede analizar en el contexto de este ODS. Por ejemplo, las críticas sobre los bajos salarios de los trabajadores que fabrican las prendas de la línea Join Life señalan la necesidad de mejorar las condiciones laborales para cumplir con este objetivo.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

Zara se caracteriza por su modelo de negocio innovador, que incluye un sistema de diseño y producción rápido, una estrategia de logística eficiente y el uso de tecnologías avanzadas como la identificación por radiofrecuencia (RFID). Además, sus inversiones en infraestructura logística, como la apertura de nuevos centros de distribución, contribuyen a la modernización de la industria textil y al desarrollo de infraestructuras.

ODS 12: Producción y consumo responsables

La industria de la moda es una de las principales contaminadoras del mundo, y Zara, como parte de esta industria, tiene la responsabilidad de reducir su impacto ambiental. La compañía ha tomado medidas en este sentido, como la introducción de la línea Join Life con prendas más sostenibles y la colaboración con la petrolera Repsol para reducir las emisiones de los aviones que transportan sus productos. Sin embargo, aún hay áreas de mejora, como la reducción del uso de fibras sintéticas y el aumento de la transparencia en la cadena de suministro.

Las ODS con media relación también son importantes para Zara, como las ODS 5,13 y 17.

ODS 5: Igualdad de género

Zara, como gran empleador, tiene la oportunidad de garantizar la igualdad de género en su plantilla. Esto podría implicar ofrecer igualdad salarial y oportunidades de ascenso independientemente del género. Además, en sus procesos de marketing y diseño, Zara podría incluir diversas representaciones de género para promover la inclusión y desafiar las normas tradicionales de género. De este modo, puede contribuir a la consecución de la igualdad de género en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

ODS 13: Acción por el clima

Puede influir en las normas del sector, promover el consumo consciente, ser transparente en la notificación de emisiones y colaborar en las políticas climáticas, desempeñando un papel importante en la acción por el clima.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Zara puede colaborar con otras empresas, organizaciones y gobiernos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible. Por ejemplo, puede trabajar con proveedores para mejorar las condiciones laborales y la sostenibilidad de la producción, o participar en iniciativas sectoriales para reducir el impacto ambiental de la industria de la moda. Además, la transparencia en la cadena de suministro puede fomentar la colaboración con inversores y reguladores preocupados por la responsabilidad social y ambiental.

Editor: Secretaria General / UPV · D.L.: V-5092-2006 · ISSN: 1887-2298 · www.upv.es/secgen



ADE
Facultat d'Administració
i Direcció d'Empreses /UPV

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. (Numere la página)