

INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO ZARA

BELMIRO DO NASCIMENTO JOÃO* / ANTONIO CARLOS FREDDO**
GABRIELA NEGRÃO DE FIGUEIREDO* / ANA PAULA MAIOCHI*

*Pontifícia Universidad Católica de São Paulo / **Universidad Católica de Santos

Recibido: 9 de septiembre de 2009

Aceptado: 24 de marzo de 2010

Resumen: Basado en modelos como el de Uppsala y de la literatura de las formas de entrada en los mercados internacionales, este artículo tiene como objetivo demostrar el proceso de internacionalización de la cadena española Zara. La propuesta se destina a verificar las etapas de internacionalización y las distintas formas de entrada utilizadas en varios países en los que opera. Se realiza una investigación exploratoria con datos primarios y secundarios, incluyendo entrevistas semi-estructuradas realizadas en la sede de la empresa en Arteixo, y datos del proceso de internacionalización de la cadena Zara. La investigación para el conocimiento de mercado y las decisiones de compromiso validan los preceptos del modelo de Uppsala. En relación con la distancia psíquica, la empresa sigue el modelo de Uppsala al comienzo de su proceso de internacionalización, pero la relevancia de los mercados se vuelve más importante con el proceso de internacionalización y con el aumento del número de países. Las distintas formas de entrada –subsidiarias, propias, franchising y joint ventures– son utilizadas para la estrategia de internacionalización de Zara en función de la importancia, de la complejidad o del riesgo del país anfitrión. Se concluye que para la cadena Zara el modelo de Uppsala puede ser comprobado en su proceso de internacionalización y en la relación conocimiento/compromiso.

Palabras clave: Zara / Uppsala / Internacionalización / Conocimiento / Compromiso / País anfitrión / Decisión.

INTERNATIONALIZATION IN THE FASHION INDUSTRY: THE ZARA CASE

Abstract: Based on models like the Uppsala model and on literature dealing with the ways of international market access, this article has as objective to show the process of internationalization of the Spanish magazine Zara. The proposal has the goal of verifying the stages of internationalization and the distinct ways of entrance used in various countries where it operates. It is conducted an exploratory research with primary and secondary data including semi-structured interviews realized in Zara headquarter at Arteixo, and data of its internationalization process. The research, to recognition of market and compromising decisions, validates the Uppsala Model. In relation to the psychic distance, the enterprise follows the Uppsala Model, in the beginning of its process of internationalization, but the market relevance becomes more important with the process of internationalization and growth in the number of countries. The various formats, own subsidiaries, franchising, and joint ventures, are used to the Zara internationalization strategy in function of the importance, complexity or risk of the host country. As a conclusion, to Zara magazine, the Uppsala Model can be proved in its internationalization process and in the knowledge/compromising relation.

Keywords: Zara / Uppsala / Internationalization / Knowledge / Compromise / Host country / Decision.

1. INTRODUCCIÓN

A partir del marco teórico generado por la Escuela de Uppsala y por las formas de entrada en los mercados internacionales, este artículo tiene como objetivo analizar los puntos de convergencia entre el modelo de Uppsala, las formas de acceso y el proceso de internacionalización de Zara –industria de confección perteneciente al Grupo Inditex, con sede en España– a partir de las evidencias empíricas.

Para ello se presentan las ideas del modelo de Uppsala, en gran medida influenciado por los trabajos sobre la teoría de la empresa de Cyert y March (1963), Aharoni (1966) y Penrose (1959). El modelo se basa en los trabajos de Hornell, Vahlne y Wiedersheim-Paul (1973), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977, 1990), investigadores de la Universidad de Uppsala, que le da nombre al modelo.

La contextualización de *Zara*, así como la estrategia de la industria de la moda y su dinámica competitiva centrada en la innovación y en el *global sourcing*, también está presente en esta investigación, proporcionando datos para el análisis que se pretende realizar.

La internacionalización de la empresa es un tema de relevancia en los estudios, mientras que el nivel de internacionalización de las empresas de un país es uno de los indicadores de su grado de desarrollo y madurez para una estrategia de competición global.

Así, el estudio está estructurado en siete partes. En la primera parte se aborda nuestro objeto de estudio y su justificación. En la segunda se presentan los aspectos metodológicos. En la tercera se presentan los aspectos relativos al modelo de Uppsala y de las formas de entrada. En la cuarta se presenta la empresa del sector de la confección estudiada –*Zara*–, tratando de acomodarse a ella y de proporcionar un mayor apoyo para el análisis que se pretende realizar. En la quinta parte se presenta el estudio de caso sobre el proceso de internacionalización de *Zara*, buscando evidenciar elementos convergentes con el modelo de Uppsala, así como en las formas de entrada. En la sexta se realiza un análisis desde el punto de vista de la Escuela de Uppsala y de las formas de entrada. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, se señalan sus limitaciones y se sugieren temas para futuros estudios.

2. METODOLOGÍA

Hay una larga tradición de estudios cualitativos en el área de negocios internacionales, según Marschan-Piekkari e Welch (2004, p. 5), que siguen los trabajos pioneros de Johanson y Vahlne (1977), quienes utilizaban un conjunto de técnicas que incluían los métodos cualitativos.

Esta investigación consiste en un estudio de caso único, de carácter exploratorio, sobre la cadena *Zara*, del sector de la confección, perteneciente al Grupo Inditex, con sede en España. Se adopta un enfoque cualitativo basado en datos obtenidos en relación con el proceso de internacionalización, que busca identificar las formas de entrada y su adhesión en el modelo de Uppsala.

Según Yin (2004, p. 23), la esencia del estudio de caso es “*el intento de aclarar una decisión o un conjunto de decisiones: por qué fueron tomadas, cómo fueron implantadas y con qué resultado*”. La preferencia por utilizar el estudio de caso debe llevarse a cabo cuando se estudian acontecimientos contemporáneos en situa-

ciones donde los comportamientos de referencia no pueden ser manipulados, pero es posible hacer observaciones directas. La falta de control sobre los acontecimientos comportamentales y la atención prioritaria a los acontecimientos contemporáneos complementan las características del método (Yin, 2004). Estas premisas justifican la adopción de la metodología del estudio de caso, ya que se pretende analizar el proceso de internacionalización de *Zara* llevándonos a un acontecimiento contemporáneo, proveniente de un tema actual, que es la internacionalización de las empresas. La elección de un estudio de caso único se deriva del hecho de que esa cadena constituye una organización singular en el sector de la moda, un sector altamente internacionalizado, y por lo tanto observar el proceso de desarrollo de esta se convierte en una oportunidad.

Comenzamos por realizar una revisión bibliográfica cuyos objetivos son la búsqueda de conceptos y el establecimiento de un referencial teórico que apoye el análisis de caso. Con este fin, se utilizaron datos secundarios obtenidos de la web de la empresa y de varios estudios de caso (Alonso Álvarez, 2000; Barreiro, 2007, 2008; Bonache Pérez y Cerviño Fernández, 1996; Bonnín, 2002; Castellano, 1993; Ferdows *et al.*, 2004; Fraiman y Singh, 2002; Guemawat, 2003; López y Fan, 2009; McAfee, 2004; Vázquez García, 2000).

Se lleva a cabo, de modo auxiliar, un análisis cuantitativo con la ayuda de una matriz de correlación de Pearson para las variables de los países en los que opera *Zara*, tales como la información relativa al año de entrada en los países destinatarios, la forma de entrada (filial propia, *joint venture* o *franchising*), la población (U.S. *Census Bureau, International Data Base, Estimación 2008*), el PIB del país (paridad del poder adquisitivo y PIB nominal *per capita* –*International Monetary Fund– World Economic Outlook Database, October 2009*), si el país pertenece o no a la OCDE (*OCDE Country Members-www.oecd.org*), el número total de tiendas y el total de ciudades en las que posee tiendas más allá del continente de actuación. Chile fue incluido como miembro de la OCDE y los datos del PIB de Andorra, Puerto Rico y Mónaco son de la *CIA World Factbook (2008)*. Se utilizó el SPSS 17.0 para el análisis de correlación, y la correlación de Pearson para la correlación bivalente y la prueba para una cola (*1-tailed*).

Los datos primarios fueron obtenidos en entrevistas con especialistas españoles, y en la sede española de Inditex, por el ejecutivo de relaciones con inversores y por la ejecutiva de comunicaciones corporativas, y en Brasil por el ejecutivo del área financiera.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

A pesar de la amplia literatura sobre internacionalización del comercio minorista, como los trabajos de Alexander y Myers (2000) o de Moore y Fernie (2004), que señalan que los minoristas de moda como *The Gap*, *Gucci*, *Escada*, *Ralph Lauren*, *H&M*, *Benetton*, *Mango* y *Zara* tienen reconocido el atractivo internacional de

sus imágenes de marca, de su línea de productos y de sus métodos de *merchandising*, y que han explorado esas ventajas mediante una extensa red de tiendas internacionales. Pero, de un modo general, esa literatura está dominada por estudios de internacionalización de las grandes redes de supermercados como *Wart-Mart*, *Carrefour*, *Ahold*, *Metro*, *Tesco*, *Safeway* y *Reweou* y de grandes almacenes como *Marks and Spencer*. Un análisis de toda la base de datos del *Journal of International Business Studies* solamente presenta un título (Evans y Mavondo, 2002) con la palabra “*retail*” o “*reailing*” en el título que esté relacionado con la internacionalización del comercio minorista.

3.1. EL MODELO INCREMENTAL DE UPPSALA

Varios estudios sobre negocios internacionales indican que el proceso de internacionalización de las empresas tiene lugar a partir de un incremento gradual de su participación internacional. Estos estudios tienen lugar a partir de los años setenta, con la publicación de una serie de trabajos en la Universidad de Uppsala (Suecia) sobre la internacionalización de las empresas suecas. A partir de estos estudios iniciales se ha desarrollado un modelo sobre cómo esas empresas optaron por los mercados y sobre las formas de entrada en ellos cuando decidieron internacionalizarse: es lo que se denomina, respectivamente, cadena de establecimiento y distancia psíquica. En estos estudios destacan los trabajos de Hornell, Vahlne y Wiedersheim-Paul (1973); Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Bahlne (1977, 1990). Esa nueva línea de pensamiento supone que los estudios de negocios internacionales dejen de ser analizados desde una óptica estrictamente económica para ser también examinados desde la perspectiva de la teoría comportamental de la empresa (Cyert y March, 1963; Aharoni, 1966; Nelson y Winter, 1982) y desde la teoría de Penrose (1959). Desde el punto de vista de estos investigadores, la empresa internacional se define como una organización caracterizada por procesos acumulativos de aprendizaje, que presenta una estructura compleja de recursos, competencias e influencias. Estos procesos se refieren a una relación entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados y las operaciones en el exterior, así como a un mayor compromiso de los recursos de los mercados extranjeros sobre los otros (Johanson y Vahlne, 1990).

Uno de los supuestos de la Escuela es que la internacionalización de la empresa se produce en función de su crecimiento (Carlson, 1975). Cuando el mercado interno está saturado y, en consecuencia, disminuye el número de oportunidades rentables impidiendo la ampliación de la empresa, se deben buscar nuevos lugares para la expansión, por lo general la expansión geográfica. Desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización no es visto como una secuencia de pasos planificados y deliberados, sino como una secuencia de pasos elementales de naturaleza incremental con el objetivo de beneficiarse del aprendizaje a través de sucesivas etapas de compromiso –cada vez mayor– con los mercados extranjeros.

De esta forma, la internacionalización de las empresas es vista como un proceso de aprendizaje en el que la empresa invierte recursos gradualmente y adquiere conocimientos sobre un determinado mercado internacional de manera incremental.

Los estudios de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) señalan que el concepto de la cadena de establecimiento se refiere al hecho de que la empresa se desarrolla en un determinado mercado internacional invirtiendo recursos de forma secuencial. En contrapartida, la cantidad de recursos invertidos en el mercado de destino depende del grado de conocimiento que la empresa tenga de ese mercado. Por lo tanto, cuanto mayor sea el grado de conocimiento de la empresa sobre determinado mercado, mayor será la tendencia a invertir recursos en él. La cadena de establecimiento se ilustra mediante la propuesta de cuatro etapas de desarrollo gradual: actividades de exportación *ad-hoc*, actividades de exportación mediante representantes, oficinas de ventas y producción local. Sin embargo, no todas las empresas pueden seguir estas cuatro etapas de la cadena de establecimiento: las empresas que poseen muchos recursos pueden no recurrir a las etapas iniciales, o el tamaño de los mercados de destino puede no ser lo suficientemente atractivo, lo que impedirá una inversión considerable de recursos en ese mercado.

La distancia psíquica –segunda característica apuntada por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)– se define como las diferencias percibidas entre los valores, las prácticas de gerencia y la educación entre dos países, características estas que son consideradas importantes en los procesos de internacionalización, ya que restringen las inversiones iniciales de la empresa en países considerados culturalmente distintos. La evidencia sugiere que la empresa comienza su proceso de internacionalización en países considerados culturalmente próximos, disminuyendo así el grado de incertidumbre inherente al proceso de internacionalización (Cyert y March, 1963). A la transferencia de las operaciones para países culturalmente próximos se añade el hecho de que las empresas adquirirán conocimientos tanto del mercado de destino como sobre la forma de internacionalizar sus actividades: el conocimiento sobre los mercados de destino no puede ser transferido, ya que es específico de cada mercado; sin embargo, el conocimiento de los procesos de internacionalización puede ser utilizado más adelante para penetrar en otros mercados –*know-how* en internacionalización– (Casson, 1994).

Los resultados de los estudios realizados originaron el modelo de Uppsala ideado por Johanson y Vahlne (1977). El modelo propuesto se basa en tres supuestos: el primero se refiere a que el conocimiento necesario para la internacionalización se adquiere sobre todo a través de la experiencia y representa, por lo tanto, lo que es más relevante en los procesos de internacionalización (Penrose, 1959); el segundo hace referencia a que la falta de conocimiento representa el mayor obstáculo en los procesos de internacionalización; y por último, el tercero señala que la internacionalización de las operaciones de la empresa se realiza de manera gradual.

De esta manera, el proceso de internacionalización es visto como un proceso de aprendizaje en el que la empresa invierte recursos de manera paulatina en un de-

terminado mercado a partir de la adquisición gradual de conocimientos. Dos conceptos encajan en este contexto intentando explicar el modelo: el conocimiento y el compromiso (Johanson y Vahlne, 1977). El primero se refiere al conocimiento del mercado de destino y el segundo al importe de los recursos invertidos en determinado mercado internacional y al grado de especificidad de esos recursos, o a la posibilidad de utilizar esos recursos en otros mercados sin que se deprecien. Johanson y Vahlne (1977) entienden el conocimiento y el compromiso como estados del modelo y demuestran que esos aspectos interactúan con otros dos aspectos: con las decisiones de compromiso y con su funcionamiento actual, denominados por dichos autores como transitorios.

Las decisiones de compromiso indican, respecto de las decisiones de invertir, dónde invierten las empresas recursos alternativos, teniendo en cuenta que esas decisiones ya han sido previamente testadas con el objetivo de disminuir el grado de incertidumbre, hecho inherente al proceso de internacionalización, según Cyert y March (1963). En relación con el otro aspecto transitorio propuesto –las operaciones/actividades actuales–, suponemos que estas representan la principal fuente de conocimiento de la empresa.

Según Johanson y Vahlne (1977), los aspectos relacionados con el estado del modelo –conocimiento y compromiso– interactúan con los aspectos transitorios –decisiones de compromiso y operaciones actuales–, confiriendo dinamismo a aquel. Así, cuanto más invierte una empresa en determinado mercado internacional, más conocimiento adquiere sobre este mercado; cuanto mayor es el conocimiento sobre determinado mercado, mayor es la aptitud para efectuar nuevas inversiones; cuanto mayor es el grado de aptitud de una empresa, mayor es la probabilidad de que las inversiones se realicen.

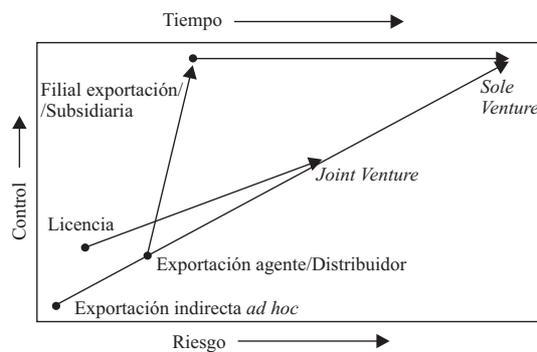
Se observa que los aspectos transitorios desempeñan un doble papel en el proceso de internacionalización de la empresa: son el resultado del compromiso y del conocimiento realizados en el pasado y determinan los niveles de conocimiento y de compromiso que serán llevados a cabo en el futuro.

3.2. FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Cuando una empresa tiene previsto llegar a ser internacional debe crear una estrategia de entrada, que se compone de muchas decisiones individuales, entre las que pueden apuntarse: 1) la elección de productos y mercados de destino, 2) los objetivos y metas en el mercado de destino, 3) la elección de la forma de entrada, 4) el plan de marketing para penetrar en el mercado de destino y, por último, 5) el sistema de control para monitorear el desempeño en el mercado de destino (Root, 1986, p. 3). La estrategia de entrada se ajusta lo mejor posible, por lo tanto, a los recursos de la empresa, a las metas y a la situación del mercado para obtener un desempeño satisfactorio.

Dicho autor añade que de alguna manera es posible prever cómo las empresas variarán sus formas de entrada a lo largo del tiempo en la medida en que sus preferencias se encaminen hacia los métodos que les permitan un mayor control de las operaciones. Así, las empresas se irán involucrando en operaciones que requieren un mayor control y un mayor riesgo a medida que el conocimiento de los mercados y el compromiso vaya aumentando (figura 1). De esa forma, Root (1986) está de acuerdo con el modelo de Uppsala.

Figura 1.- Evolución en la forma de entrada para una empresa manufacturera



FUENTE: Root (1986, p. 18).

Root (1986, pp. 6-7), en relación con las formas de entrada en los mercados internacionales, señala tres formas distintas: 1) la entrada por exportación, con la importación y exportación de bienes físicos entre un país y otro; 2) las formas de entrada contractuales, normalmente a largo plazo y que implican alianzas entre la empresa que busca su internacionalización y la otra empresa del país anfitrión; y 3) la inversión directa por la adquisición de la propiedad de una empresa localizada en el país de destino o por la inversión directa.

El modelo de Cavusgil (1980) contempla la internacionalización mediante etapas basadas en el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966), en la que cada etapa siguiente es vista como una innovación para la empresa. Así, se definen cinco etapas:

- Etapa 1: *Mercado doméstico*: la empresa no exporta.
- Etapa 2: *Pre-exportación*: la empresa recopila información y evalúa la posibilidades de la exportación; sin embargo, carece de información básica sobre la exportación (costes, riesgos).
- Etapa 3: *Participación experimental*: la empresa exporta con una participación marginal reducida e intermitente, siendo reducidas las distancias culturales y físicas de los mercados, es decir, para países de baja distancia psíquica.

- Etapa 4: *Participación alta*: hay un esfuerzo sistemático para incrementar las exportaciones para diversos mercados, incluso con exportaciones directas. La estructura organizacional está adaptada a la nueva realidad.
- Etapa 5: *Participación comprometida*: la empresa es muy dependiente del exterior, como un exportador activo, y sus gestores se enfrentan al dilema de asignar los recursos escasos en el mercado interno o en el externo. Muchas empresas tienen inversiones directas o contratos de franquicias.

El *franchising* es una forma de licencia en la que una empresa autoriza su sistema de negocios a otra empresa independiente o, incluso, a una persona. El acuerdo autoriza al franquiciado a hacer negocios con el nombre del franquiciador, a usar su sistema de marketing y sus marcas (Root, 1986, p. 109). La idea de la cadena del *franchising* es que todos utilicen el modelo de la misma manera.

De acuerdo con Root (1986, p. 110) y Cavusgil *et al.* (2002, p. 94), cuando el *franchising* es elegido como forma de entrada presenta las siguientes ventajas: la rápida expansión en un mercado extranjero con bajo riesgo financiero y político, la estandarización del marketing y que los franquiciados estén motivados. Entre las desventajas están la pérdida del control total sobre las operaciones del franquiciado, las limitaciones en el beneficio del franquiciado y las restricciones impuestas por los Gobiernos en términos de acuerdos de *franchising*.

La internacionalización mediante el *franchising* puede ser considerada una buena opción si la empresa desea expandirse pero no quiere invertir en el país, ni sus productos pueden ser exportados, ni el sistema de negocios (*business system*) puede ser transferido fácilmente (Toot, 1986, p. 110).

Las *joint ventures* son un tipo especial de propiedad compartida que está compuesta por la inversión de dos o más empresas. La *joint venture* es una forma común de participación en empresas que salen de la etapa de exportación hacia una mayor participación en las operaciones en el exterior (Cavusgil *et al.*, 2002, pp. 100-101). Estas pueden clasificarse como mayoritaria, minoritaria o mitad y mitad. Las *joint ventures* se utilizan a menudo en los países donde se prohíbe o no se estimula la inversión directa. Sin embargo, en esta forma de entrada tanto las inversiones como el riesgo son compartidos, y los puntos fuertes de cada uno pueden ayudar al buen desempeño del negocio. Una decisión fundamental es la elección del socio local, por ese motivo este tipo de acuerdos con frecuencia suele ser comparado con un matrimonio.

La inversión directa con la apertura de filiales propias tiene su importancia en los procesos de internacionalización, destacando un resumen de sus ventajas y desventajas. Así, la inversión directa reduce los riesgos de transacción al proporcionar a la empresa ventajas de la localización en el mercado de destino resultantes de los costes competitivos y del acceso a recursos críticos, permitiendo el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que fortalecen su competitividad internacio-

nal y el fortalecimiento del conocimiento/aprendizaje de la organización en distintos mercados.

Esta forma de entrada exige un mayor empeño de la organización, pues es un proceso menos flexible (incluyendo las inversiones) y está más sujeto al riesgo económico y político. Esta forma de entrada en sus primeras fases presenta desventajas asociadas a su origen externo, ya que este inversor tiene más costes que un inversor local, pero en fases más avanzadas, cuando el número de filiales en el exterior aumenta, la experiencia internacional se fortalece, de acuerdo con lo apuntado por el modelo de Uppsala.

Sin embargo, Hitt *et al.* (1997) señalan que en etapas avanzadas los costes de transacción y coordinación de la organización aumentan, pudiendo reducirse los beneficios. La misma lógica se aplica si la internacionalización se llevó a cabo en muchos mercados diferentes, desde el punto de vista de la distancia psíquica, dados los costes de gestión de distintas unidades en diferentes localizaciones y de gestión de las diferencias políticas y culturales.

4. EL CASO ZARA Y SU MODELO DE NEGOCIOS

Cabe señalar que *Zara* es un fenómeno reciente, y que trabajos como el de Kellogg *et al.* (2002) no presentaban a *Zara* como una empresa que transformó la moda en el siglo XX. Easey (2009, p. 13) destaca que “*muchas marcas como Gap, Zara y H&M, que sólo eran marcas nacionales hace unos años, ahora son internacionalmente reconocidas*”. Okonkwo (2007) presenta a *Zara*, a la H&M sueca y a la *Top Shop* británica como moda estilo pasarela “*catwalk style*” de bajo coste, a la vez que las sitúa entre las influyentes por haber tenido la confianza de ser experimentales y la audacia suficiente para fusionar la moda *high street* con lujo en una prenda de confección. Tungate (2008), hablando también sobre las marcas de moda, dice que el secreto del poder de *Zara* es que, a pesar de ser barata para comprar, no se siente que es barato.

El grupo español Inditex (*Industria de Diseño Textil*) desarrolla actividades relacionadas con el *design*, la producción y la distribución. Fue fundado en el año 1963 y la primera tienda *Zara* data del año 1975. Inditex es el *holding* del grupo desde el año 1985, y también uno de los mayores grupos de distribución de moda a escala global, con 4.278 establecimientos en total, de los cuales 1.529 se distribuyen en setenta y dos países de Europa, América, Asia-Pacífico, Oriente Medio y África (Inditex, 2009). Además de *Zara* –la mayor de sus cadenas comerciales–, el grupo cuenta con otras ocho marcas: *Kiddy Class* (*Skhuaban* para otros países distintos de España y Portugal), *Pull and Bear*, *Massimo Dutti*, *Bershka*, *Stradivarius*, *Oysho*, *Zara Home* y *Uturqüe*. El crecimiento del Grupo Inditex se refleja en que el número de sus trabajadores es cada vez mayor –69.240 a finales del ejercicio 2006– (Inditex, 2009).

Su singular modelo de gestión (Ferdows *et al.*, 2002, 2004; Fraiman y Singh, 2002), basado en la innovación, la flexibilidad y en su forma de entender la moda con creatividad y *design* de calidad combinada con una respuesta rápida a las exigencias del mercado, le permitieron una rápida expansión internacional y una buena recepción de sus diferentes conceptos comerciales. En los últimos años Inditex tiene un crecimiento sostenido por encima de la media del sector, alcanzando unas ventas en el año 2007 de 9.435 billones de euros (8.196 billones de euros en el año 2006).

El modelo de negocio de *Zara* se caracteriza por un elevado grado de integración vertical, en lugar de otros modelos desarrollados por competidores internacionales, en el que se integran todas las fases del proceso de la moda: *design*, manufactura, logística y distribución en tiendas propias. Cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente. La clave de este modelo es la capacidad de adaptar la oferta en el menor tiempo posible a los deseos de los consumidores. Para la marca, el tiempo es el principal factor a considerar. La integración vertical permite reducir los plazos y disponer de una gran flexibilidad con una reducción de las existencias al mínimo y reduciendo al máximo el “riesgo de la moda”.

El éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los consumidores. *Zara* aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden tener lugar durante una colección y, así, poder reaccionar a esos cambios presentando nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible.

Los nuevos modelos son íntegramente desarrollados por los equipos de creación de las diferentes cadenas. Mientras que los otros *players* necesitan unos seis meses de media para el *design* y otros tres meses para fabricar y colocar los nuevos productos en los puntos de venta, *Zara* realiza todo ese proceso aproximadamente en quince días.

El marketing de *Zara* es su propio punto de venta. La empresa gasta de media el 0,13% de sus ingresos en marketing, cifra considerada muy baja en comparación con la competencia, que gasta de media entre un 3% y un 4%.

La estrategia adoptada por *Zara*, según Mazaira *et al.* (2003), y confirmada en las entrevistas, es la inversión en la localización y en el *merchandising* visual de sus tiendas. El punto de venta es elegido cuidadosamente, siendo importantes los grandes centros comerciales y la localización del público destinatario, ya sean *shoppings centers* de consumidores con un alto poder adquisitivo o calles de compras (*flagships*). El *layout* de las tiendas se desarrolla en una tienda piloto en Arteixo, tienda que fue visitada en la sede de Inditex cuando se realizaron las entrevistas y, una vez aprobado, un equipo viaja a cada tienda para implantar el nuevo *layout*.

Esa reestructuración tiene lugar en períodos de cuatro o cinco años, aunque periódicamente se actualizan en los *layouts* en vigor. Este modelo de tienda ha sido creado y copiado en todo el mundo. La copia de modelos de cadenas y su internacionalización es una característica del Grupo Inditex. Un ejemplo es la cadena *Uterqüe* de accesorios y complementos de moda, que comenzó sus actividades en el año 2008 en las ciudades españolas de A Coruña, Madrid y Barcelona, y que cuenta con tiendas internacionales en Portugal y Grecia. Según los directivos de Inditex, su cultura permite fácilmente el desarrollo de nuevas cadenas de tiendas.

Las tiendas no tienen libertad para determinar los precios de la mercancía que se va a vender. El precio base es determinado en la matriz (en euros), siendo la referencia para fijar el precio en cada tienda, que varía de acuerdo con el coste de la distribución y con el marketing desarrollado. Las prendas ya salen del centro de distribución con el precio en la etiqueta y son enviadas a cada tienda. Su cliente típico sabe que las piezas disponibles en los establecimientos comerciales hoy no estarán durante la semana o, incluso, al día siguiente. Las piezas son únicas, no existiendo reposición de stock, lo que estimula al consumidor a adquirirlas en el momento de la visita a la tienda. El cliente también es estimulado a visitar constantemente la tienda para ver nuevos productos, y eso ocurre en una media de ocho a doce visitas/año en mercados maduros.

La integración vertical señalada por Christopher *et al.* (2004) y verificada en las entrevistas es parte de la filosofía de trabajo del grupo, según la cual para conseguir el éxito es necesario tener una mano en la fábrica y otra en el cliente, es decir, es necesario controlar lo que sucede con el producto antes de que el consumidor lo adquiera. De acuerdo con esa filosofía, *Zara* desarrolló una cadena de distribución, creando, produciendo, distribuyendo y disponiendo de nueva mercancía en sus puntos de venta cada quince días.

En un mercado volátil donde el ciclo de vida de los productos es corto, es recomendable tener pocos activos para la producción, pero *Zara* contradice esa lógica. Aproximadamente la mitad de sus productos se produce en sus propias estructuras, mientras que los colores y cerca del 40% de los tejidos son adquiridos en otras fábricas del Grupo Inditex. El hecho de poseer su propia estructura le permite tener un mejor control y planeamiento de producción y capacidad, lo que sería imposible si dependiese de proveedores externos, sobre todo si se localizaran en países muy distantes.

Toda la producción se recibe en el centro logístico a partir del cual se distribuirá simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante –dos veces por semana–, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta en las tiendas.

El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas propias, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda discorra un período de tiempo medio de 24 horas para los

establecimientos europeos, y un máximo de 48 horas para las tiendas de América o de Asia-Pacífico.

Zara no utiliza toda su capacidad de almacenamiento porque opera prácticamente en *just in time*, a pesar de lo cual aún dispone de capacidad extra para cubrir eventuales picos de demanda. El centro de distribución distribuye los pedidos de forma totalmente automatizada y con etiquetas hacia sus destinos finales, utilizando el camión para la mayoría de los países europeos (excepto las islas y los países nórdicos) y el avión (aeropuerto de Santiago de Compostela en España y la ciudad de Porto en Portugal).

Para agilizar la toma de decisiones, *Zara*, a diferencia de otros *players* del mercado, delega más responsabilidad en los “propietarios” de las tiendas, dándoles el poder de negociar con los consumidores y empleados, y sobre todo de decidir qué comprar de la matriz para vender en sus tiendas, es decir, no hay una imposición por parte de la matriz respecto de los productos que deben venderse en el punto de venta. Para satisfacer la demanda de los responsables de tienda, la marca cuenta con profesionales en el área comercial (*comerciales*) que deciden el catálogo de productos que estará disponible para que cada responsable de tienda escoja los mejores artículos. Si la demanda de un artículo en particular excede la oferta, es responsabilidad de estos profesionales decidir qué tienda enviará el artículo, sin que interfiera la alta cúpula en la decisión.

Con un gran equipo de creación, los profesionales se dividen en equipos, con dos *designers* y dos gerentes de producto por equipo. *Zara* es capaz de crear y recrear una colección a tiempo para todas sus secciones (masculino, femenino e infantil) y líneas específicas (básica y deporte). Para ello también cuenta con la ayuda de otro equipo –los *store product managers*–, que viaja constantemente observando cómo visten las personas y conversando con los “propietarios” de las tiendas para saber lo que se está vendiendo y cuáles son las tendencias, para anticipar lo que se desarrollará. Ellos informan a los *designers* de lo que han constatado, lo que ayuda a estos a mantenerse actualizados en los cambios rápidos de tendencias.

El mercado de la moda está rodeado por cambios rápidos y dinámicos. Con este escenario, *Zara*, desde su fundación, se preocupa por cómo responder a la demanda de sus consumidores de una forma rápida y ágil, produciendo y entregando sus prendas mientras estas están “de moda”. El modelo de negocios creado por *Zara* es conocido internacionalmente como *fast fashion* y se ha convertido en un concepto que está siendo perseguido por varias empresas en todo el mundo.

5. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ZARA

La expansión internacional de *Zara* comenzó en el año 1988 con la apertura de una tienda en la ciudad de Porto –en el norte de Portugal–, donde las semejanzas

culturales incluyen la lengua gallega de origen común. En el año 1989 abrió su primera tienda en Nueva York, y en el año 1990 su primera tienda en París. En el período 1992-1997 la marca entró prácticamente en un país por año (a una distancia media de casi 3.000 km de España) hasta el final de este período, abriendo tiendas en siete países europeos, en Estados Unidos, México e Israel. A partir de entonces, *Zara* comenzó a expandir sus tiendas por el mundo más rápidamente: fueron más de dieciséis países (a una distancia media de 5.000 km de España) entre los años 1998 y 1999, y de ocho países (a una distancia media de menos de 2.000 km) entre los años 2000 y 2001. Más recientemente, la expansión se centra en la Europa Oriental, comenzando por Polonia, y en la región de Asia-Pacífico, después de haberse iniciado en Hong Kong y Singapur.

La rápida expansión de la principal marca del Grupo Inditex llevó a crecer en el mercado internacional más que las otras grandes cadenas de ropa. En comparación, la red sueca *H&M* añadió ocho países a su cadena de tiendas entre mediados de los años ochenta y el año 2001, y la norteamericana *Gap* cinco países.

Zara, para la expansión de su marca, escoge países que tengan un mercado semejante al español y un nivel mínimo de desarrollo económico, lo que facilita su entrada. Para estudiar una oportunidad de entrada específica, un equipo comercial de la sede realiza un análisis macro y micro. El análisis macro incide sobre las variables macroeconómicas locales y su posible evolución futura, sobre todo en términos de cómo dichas variables afectarían a las perspectivas de las tiendas (por ejemplo, tarifas, impuestos, desembolsos legales, salarios, precios y bienes). El análisis micro, llevado a cabo en el ámbito local, se centra en el sector de información específica sobre demanda local, canales, locales disponibles para tiendas y competidores. *Zara*, a diferencia de sus competidores, se centra más en los precios de mercado que en sus propios desembolsos, a la espera de sus precios en un determinado mercado. Estas previsiones son, por lo tanto, realizadas sobre estimaciones de costes, consideraciones de distancia, tarifas e impuestos, etcétera, para ver si es posible poder llegar a un mercado potencial con rentabilidad y con un rendimiento lo suficientemente rápido (uno o dos años después de la apertura de la primera tienda en un nuevo mercado).

La aplicación concreta de este modelo para el análisis del mercado varía bastante según el país. Si la evaluación de un determinado mercado realizada por el equipo comercial fuera positiva, el paso siguiente debe ser evaluar la forma de incluir el nuevo mercado en el grupo. A diferencia de España, donde todas las tiendas de marca son adquiridas y gestionadas por la propia empresa, internacionalmente existen tres formas diferentes de entrada en el mercado: filiales propias, *joint ventures* y *franchising*. La marca emplea habitualmente sólo uno de estos modos de participación en el mercado de un país determinado, aunque a veces ha cambiado de un modo a otro.

Zara se expande internacionalmente a través de tiendas propias en países con buenas perspectivas de crecimiento y con un bajo riesgo empresarial. Las filiales

propias, sin embargo, implican un compromiso de más recursos, incluida la gestión del tiempo.

Los contratos de *franchising* suelen tener una duración de cinco años, y los franquiciados generalmente son fuertes financieramente y son socios en negocios complementarios. Las *franchisings* son exclusivas de un sólo franquiciado por país. Se cobra una tasa de entre un 5% y un 10% de las ventas al franquiciado, y se le ofrece pleno acceso a los servicios corporativos, tales como recursos humanos, formación y logística, sin coste adicional.

Para ilustrar la importancia del conocimiento de mercado se dispuso de un período de una década desde el inicio del proceso de internacionalización hasta la entrada en los mercados árabes (Emiratos Árabes Unidos y Kuwait en el año 1998 y Arabia Saudita en el año 1999).

Zara utiliza *joint ventures* en los mayores y más importantes mercados donde hay barreras a la entrada directa que, en la mayor parte de los casos, están relacionadas con la dificultad para obtener un espacio en los centros comerciales más importantes (*flagships*). A finales del año 2001, veinte tiendas de *Zara* en Alemania y Japón fueron gestionadas a través de *joint ventures*, con el estándar de un 50% para Inditex y del otro 50% para sus socios locales.

La primera tienda de *Zara* abre en cada mercado a menudo como una tienda modelo en una gran ciudad con la misión de desempeñar un papel especialmente crítico en refinar el marketing mix a nivel local que ofrezca un visión detallada de la demanda. El marketing mix que surge en esta tienda se aplica a otros establecimientos de la marca en el país.

Los precios más elevados fuera de España implican un posicionamiento un poco distinto de *Zara* en el resto de mundo, sobre todo en los mercados emergentes. Es el caso del mercado brasileño, con una posición muy superior a la de los competidores externos como la cadena holandesa *C&A*.

En España, alrededor del 80% de los españoles pueden pagar los productos de *Zara*. En México, por razones culturales y económicas, la clientela de la marca es más restrictiva, y sólo la clase alta y la clase media poseen condiciones financieras para comprar en *Zara*. También sucede lo mismo con una gran parte de los países de América del Sur.

Diferencias aparte, *Zara* continúa con éxito su expansión internacional: en el año 2005 las ventas internacionales representaron el 68,9% del total y en el año 2006, el 73% del total. El grado de internacionalización (ventas internacionales sobre el total de ventas) de la cadena *Zara* es mayor que el de Inditex, cuyo grado de internacionalización es del 57% en el año 2005, del 60% en el año 2006 y del 63% en el año 2007. La marca tiene previsto continuar su internacionalización con la apertura de más tiendas en todo el mundo y con la adquisición de nuevos mercados en países en los que aún no se introdujo, como en el mercado indio, donde a partir del año 2010 inició la apertura de las primeras tiendas de *Zara* con una *joint venture* –con la *Trend Limited*, del Grupo Tata–.

6. ANÁLISIS DE CASO

6.1. ANÁLISIS DE ZARA DESDE LA ÓPTICA DEL MODELO DE UPPSALA

La figura 2 muestra la evolución temporal del proceso de internacionalización de *Zara*. El primer país en tener una filial local fue Portugal, y más concretamente la ciudad de Porto, que se encuentra unida geográficamente a Galicia más allá de los aspectos de la lengua gallega y portuguesa. Esa primera experiencia está totalmente de acuerdo con el modelo de Uppsala. Los pasos siguientes, es decir, la entrada en el mercado norteamericano, en Francia, México y Grecia no siguen exactamente el modelo de Uppsala, pero siguen uno de sus preceptos: un mayor conocimiento del mercado y un mayor compromiso.

La figura 2 muestra la importancia y la evolución del proceso de internacionalización. En esta figura cuanto más a la izquierda en el eje horizontal –caso de Portugal–, más antigua es la entrada en el país receptor y, por lo tanto, mayor es el tiempo de permanencia en ese mercado. En el eje vertical se representa el número de tiendas en cada mercado, por lo tanto, cuanto más superior sea la posición, mayor será el número de tiendas –casos de Francia e Italia–. El tamaño de cada burbuja representa el número de ciudades atendidas por *Zara* en cada país anfitrión, de forma idéntica a los casos de Francia e Italia.

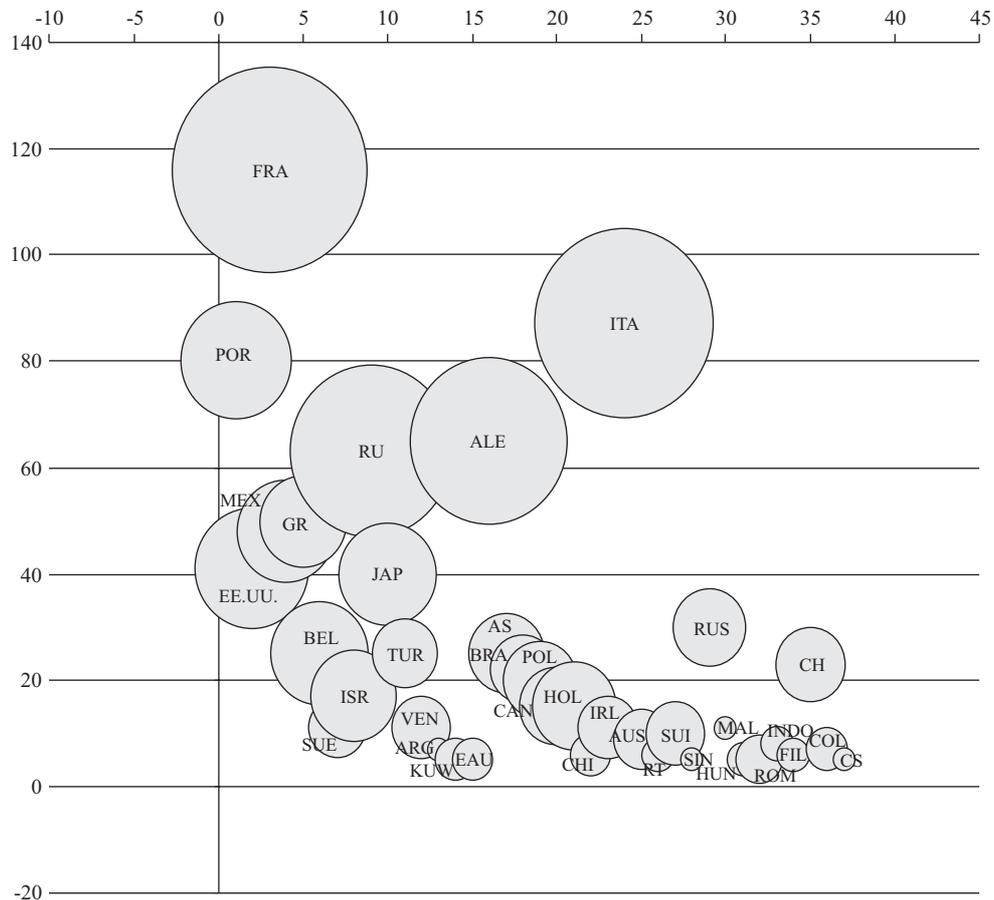
De ese análisis pueden destacarse los siguientes aspectos: los países pioneros en ese proceso de internacionalización como Portugal (con 80 tiendas en 23 ciudades), Estados Unidos (con 41 tiendas en 24 ciudades) y Francia (con 116 tiendas en 70 ciudades) representan mercados importantes en la estrategia internacional de *Zara*; sin embargo, los mercados relativamente más jóvenes como Reino Unido (con 63 tiendas en 48 ciudades) y Alemania (con 65 tiendas en 45 ciudades) también tienen una gran importancia estratégica.

Países de entrada más reciente, como Japón (con 40 tiendas en 18 ciudades), Brasil (con 25 tiendas en 11 ciudades) y más recientemente Holanda (con 15 tiendas en 13 ciudades), tienen una importancia menor pero con distintos posicionamientos según el caso; por ejemplo, en Japón –un mercado sofisticado y altamente competitivo– y en Brasil *Zara* presenta un posicionamiento diferenciado en relación con los principales mercados europeos.

Los datos de la investigación indican que se cumple el modelo de Uppsala, siguiendo un modelo de internacionalización gradual en los pasos iniciales y siguiendo la lógica de la cadena de establecimiento (conocimiento/compromiso) con los mercados a través de la utilización de diversas formas de entrada, que se analizarán en la próxima sección.

La lógica de la réplica del modelo de *Zara* en todos los mercados es un elemento que facilita el proceso de internacionalización. La alternancia de las formas de actuación (inversión del tipo *greenfield*, *joint venture* o *franchising*) y las alianzas locales en los mercados más complejos y con socios locales es otro factor que contribuye a la lógica de la internacionalización de *Zara*.

Figura 2.- Proceso de internacionalización



FRA: Francia; POR: Portugal; RU: Reino Unido; ALE: Alemania; ITA: Italia; GRE: Grecia; MEX: México; EE.UU.: Estados Unidos; BEL: Bélgica; JAP: Japón; ISR: Israel; SUE: Suecia; TUR: Turquía; VEN: Venezuela; ARG: Argentina; KUW: Kuwait; EAU: Emiratos Árabes Unidos; AS: Arabia Saudita; BRA: Brasil; POL: Polonia; CAN: Canadá; HOL: Holanda; CHI: Chile; IRL: Irlanda; AUS: Austria; RUS: Rusia; CH: China; RT: Rep. Checa; SUI: Suiza; SIN: Singapur; HUN: Hungría; MAL: Malasia; IND: Indonesia; COL: Colombia; FIL: Filipinas; ROM: Rumanía; CS: Corea del Sur.

NOTA: Número de tiendas (vertical), ciudades (tamaño de la burbuja) y año de inicio de la internacionalización (horizontal) en el país receptor. Países seleccionados (tiendas > 4). Datos de la investigación, excluida España, actualizados a 20 de enero de 2009.

6.2. ANÁLISIS DE ZARA DESDE LA ÓPTICA DE LAS FORMAS DE ENTRADA

A pesar de las estrategias de entrada en nuevos mercados, *Zara* aún posee la gran mayoría de sus tiendas en el mercado español (con 520 tiendas en 47 ciuda-

des). La inversión en la apertura de tiendas en los mercados internacionales se ha realizado de tres formas distintas:

- 1) *Filiales propias*: aquí la estrategia se lleva a cabo mediante la inversión directa, que es la forma más cara de entrada y que implica los más altos niveles de riesgo y de control. *Zara* ha adoptado esta estrategia para la mayoría de los países europeos y de América del Sur que habían presentado un alto potencial de crecimiento y un bajo riesgo en la empresa.
- 2) *Joint ventures*: esta es una estrategia cooperativa en la que se combinan el *know how* y las instalaciones de la empresa local con la experiencia de la empresa en el mercado exterior, especialmente en los grandes y competitivos mercados en los que es difícil adquirir propiedades *flagship*, que están en manos de sus socios locales, o cuando hay otros tipos de obstáculos que exigen la cooperación con una empresa local.

En Alemania *Zara* realiza en el año 1999 una *joint venture* con la empresa alemana *Otto Versand* (inicialmente una *joint venture* del tipo 50-50 denominada *Zara Deutschland GmbH*), beneficiándose de la experiencia de esa empresa en el sector de la distribución, así como del conocimiento de uno de los mayores y más sofisticados mercados de Europa. La participación posterior de *Zara* aumentó hasta el 78%.

En Italia, las barreras administrativas –en este país los comerciantes locales deciden si una marca internacional puede operar en una determinada ciudad– junto con la importante cantidad de recursos necesarios para la transferencia de control, llevaron a *Zara* a unirse en el año 2001 al *Gruppo Percassi*, una empresa con éxito en el sector inmobiliario. La participación aumentó desde el 51% inicial hasta el 80%.

En Japón, la experiencia del *Grupo Bigi* (*joint venture* del tipo 50-50 denominada *Zara Japan Corporation*) en el sector de la confección, junto con su conocimiento del mercado inmobiliario, animó a *Zara* a firmar un acuerdo con *Bigi* en el año 1997, abriendo su primera tienda en Japón en el año 1998.

La participación de *Zara* es hoy del 100% de control en todos esos mercados, lo que caracteriza a muchas de sus empresas iniciadas como *joint ventures*. La *joint venture* prevista con el *Grupo Tata* (de India) sigue la relación del 51% para Inditex y del 49% para dicho grupo.

- 3) *Franchising*: esta estrategia se escoge cuando hay un alto riesgo en países culturalmente distantes o que tienen mercados pequeños o con una baja previsión de ventas, como Arabia Saudita, Kuwait, Andorra o Malasia. Los franquiciados de *Zara* siguen el mismo modelo de negocio que con las filiales propias en relación con los productos, la localización, el *design* de la tienda, la logística y los recursos humanos, pero siendo responsables de las inversiones en activos fijos y de la contratación del personal. Los franquiciados de *Zara* pueden devolver mercancías y tienen la exclusividad en su área geográfica, aunque *Zara* tiene el derecho de abrir sus propias tiendas en el mismo lugar.

Otra característica de *Zara*, después de seleccionar una estrategia de entrada para un determinado país, es que sigue un patrón de expansión en la adquisición de puntos grandes y específicos (*flagship*), con la finalidad de obtener información sobre el mercado y adquirir nuevos conocimientos.

La tabla 1 presenta una muestra de 72 países en la que los continentes con mayor distancia psíquica, como África y Oriente Medio, han utilizado el *franchising* como forma de entrada. En la región Asia-Pacífico, con un gran potencial para el crecimiento y la internacionalización más reciente, el *franchising* es la forma preferida. En América, en aquellos países con un menor potencial de crecimiento se utiliza el *franchising*, y en los países con un mayor potencial se utilizan las tiendas propias. En Europa sigue la misma forma de entrada: para mercados más complejos utiliza las *joint ventures* y para mercados más pequeños utiliza el *franchising*.

Tabla 1.- Formas de entrada por continente (N=72)

FORMA DE ENTRADA	ÁFRICA	AMÉRICA	ASIA-PACÍFICO	EUROPA	ORIENTE MEDIO	TOTAL GENERAL
<i>Franchising</i>	2	7	6	19	9	43
<i>Joint venture</i>			1	2		3
Sub. propia		8	2	16		26
Total general	2	15	9	37	9	72

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 2 ayuda a entender la internacionalización de *Zara*. Las fechas del inicio del proceso de internacionalización de Inditex (*Dt-Inditex*) y de la cadena *Zara* (*Dt-Zara*) tienen una correlación positiva perfecta. Esto indica que el proceso de internacionalización es seguido de forma inmediata por la entrada en las operaciones de *Zara*. Aunque en este estudio no se analizó la entrada de Inditex en Egipto, se llevó a cabo a través de las cadenas *Pull and Bear* y *Bershka* y no de *Zara*.

Otra correlación negativa significativa es el número de tiendas en función del tiempo de internacionalización tanto de Inditex como de *Zara*, lo que corrobora el concepto de cadena de establecimiento del modelo de Uppsala. Moderadas correlaciones negativas se aprecian para el número de ciudades (*Cid*) en función del período de tiempo empleado en la internacionalización. Por lo que respecta al modo de entrada y a la fecha de la internacionalización, las correlaciones son moderadamente positivas.

Es importante observar el proceso de internacionalización con el desarrollo económico de los países en los que *Zara* actúa, como se ve por las correlaciones existentes entre la actuación en países con una alta renta *per capita* (*PIB nominal per capita*) y países miembros de la OCDE (*OCDE*). En relación con la población de los países (*POP*), no se verificó ninguna correlación, lo que indica la estrategia de *market seeking*, es decir, la decisión de internacionalizar se relaciona con la búsqueda de nuevos mercados o con dirigir las inversiones hacia mercados ya establecidos, pero con potencial de crecimiento económico. Lo mismo se puede verificar

por la moderada correlación positiva en relación con el número de ciudades que poseen tiendas de *Zara* y el PIB del país de acogida (*PIB(PPP)*), lo que indica un potencial crecimiento del mercado y un mayor compromiso.

Tabla 2.- Matriz de correlación de Pearson ($n = 72$)

	POP	PIB-(PPP)	PIB nominal	OCDE	Dt-Zara	Dt-Inditex	Tienda	Ciudad	Continente	Entrada
POP	1,000									
PIB-PPP	0,620**	1,000								
Sig.	0,000									
PIB nominal	-0,152	0,069	1,000							
Sig.	0,104									
OCDE	-0,049	0,234*	0,528**	1,000						
Sig.	0,342	0,024	0,000							
Dt-Zara	0,051	-0,267*	-0,332**	-0,462**	1,000					
Sig.	0,334	0,012	0,003	0,000	0,000					
Dt-Inditex	0,050	-0,271*	-0,330**	-0,467**	1,000**	1,000				
Sig.	0,340	0,011	0,003	0,000	0,000					
Tienda	0,051	0,163	0,088	0,298**	-0,693**	-0,691**	1,000			
Sig.	0,336	0,086	0,236	0,006	0,000	0,000				
Ciudad	0,163	0,413**	0,176	0,402**	-0,391**	-0,393**	0,220*	1,000		
Sig.	0,086	0,000	0,072	0,000	0,000	0,000	0,032			
Continente	0,114	0,016	-0,204*	-0,466**	0,164	0,164	-0,164	-0,716	1,000	
Sig.	0,170	0,446	0,045	0,000	0,084	0,085	0,084	0,070		
Entrada	-0,148	-0,124	-0,208*	-0,348**	0,377**	0,368**	-0,171	-0,193	0,252*	1,000
Sig.	0,107	0,149	0,042	0,001	0,001	0,001	0,076	0,052	0,016	

**Correlación significativa al nivel de 0,01 (1-tailed); *Correlación significativa al nivel de 0,05 (1-tailed).

FUENTE: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

En este artículo se ha presentado una comprensión de la internacionalización de *Zara* con base en datos secundarios y en entrevistas, proporcionando apoyos sobre su modelo de negocios, la expansión internacional y las estrategias de entrada. En un período de tiempo relativamente corto *Zara* se ha convertido en una empresa global en la venta al por menor de la moda en 72 países.

El estudio muestra una restricción al método, a la limitación de la validez y a la representatividad limitada a las generalizaciones. A pesar de las entrevistas semiestructuradas realizadas con la alta dirección y en una segunda fase en Brasil, el uso de datos secundarios también limita la fuerza de las conclusiones.

Se puede comprobar el modelo de Uppasala por el carácter evolutivo de su proceso de internacionalización y por la comprobación del establecimiento de la cadena y, en parte, por la cuestión de la distancia psíquica, pero se acompaña de distintas formas de entrada que incluso relaciona esas formas de entrada con contratos exclusivos, como el ejemplo del *Grupo Delta Sport* para la región de los Balcanes (Serbia, Montenegro). Un ejemplo de la distancia psíquica es que los principales mercados de América Latina son filiales propias.

La tendencia de utilización de *franchising* por *Zara* tiene lugar cuando los países son pequeños, arriesgados o están sujetos a importantes diferencias culturales o a barreras administrativas que incentivan este modo de participación en el mercado como, por ejemplo, en Andorra, Islandia, Polonia y en los países del Oriente Medio (con restricciones a la propiedad extranjera). Otros ejemplos son asociaciones con grupos locales como en los casos de Indonesia (*PT Mitra Adiperkasa TBK*) o la región del mar Báltico (Estonia, Lituania y Letonia) con el *MG Baltic Group (Apranga)*. Así, *Zara* va participando en operaciones que exigen un mayor control y un mayor riesgo (filiales propias) a medida que el conocimiento de los mercados y el compromiso van aumentando, confirmando no sólo el modelo de Uppasa, sino también las estrategias de la forma de entrada según Root (1986).

También queda demostrado el interés por los mercados de renta alta, como puede verse tanto en la participación en países miembros de la OCDE, donde solamente Australia y Nueva Zelanda no tienen tiendas de *Zara*. Otra demostración es que *Zara* tiene presencia en todos los mercados con una alta renta *per capita*, independientemente del tamaño del país como, por ejemplo, en Luxemburgo, Noruega, Qatar, Suiza, Dinamarca, Irlanda, Emiratos Árabes Unidos o Islandia, sólo por citar aquellos con mayor renta *per capita*.

El número de tiendas por país y el número de ciudades atendidas crece a medida que el mercado de acogida adquiere importancia, de acuerdo con los presupuestos de Carlson (1975) en relación con el crecimiento de la firma y con su expansión territorial.

Otra observación que surge de esta investigación –y que no estaba prevista inicialmente– es la alta concentración de negocios en Europa o en su área de influencia, lo que puede sugerir futuros estudios en consonancia con los de Rugman (2005) para demostrar el grado de concentración o la regionalización que posee *Zara* en su estructura internacional o, según Rugman y D’Cruz (2000), que estas grandes multinacionales son instrumentos clave para la integración económica. Al ser una empresa de internacionalización reciente, existen retos como los estudios del modelo transnacional de Bartlett y Ghoshal (1989) y la cuestión de la relación global *versus* local que merecen seguir estudiándose. Futuros trabajos en consonancia con la tradición económica (teorías de la internalización, costes de transacción y paradigma ecléctico) pueden ser útiles para analizar el fenómeno de la internacionalización de una cadena de venta al por menor.

Sin embargo, se cree que en este caso es conveniente establecer algunas precisiones y una mejor comprensión en el ámbito de la investigación de los negocios internacionales, así como ayudas para futuros estudios. La investigación adicional podría suponer la ampliación de la investigación empírica, más allá de los gestores de Inditex, con los proveedores, competidores y clientes, y desarrollar un marco teórico más amplio, una estrategia de entrada más profunda y el grado de internacionalización de *Zara versus* sus principales competidores como estrategias de negocio en España y en el extranjero.

BIBLIOGRAFÍA

- AHARONI, Y. (1966): *The Foreign Investment Division Process*. Boston: Harvard Business School Press.
- ALEXANDER, N.; MYERS, H. (2000): "The Retail Internationalization Process", *International Marketing Review*, 17 (4-5), pp. 334-353.
- ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000): "Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del Grupo Inditex-Zara, 1963-1999", *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 157-182.
- BARREIRO, A.M. (2007): "Un modelo de empresa innovadora y flexible. El caso Zara", *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6 (1), pp. 69-80.
- BARREIRO, A.M. (2008): "Hacia un nuevo sistema de la moda: el modelo Zara", *Revista Internacional de Sociología*, 66 (51), pp. 105-122.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- BONACHE PÉREZ, J.; CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (1996): "Caso Zara: el tejido internacional", en J.J. Durán Herrera [coord.]: *Multinacionales españolas: algunos casos relevantes*, pp. 51-58. Madrid: Pirámide.
- BONNIN, A.R. (2002): "The Fashion Industry in Galicia: Understanding the Zara Phenomenon", *European Planning Studies*, 10 (4), pp. 519-527.
- CARLSON, S. (1975): *How Foreign is Foreign Trade: A Problem in International Business Research*. Uppsala: Uppsala University Press.
- CASSON, M. (1994): "Internationalization as a Learning Process: A Model Corporate Growth and Geographical Diversification", en V.N. Balasubramanyam y D. Sapsford [ed.]: *The Economics of International Investment*. Elgar.
- CASTELLANO, J.M. (1993): "Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara", *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 402-404.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, 8 (6), pp. 273-281.
- CAVUSGIL, S.T.; GHAURI, P.N.; AGARWAL, M.R. (2002): *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. 2ª ed. Malden: Blackwell.
- CRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. (2004): "Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8), pp. 367-376.
- EASEY, M. [ed.] (2009): *Fashion Marketing*. 3ª ed. West Sussex: Wiley/Blackwell.
- EVANS, J.; MAVONDO, F.T. (2002): "Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 515-532.
- FERDOWS, K.; LEWIS, M.; MACHUCA, J.A.D. (2004): "Rapid-Fire Fulfillment", *Harvard Business Review*, 82 (11), pp. 104-110.
- FERDOWS, K.; MACHUCA, J.A.D.; LEWIS, M. (2002): *Zara, ECCH Collection, Case OM 02-10*. European Case Clearing House.
- FRAIMAN, N.; SINGH, M. (2002): *Zara. Case*. Columbia Business School.
- GUEMAWAT, P. (s.d): *Fast Fashion. Multimedia Case 9-703-416*. Harvard Business School Case. Boston: Harvard Business School.

- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; KIM, H. (1997): "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firm", *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798.
- HORNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1973): *Exports and Foreign Establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1990): "The Mechanisms of Internationalization", *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12, pp. 305-322.
- KELLOGG, A. *et al.* (2002): "In an Influential Fashion", en: *Encyclopedia of Nineteenth- and Twentieth-Century Fashion Designers and Retailers Who Transformed Dress*. Westport: Greenwood Press.
- LÓPEZ, C.; FAN, Y. (2009): "Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (2), pp. 279-296.
- MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (2004): "Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art", en R. Marschan-Piekkari y C. Welch [ed.]: *Handbook of Qualitative Research Methods For International Business*. Northampton: Elgar.
- MAZAIRA, A.; GONZÁLEZ, E.; AVENDAÑO, R. (2003): "The Role of Market Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: The Inditex - Zara Case", *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4), pp. 220-229.
- MCAFEE, A. (2004): "Do You Have Too Much IT", *MIT Sloan Management Review*, 45 (3), pp. 18-22.
- MOORE, C.M.; FERNIE, J. (2004): "Retailing within an International Context", en M. Bruce, C. Moore y G. Birtwistle: *International Retail Marketing: A Case Study Approach*. Butterworth/Heinemann.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OKONKWO, U. (2007): *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York: Palgrave/Macmillan.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- ROOT, F.R. (1986): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- RUGMAN, A.M. (2005): *The Regional Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RUGMAN, A.M.; D'CRUZ, J. (2000): *Multinationals as Flagship Firms: Regional Business Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- TUNGATE, M. (2008): *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. 2ª ed. London: Kogan Page.
- VÁZQUEZ GARCÍA, S. (2000): "El modelo Zara", en R.C. Lois González, A.I. Fernández González *et al.*: *La industria de la moda en Galicia*, pp. 73-89. Santiago de Compostela: Idega.
- VERNON, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.
- YIN, R.K. (2004): *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la industria...*

PÁGINAS WEB

H&M: <http://www.hm.com>. (Última consulta: 10/09/08).

Indítex: <http://www.inditex.es>. (Última consulta: 20/01/09).