

HACIA UN NUEVO SISTEMA DE LA MODA

El modelo ZARA

TOWARDS A NEW SYSTEM FOR THE FASHION INDUSTRY

The Zara Model

ANA MARTÍNEZ BARREIRO

Universidad de A Coruña. España

anamb@udc.es

RESUMEN

Este artículo analiza cómo tras el impacto de la globalización y la aparición de las tecnologías de la información, el sector textil y de la confección ha experimentado una drástica transformación. Concretamente, se ha reducido la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación y distribución, acortando el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda, creando así el concepto de distribución *de circuito corto*. Este cambio ha posibilitado la aparición de un modelo de negocio capaz de responder a la demanda en cuestión de semanas: *la moda rápida*. La hipótesis principal de esta investigación es la siguiente: ¿es la velocidad de respuesta una variable decisiva para competir en el mercado internacional de la moda? A dicho interrogante intentaremos dar respuesta, analizando en primer lugar el conjunto de transformaciones que se han producido en el sector textil y de la confección configurando un nuevo modelo de empresa donde la información y el tiempo se convierten en factores claves de la relación entre la empresa y el cliente. En segundo lugar, procederemos a reconstruir el conjunto de dispositivos organizativos del modelo *Zara* donde una de las claves de su éxito está en el factor tiempo.

PALABRAS CLAVE ADICIONALES

Conocimiento, Globalización, Información, Tiempo.

ABSTRACT

This article analyzes how, following the impact of globalization and the appearance of information technologies, the textile and clothing sector has undergone a dramatic transformation. Specifically, the distance has been cut between the various agents that intervene in the manufacturing and distribution processes, reducing the time from the design of an article to its arrival in the store, thereby creating the *short circuit* distribution concept. This change has allowed for the appearance of a business model capable of responding to demand in a matter of weeks: *fast fashion*. The principal hypothesis of this research is as follows: Is the speed of response a decisive variable in order to compete on the international fashion market? We aim to respond to this question by firstly analysing the set of changes that have taken place in the textile and clothing sector, which has led to a new business model in which information and time are key factors in company-customer relations. We will then reconstruct the organisational mechanisms of the Zara model, in which the time factor is one of the keys to success.

ADDITIONAL KEYWORDS

Globalization, Information, Knowledge, Time.

INTRODUCCIÓN¹

El impacto de la sociedad de la información, el uso intensivo de las tecnologías de la información y la aparición de nuevos comportamientos empresariales y sociales han alterado profundamente el modo en que se produce, distribuye, comercializa y vende la moda. Todos estos cambios configuran un nuevo sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores clave de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y poner a su disposición a tiempo. Ello implica estructurar toda la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible. La capacidad para recopilar información, procesarla y dar respuesta en el menor tiempo posible se ha convertido en una de las claves de la industria de la moda a nivel internacional. Esto ha supuesto introducir cambios en la estructura organizativa de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno. 1) La primera tendencia, y más amplia, de esta evolución organizativa es el *tránsito de la producción en serie a la producción flexible*, al permitir diversificar la línea productiva con el fin de responder a las nuevas demandas de los consumidores (Piore y Sabel: 1990; Coriat: 1993; Valdivieso: 2000). 2) La segunda fue la introducción de nuevos métodos de gestión, como por ejemplo el sistema de suministros *justo a tiempo* lo cual permitió mejorar la competitividad, al asegurar en cada momento el suministro exacto del producto acabado (en cantidad y variedad) que el mercado reclama, obviando el coste de almacenaje y obsolescencia que en el textil resulta insoportable. 3) La tercera es la crisis de las grandes empresas y la elasticidad de las firmas pequeñas y medianas como agentes de innovación y fuentes de creación de puestos de trabajo. Algunos de los cambios implicaron la práctica cada vez mayor de *subcontratar*² empresas pequeñas

¹ Este artículo es parte de una investigación de mayor alcance realizada por un grupo de investigación de la Universidad de A Coruña y que fue financiado por la Xunta de Galicia: "La Gestión del Conocimiento en la industria de la moda en Galicia". (Código: PGIDIT06CST10001PR). El objetivo principal de esta investigación se centro en diagnosticar y calibrar el impacto de la Sociedad de la Información en el sector textil-confección en Galicia. Esto supuso concretar el grado de implementación de las TIC y evaluar las estrategias de innovación tanto en relación con los productos como con los procesos productivos, y al efecto, mejorar su posicionamiento en la Sociedad de la Información a través del proceso de creación del conocimiento. Dicho análisis se concretó en los dos modelos empresariales que existen en la industria textil y de la confección en Galicia: uno, el vinculado a la multinacional Inditex y un segundo modelo, el que atañe al grupo de empresas de menor tamaño pero de gran capacidad competitiva en el segmento de calidad y diseño. La metodología parte de un proceso de encuestas a las empresas y de la realización de una serie de entrevistas a personas responsables vinculadas al sector textil y con el fin de conseguir información más cualitativa del desarrollo de proceso.

² Resulta interesante cómo describe Castillo este proceso: "El trabajo se degrada, descualifica y desmigaja, para poder ser subcontratado, en una miríada de empresas que son sólo partes de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio, cuya cinta transportadora está regida por el justo a tiempo y se presenta como una circulación territorial de los productos, bienes o servicios "en curso de producción"... (y las empresas

y medianas, cuya flexibilidad permitió que aumentaran la productividad y eficiencia de las grandes empresas. 4) En conexión con lo que acabamos de exponer, encontramos una cuarta tendencia que se manifiesta, según Castells (2000), en otras dos formas organizativas de interconexión de las empresas a nivel internacional. Uno, es el modelo de redes multi-direccionales, aplicado por las pequeñas y medianas empresas que suelen encontrarse bajo el control de acuerdos de subcontratación o el dominio financiero/tecnológico de empresas más grandes, que con frecuencia toman la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación con diversas firmas. Estos tipos de redes buscan fundamentalmente la cooperación en la gestión comercial y en las operaciones (de producción y logística de la distribución). A nivel internacional, son conocidos los “distritos industriales italianos” o los modelos de producción en red de la industria de calzado, textiles y juguetes de la región valenciana. Y el otro es el modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la cobertura de una gran compañía. Este tipo de organización es una forma intermedia entre la desintegración vertical mediante acuerdos de subcontratación de una firma global y las redes horizontales de pequeñas y medianas empresas en distintos lugares del mundo. Un ejemplo típico en el sector textil-confección nos lo ofrece “el modelo *Benetton*” que opera sobre la base en la concesión de franquicias comerciales mediante tiendas en todo el mundo para la distribución, en exclusiva, de sus productos bajo el control directo de la casa *Benetton*. Además, el modelo también es aplicado por *Benetton* para la producción, mediante la subcontratación de pequeñas firmas y empresas familiares. Otro caso exitoso es la red de producción de la firma *Zara* extendida por todo el mundo y del que nos ocuparemos en este trabajo. 5) La quinta hace referencia a las *alianzas estratégicas* de las grandes empresas. De la crisis del antiguo modelo surge una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional y global: la Empresa-Red.

La empresa en Red, es el resultado de la convergencia de los cambios organizacionales descritos y la asimilación del uso de Internet y el resto de las nuevas tecnologías digitales (Castells, 2000: 196). Este cambio ha transformado el modelo de empresa: lo que fue el fordismo, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena de montaje, es hoy en día la capacidad de funcionar en red. Para Ernt (1994), la mayor parte de la actividad económica en las principales industrias se organiza en torno a cinco tipos de redes: las redes de proveedores, redes de productores, redes de clientes, las coaliciones de normalización y las redes de cooperación tecnológica³. Este cambio en el modo de organización de las empresas, pasando de la burocracia vertical a la gran empresa horizontal o “corporaciones vacías” (Webster, 1992) en su manifestación más extrema, se caracteriza por siete tendencias fundamentales: organización en torno al proceso, jerarquía plana, gestión en equipo, medida de los resultados por la satisfacción

son) eslabones de la cadena productiva” (2005: 19).

³ Diversas clasificaciones acerca de los tipos de redes empresariales pueden encontrarse en Webster (1992) y en Grandori y Soda (1995).

del cliente, recompensas basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con los proveedores y clientes y la formación y el reciclaje de los empleados en todos los niveles (Castells 2000). Este tipo de red se organiza alrededor de una gran firma central especialista en el intermediación entre la financiación, la producción y la comercialización, en virtud de una marca comercial prestigiosa o una imagen comercial. Un caso particular lo representa la marca *Liz Clairbone*, propietaria de marcas famosas y con un gran control sobre una amplia red de distribución que subcontrata la fabricación de sus productos a través de redes de proveedores a nivel global.

En esencia, asistimos a uno de los principales cambios en la forma de organizar la producción, pero sin olvidar la evidente decadencia del modelo de gran empresa vertical. Para Castells (2000) las redes empresariales en la nueva economía de la información son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Pero vale la pena dar respuesta al interrogante del Castells ¿por qué la empresa red es la forma organizativa de la economía de la información/global?: O quizás preguntarse por qué tienen éxito algunas redes. Desde la perspectiva del conocimiento la respuesta es contundente. La empresa en red materializa muy bien la economía informacional y global: transforma señales en bienes mediante el procedimiento del conocimiento (Castells, 2000: 227), a través de relaciones de cooperación entre firmas socias de la red para crear mayor valor que otras redes o firmas competidoras (Rodríguez y Hernández, 2003).

Uno de los grandes cambios que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha facilitado a las organizaciones modernas, han sido precisamente la capacidad de “automatizar” procesos repetitivos, mejorando funcionalmente y reduciendo costes. No obstante, según Peter Drucker (2003a) los grandes cambios vendrán cuando se supere la barrera de trabajar con datos y se pase a trabajar con información, para alcanzar el conocimiento. El desarrollo de las TIC ha originado el nacimiento de una nueva economía basada en el conocimiento, lo que implica la explotación y uso del conocimiento en todas las actividades productivas. Si bien la información puede ser registrada y guardada en un ordenador, el conocimiento, por el contrario, sólo existe en la mente de las personas. La cuestión está en encontrar la forma de administrar y gestionar ese conocimiento, esos bienes intangibles, y convertirlo en fuente de riqueza para las organizaciones empresariales. Algunos autores han propuesto modelos específicos para la gestión del conocimiento a nivel inter-organizacional entre los que destaca el de Nonaka; Toyama y Cono (2000) y el de Ciborra y Andreu (2001), que explican el proceso de generación de conocimiento organizacional. La gestión del conocimiento no significa únicamente estimular a la gente a compartir sus conocimientos, sino también ponerlo de manera que otros puedan acceder a él fácilmente. Ya que el conocimiento puede proceder tanto del interior como del exterior de la empresa, la parte última de la gestión del conocimiento reside en el conocimiento del cliente y cómo convertir este conocimiento del exterior en un sistema a tiempo real.

El conocimiento, en los últimos años, ha adquirido una importancia mayor debido fundamentalmente a cuatro factores (DTI, 1998): a) Al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que permiten una circulación de la

información y el conocimiento en cantidades y velocidades inimaginables hace unos años. b) El incremento de avances científicos y tecnológicos, los cuales se difunden más rápidamente por el motivo anterior. c) La competencia global, que ha llevado a abrir nuevos mercados y a poder establecer nuevos tipos de relaciones, lo cual, paradójicamente, subraya la importancia del conocimiento territorial local. d) El cambio en la demanda de los consumidores, que precisa de otros productos, incidiendo más en factores como la calidad, la personalización, el compromiso medioambiental, etc., lo cual lleva a las empresas a la necesidad de reducir su dependencia de los componentes físicos de la producción, dándole mayor importancia a los activos intangibles y a factores como la innovación.

En todo este proceso, las TIC, como uno de los recursos internos de las organizaciones, han asumido un papel fundamental, propiciando la aparición de un nuevo modelo organizativo y de gestión conocido como *empresa red*. Dicho modelo se caracteriza por el establecimiento de estructuras organizativas más flexibles, procesos productivos más rápidos, eficientes y económicos, y modelos estratégicos fundamentados en la generación y uso de la información y el conocimiento. Por su importancia económica, el sector de la confección textil no ha sido ajeno al proceso de cambio productivo y constituye un claro ejemplo de lo anteriormente expuesto. Actualmente algunas empresas de confección se encuentran entre las organizaciones mejor adaptadas al nuevo entorno competitivo; y es que las características particulares de la actividad y su elevada dependencia con respecto al mercado han convertido el nuevo modelo organizativo y de gestión en la piedra angular sobre la que se fundamenta su competitividad, y a las tecnologías de la información y la comunicación en uno de los principales medios para conseguirlo.

En resumen, el desarrollo de las tecnologías de la información, ha tenido consecuencias perceptibles en las estructuras organizativas, al menos en tres aspectos: en primer lugar, han tenido un impacto directo en los procesos de producción y, lo que no es menos importante, en la organización de la producción. La fabricación flexible, la producción a medida, o el sistema de producción *just-in-time* son algunas de las novedades que se han producido en las últimas décadas. En segundo lugar, han contribuido a la transformación de la organización del trabajo, con mejoras importantes de productividad, calidad y flexibilidad, al tiempo que se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos y menos sujetos al control burocrático tradicional de los departamentos funcionales. Y finalmente, las tecnologías de la información han ejercido una notable influencia en la aparición de nuevas configuraciones de diseño organizativo. Que comparten un rasgo común: la búsqueda de flexibilidad en sentido amplio, es decir, la capacidad de responder de forma ágil y eficaz a los cambios continuos de las variables que configuran el medio ambiente organizativo, propiciando configuraciones organizativas capaces de adaptarse con rapidez, así como de desarrollar niveles crecientes de eficacia⁴. En este contexto es donde aparece la empresa en red.

⁴ Las nuevas formas organizacionales han sido denominadas, "modelos virtuales", aunque dentro de estos modelos conviven múltiples etiquetas, como "empresa flexible, "organización en red" (Castells, 2000),

LA MODA RÁPIDA

En lo que respecta a la industria de la moda, podemos distinguir cuatro modelos de producción (J. I. Nueno, 2001). El primero, el tradicional, necesita de un ciclo de más de 300 días desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones, se encarga el tejido, se fabrica y se procede a su distribución. Un segundo modelo sería un híbrido, sigue la pauta del tradicional, aunque incorpora unas producciones más cortas y más flexibles que garantizan la rotación de los productos en las tiendas. El tercer modelo es el que pasa a repartir su producción entre las prendas “básicas”, aquéllas que se consideran que no pasan de moda y, por tanto, tienen una baja rotación en las tiendas y las prendas “oportunistas” o *just in time*, que son susceptibles de rotar en ciclos cortos atendiendo a las variaciones del mercado. La empresa italiana *Benetton* fue la primera en desarrollar este último modelo, consiguiendo que los ciclos de producción de sus prendas “oportunistas” pasaran a ser de apenas seis meses. Posteriormente, *Benetton* fue arrinconada por la norteamericana *Gap*, que lo consiguió reducir a dos meses. Finalmente, *Zara* ha acabado lográndolo en dos semanas. Todas estas empresas se asemejan por haber desarrollado un modelo de producción en red a partir de la inter-conectividad de un amplio número de pequeñas y medianas empresas encargadas de la producción, distribución y venta con los que la casa matriz mantiene lazos basados en la subcontratación y en su caso en la franquicia. Pero a diferencia de sus competidores, *Zara* ha sido la primera empresa que ha incorporado todo un sistema basado en Internet, que le permite facilitar los flujos de información entre los más de 2.244 puntos de venta que tiene repartidos en 58 países, las más de 300 cooperativas y sociedades en Galicia y el norte de Portugal, que se encargan de la producción de las prendas “oportunistas” o *just in time* y su sede central en A Coruña. Cada vez que se produce una compra en cualquier a de sus tiendas en el mundo, el vendedor registra con una máquina en línea esta compra, añadiendo toda una serie de datos estandarizados referidos a las preferencias del comprador. Según sea la información recopilada, el encargado de cada tienda elabora un informe semanal que pasa por red a la sede central, donde el departamento de diseño -compuesto por 200 diseñadores- se encarga de procesar dicha información, para posteriormente enviar a través de Intranet las órdenes para el suministro de nuevas existencias a las fábricas y/o en su caso que corten los patrones y produzcan la ropa. Con este sistema, enteramente basado en la comunicación electrónica y procesado por Internet, *Zara* ha reducido a dos semanas el tiempo necesario para rediseñar una nueva línea productos, desde su diseño hasta el momento en que se decide ponerlo en su red de tiendas en cualquier parte del mundo, frente a una media del sector de nueve meses. Lo primero que está haciendo Internet en la economía es transformar el modelo de empresa. Lo que fue el *fordismo*, la gran empresa industrial basada en la producción estándar y en la cadena

“corporación virtual” (Davidow y Malone, 1992), “empresa creadora de conocimientos” (Nonaka y Takeuchi, 1995) o “estructura celular” (Miles *et al.*, 1997).

de montaje, es hoy en día la capacidad de funcionar en red, de articular directamente en el mercado, insumos, proveedores y organización interna de la empresa *on-line* en todas las tareas.

En los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños eran marcados por los líderes de opinión y se establecían 270 días antes de su salida al mercado. Con este sistema el índice de productos que fracasaban era muy alto y resultaba difícil predecir las tendencias con anticipación. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción ante los cambios de tendencias (José Luís Nueno y otros, 2003: 10-20). Sin embargo, en la actualidad, el modelo de negocio ha cambiado drásticamente tratando de ajustar la producción a la demanda. La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el *time to market* de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante los cambios del mercado. Además, la moda *sin costura* ha permitido a las empresas textiles adaptar la producción a la tendencia del momento, dando respuesta inmediata a las necesidades de los consumidores los 365 días del año. Por consiguiente, la producción flexible ha posibilitado a las empresas crear una *moda flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de lo que se vende. Estamos frente a una *moda sin cortes* en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercancía en periodos cortos de tiempo. La distribución de *circuito corto* nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen. En cambio, la tendencia en el modelo tradicional era la subcontratación de la producción de las prendas a países asiáticos con menor coste de mano de obra, primando el abaratamiento en costes sobre el tiempo de llegada al mercado. En la actualidad, una cadena que apueste por entregas semanales y que dote a sus prendas de una gran carga de moda debe llevar a cabo una distribución de *circuito corto*. Esta distribución está basada en la filosofía de stock cero que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone de prendas nuevas todo el año. En este nuevo modelo, resulta esencial la flexibilidad de todos los agentes (especialmente en la subcontratación) que deben responder a las demandas en un periodo de tiempo muy limitado debido a los cambios que se producen en el mercado.

En todo este proceso, la llegada de las tecnologías de la información ha permitido revolucionar el sector textil permitiendo una mejor gestión de la información entre las distintas fases de producción del producto, mejorando así la colaboración con los proveedores y eliminando así las principales barreras de comunicación a nivel internacional. Del mismo modo, las tecnologías de la información han permitido obtener una información en tiempo real sobre las ventas de prendas en las tiendas y ha mejorado sustancialmente la eficacia en la gestión de la comunicación entre las tiendas y la empresa. Este nuevo sistema permite adaptar oferta y demanda de manera casi inmediata puesto que la fluidez entre los distintos agentes del proceso de producción es muy grande y la respuesta es muy rápida. En este sentido, el uso de Internet ha reducido

los costes operativos y de gestión y también ha contribuido al desarrollo de la simetría de información entre la empresa matriz y las tiendas. La digitalización del proceso logístico, mediante la incorporación de un código de barras al producto y un escáner en cada punto de contacto con el cliente, permite seguir el estado de un pedido en cualquiera de sus fases obteniendo la información en tiempo real⁵.

Las principales innovaciones de las TIC en las empresas de confección textil se producen en el ámbito de los sistemas de producción y gestión del proceso. Sistemas como el *justo a tiempo*, la respuesta eficiente al consumidor, los intercambios electrónicos de datos o la respuesta rápida, entre otros, son algunos de los paquetes de tecnologías y de métodos que reducen el tiempo necesario en el que los productos permanecen en los canales de comercialización antes de ser adquiridos por los consumidores. Asimismo, la introducción del escáner en los puntos de venta, apoyado por la adopción de los códigos de barras que identifican la referencia del producto concreto, de tal forma que el escáner al leer el código de barras, lo registra y realiza el consiguiente ajuste en el inventario. Las TIC, además del proceso de compra, también han posibilitado mejorar los procesos en el transporte y el almacenamiento.

EL TIEMPO: CLAVE DEL MODELO ZARA

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el sector de la moda en la actualidad es la introducción de innovaciones. Todos los estudios que sobre este sector se han realizado últimamente, tanto en España (Montes, 2003; Xunta de Galicia, 2004; Fundación UNED, 2005), como en el exterior (Le Pechoux, Little e Istook, 2000)K; EMAP, 1997, entre otros) señalan la importancia de la innovación tecnológica para que la moda sea capaz de competir tanto en la defensa de su propio mercado como en la apertura y penetración de los mercados internacionales. Y ello porque desde el punto de vista del comportamiento de las empresas existe una amplia evidencia que relaciona la competitividad de éstas con el desarrollo de su capacidad tecnológica (Porter, 1990; Acs y Audrestch, 1990; entre otros). Además, algunos estudios actuales sobre competitividad para el sector de la moda (Hines, 2001) señalan cómo se están produciendo cambios muy significativos que se basan en la innovación. Así por ejemplo, Hines (2001) indica que se ha producido una modificación básica de orientación en las empresas de moda desde un enfoque de cadenas de aprovisionamiento centradas en la ventaja en costes (*supply*

⁵ María Teresa Costa y Nestor Duch (2005: 266) consideran que el cambio tecnológico en la industria textil-confección se ha desarrollado a partir de tres importantes innovaciones cruciales: 1) Los materiales (básicamente las fibras sintéticas); 2) Los rotores *open-end* en la hilatura; 3) Los telares sin lanzadora en los tejidos. Más recientemente, también han sido fundamentales las aplicaciones de la electrónica en la fase de diseño (CAD) y de corte (CAD-CAM), y su utilización en la transmisión de información entre las distintas fases tanto de elaboración como de venta.

push), hacia otro orientado a dar respuesta a las necesidades de los consumidores, lo que supone el desarrollo de sistemas de abastecimiento y estrategias de la cadena de aprovisionamiento centradas en el consumidor (*supply chain management*). La diferencia radica en que mientras que existen mercados sensibles al precio, donde el control de costes es vital, el mercado de la moda es sensible al tiempo, de forma que “tener el producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto y al precio correcto con la promoción correcta es más importante para el margen del distribuidor” (Fundación UNED, 2005). Este cambio ha venido a configurar un sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores clave de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y poner a su disposición a tiempo. Esto implica estructurar la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible.

Concretamente, una de las claves del modelo *Zara* está en haber conseguido adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes, y, donde el factor tiempo es el más importante, por encima de los costes de producción. Al analizar los dispositivos organizativos del modelo *Zara* percibimos que la primera ventaja es la *integración Vertical*, determinante para una rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de las empresas del sector es menor o simplemente no existe. En el grupo *Zara* se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a su competencia. Esta sincronización se inicia en el diseño (creación de telas y de modelos, para lo que dispone en sus centros de 200 diseñadores); pasa por el aprovisionamiento de tejidos en crudo —adquiridos, a través de sociedades del grupo, en gran parte en China, pero también en India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia; una variedad que permite reducir el poder de negociación de los proveedores, y sigue con el tintado, patronaje, confección, acabado final y embolsado, la distribución y comercialización.

Zara es la única empresa de confección textil en el ámbito internacional que dispone también de procesos propios de fabricación. En el sector existen varias modalidades de integración: 1) La predominante, que incluye únicamente los procesos de diseño y comercialización (*Gap*, *Hennes & Mauritz*), pero deja fuera la fabricación, pues subcontrata a otras sociedades (en muchos casos de actividad sumergida o de países asiáticos o latinoamericanos, con menos exigencias laborales). 2) El modelo *Benetton* (*Benetton*, *Mango*), que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza mayoritariamente a través de franquicias y sólo raramente por medio de *joint ventures* o tiendas propias. 3) El modelo *Inditex* constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. *Inditex* actúa mediante un modelo integrado desde el diseño, el aprovisionamiento de materias primas (el 40% interno), la producción (40-50% de producción propia), la red logística y las tiendas propias (92%), (Castellano, 2004: 9-11). La integración es muy alta en las operaciones de aprovisionamiento de materias primas, las fases del proceso productivo más intensivas en capital (diseño, patronaje, corte, tinte, parte de la fabricación, control de calidad, planchado, embalaje y etiquetado)

y la distribución. Pero es baja o no existe en aquellas fases del proceso más intensivas en empleo, como el ensamblado final de sus componentes (en la actualidad, menos de la mitad de la producción). Estas fases son subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas a la provincia de A Coruña y, en menor medida, al resto de Galicia y norte de Portugal, en especial en sus áreas rurales (Iglesias Pérez, 2000), lo que supone una *actividad de auxilio* para las economías familiares a las que se proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que se exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal (Bonache y Cerviño, 1996: 65).

Todas esas estructuras productivas están especializadas en un solo producto, que venden en exclusiva a *Inditex*, que impone precios y, consecuentemente, capitaliza el valor añadido⁶. Con todo, *Inditex* es el líder del sector que en menor medida depende de la subcontratación. Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en lejanos mercados asiáticos, en la estrategia de *Inditex* es fundamental la proximidad entre las cooperativas y la casa matriz, lo que permite acortar tiempos entre fabricación y distribución y dotar al negocio de mayor flexibilidad. Para José Luis Nueno (2001) y J. M. Valdaliso y Santiago López (2000), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes permiten desarrollar al máximo el procedimiento *just in time*. Además, muchos de los subcontratistas de *Inditex* están relacionados por lazos de parentesco con los empleados de sus fábricas y oficinas, una situación similar a la que se produce en las factorías de *Benetton* (Bonache y Cerviño, 1996: 66).

2) La segunda ventaja, relacionada también con lo anterior, es *el modelo just in time*, procedimiento específico de *Zara* y desarrollado conjuntamente con *Toyota*, su creador. Modelo basado en pequeñas cadenas independientes, que permite modificar sobre la marcha la producción y adaptarla a los cambios observados en la demanda. De hecho, en el sector de la confección, que es el que sostiene el paradigma de la moda, y en el que las preferencias de los consumidores son tan variables, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que dan flexibilidad al conjunto. Toda firma que no acepte este principio está condenada al fracaso empresarial

Tal como expusimos anteriormente, en la industria de la moda se pueden distinguir cuatro sistemas de fabricación. El modelo tradicional, necesita de un ciclo de más de 300 días. Es un modelo muy arriesgado y responde a un momento pasado en el que las marcas tenían autoridad sobre los consumidores. Ahora es al revés. El segundo modelo sería un híbrido, una parte sigue la pauta del primer modelo, junto a unas producciones más cortas y más flexibles, que garantizan una rotación en las tiendas, como el de *Adolfo Domínguez*. Un tercer modelo sería el de *Mango*, de mucho éxito en los últimos 10 años.

⁶ El sistema comenzó a ser utilizado en 1983-84, a partir de una de las empresas participadas por el grupo (*Confecciones Fios*) y se incrementó desde finales de los 80 a raíz de su primera expansión internacional (Portugal, Estados Unidos y Francia).

Contiene una colección con coherencia. Es lo que ahora se resume con el aforismo de orientación-moda. Esas colecciones se producen en países asiáticos o del norte de África y se ponen en tienda. Se le da una rotación y lo que no se vende se pone en rebajas. Este sistema está dando un notable éxito. Y el cuarto modelo es el modelo *Zara*, que parte de una colección fija, que viene a ser el 60% de su producción, con prendas que *Inditex* denomina “básicos” y que no pasan de moda. Luego, el 40-50% restante son prendas oportunistas susceptibles de estar en las tiendas cada dos semanas. Los *just in time* son buena parte de los 15.000 modelos diferentes (sin contar tallas o colores) que *Inditex* es capaz de poner en el mercado en un año. Entre otras cosas porque sus centros de producción están muy cerca, ya sea en Galicia, donde operan cerca de 300 cooperativas ahora convertidas en sociedades, como en el norte de Portugal, independientemente de las producciones que se encargan a países asiáticos o del norte de África (Nueno, 2001: 156).

Esta flexibilidad ha sido acrecentada exponencialmente con la creación de un centro logístico en Arteixo (A Coruña), que se mantiene comunicado permanentemente y en tiempo real con los 2.244 puntos de venta de que disponía el *holding actualmente* a finales de 2005. De este modo, cada encargado comunica diariamente (y dos veces por semana de una manera muy detallada) a través de un depurado sistema informático la caja realizada, pero también los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Así es como *Zara* consigue reponer dos veces por semana (recurriendo para ello a una flota de camiones y al transporte aéreo), con lo cual se acrecienta doblemente la ventaja, pues a la adquirida por la rápida reposición de la mercancía más demandada se añade la disminución radical de los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados), lo que es más importante en un sector de bienes tan efímeros, por el coste de obsolescencia. Recientemente, en el año 2003 *Inditex* instaló un nuevo centro logístico en Zaragoza, destinado a la distribución en el mercado europeo.

En síntesis, la mayor evidencia de la flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de *Zara*. Mientras que su competencia necesita una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, la firma gallega lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de *Inditex*, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector. Al inicio de cada temporada, y merced a dicha flexibilidad y capacidad de adaptación, sólo un 15 por 100 de la producción de *Zara* está finalizada y concluida, frente a una media europea del sector del 60 por 100 (Tremosa y Trigo, 2003: 10). Es la llamada distribución de *circuito corto*. Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de las que venden, (Nueno, J. y C. Mora, 2003: 20).

Un último elemento que contribuye a desarrollar la flexibilidad productiva es la *descentralización* y *autonomía* que poseen cada una de las marcas comerciales en la gestión de sus negocios respectivos. Sus equipos de dirección son independientes

en la toma de decisiones comerciales y en la forma en que administran sus recursos. En Narón-Ferrol se localiza el de *Pull & Bear*, en la provincia de Barcelona (Tordera y Sabadell), los de *Massimo Dutti*, *Berska* y *Stradivarius*; y en Arteixo (A Coruña), el de *Zara* y los servicios centrales corporativos que comparten todas las cadenas y facilitan el crecimiento internacional, la administración, el uso de tecnología logística, la política general de recursos humanos, los aspectos jurídicos, financieros y otros.

La tercera ventaja del modelo *Zara* es la *diversificación de la oferta en función de las características del mercado*. Se trata de una estrategia que aplican muchas firmas y que ha favorecido en las últimas décadas la expansión. El *marketing de nicho* que surgió en los años ochenta consiste en producir para un mercado de consumidores muy segmentados según distintas variables como la identidad, la edad, la capacidad económica y el gusto entre otras. En España, el grupo *Inditex* ha sido una de las primeras firmas del sector en incorporarla, aunque la innovadora, en este caso fue la firma americana *Gap*. *Inditex* ha creado cinco marcas de comercialización bien diferenciadas: *Zara*, la más antigua, de 1975, que conserva en parte ese carácter generalista del cual no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media (padre, madre e hijos pequeños). En ella es donde se promueve una mayor rotación del producto, que se manufactura en las tiendas del grupo (aproximadamente en un 50%). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*, destinada a satisfacer tramos de mayor *standing* de la moda de masas tanto masculinos como femeninos. *Massimo Dutti* emplea en la fabricación tejidos de mayor calidad, que transmiten una imagen de elegancia clásica y que van de lo sofisticado a lo deportivo. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas, aunque se venden con el sello de la cadena. La tercera marca que distribuye *Inditex* es *Pull & Bear*, nacida en 1991, destinada a un público joven de ambos sexos que desean gastar poco e imprimir gran rotación a su vestuario. Otras marcas son *Berska* y *Stradivarius*, creadas en 1992. En el primer caso se trata de hacer prendas deportivas, para chicas muy jóvenes. Disponen de tiendas especiales con diseño de vanguardia, lugares informales de encuentro donde las potenciales clientas suelen disponer de música, arte, vídeos, revistas y grafiti. *Stradivarius*, va destinado a un público joven que desea una rápida traducción de las ideas de la pasarela al atuendo callejero. Las últimas marcas son *Oysho*, creada en el año 2001, especializada en lencería y ropa interior femenina, ofrece buena calidad y diseño con precios muy competitivos. *Kiddy's Class*, creada como marca de ropa infantil a principios de la década de los noventa y dentro de la estructura de gestión de *Zara*, fue relanzada como cadena autónoma en 2002, como medida de estrategia comercial; y por último *Zara Home*, creada a mediados del 2003, es la nueva cadena de *Inditex* especializada en artículos para vestir y decorar la casa: ropa de cama, de mesa y de baño, además de vajillas, cuberterías y cristalerías⁷.

⁷ La información sobre el grupo *Inditex* y las cadenas de tiendas se puede seguir a través de la red en la siguiente dirección: www.inditex.com

La cuarta ventaja es el ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores que Zara desarrolla a través de una triple estrategia: en primer lugar, a partir de la información que proporcionan sobre las últimas tendencias de la moda un equipo de diseñadores que viaja continuamente por todo el mundo en busca de las pasarelas internacionales, visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia dónde se sitúan las tendencias con alguna anticipación, las transmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores recorren los ambientes frecuentados por los consumidores potenciales (cafeterías, discotecas, universidades, lugares de ocio); y obtienen así nuevas vías que complementarían a las anteriores. Sin embargo, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los ya mencionados informes emitidos por los vendedores desde todos los puntos de venta del mundo (2.244), y en cuatro continentes -Europa, América, Asia-Pacífico y Oriente medio y África-. Toda esta información se procesa y se envía a los departamentos de diseño y de allí a la producción. Esto permite conocer en tiempo real y con unos costes bajos, los artículos, las tallas, los diseños, los colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda real. Es una estrategia utilizada por Zara y por Benetton a través de sus franquicias. El flujo de información entre la tienda y los servicios centrales, elemento clave del modelo Zara, se realiza por cuatro canales: A través de la caja, la cadena sabe diariamente la facturación de la tienda así como también qué productos se venden, cuáles no y la evolución del almacenaje. Por teléfono, fax o correo electrónico, se transmiten informaciones que exceden de los datos numéricos y, especialmente, observaciones y demandas concretas de los clientes con trascendencia para la configuración de la oferta de producto. De manera presencial, mediante las visitas de los ejecutivos de los distintos departamentos de la central. Y, a través de Casiopea, una PDA que opera con un *software* desarrollado por Inditex, la tienda conoce en cada momento la disponibilidad de producto, incluso con fotografías de cada modelo, y solicita el pedido de cada una de las secciones al centro logístico.

Al tratar las ventajas específicas de Zara es preciso hablar de su publicidad y de la fidelización de sus clientes. Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, se trata de buscar ya la fidelización de los clientes. La norteamericana Gap y la sueca H&M lo hacen, por ejemplo, a través de la propaganda directa en los *media*, y gasta anualmente un 5% y un 4% de sus ingresos en publicidad. El promedio de las firmas del sector sitúa este gasto en un 3,5%. Por el contrario, Zara sólo destina a ello un 0,3 porque considera este tipo de mercadotecnia muy poco eficiente en tanto que el resultado obtenido no compensa las inversiones realizadas. Por ello esta empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo las dos veces que imponen las rebajas y aun entonces lo realiza de una manera elemental y discreta. En la sociedad de la información, el hecho de no emplear publicidad directa no implica la renuncia a la promoción de sus marcas. En primer lugar, aparece un recurso tan elemental como el *boca a boca* para transmitir, por ejemplo un eslogan tan poco original como el de la adquisición de un "*producto de diseño a precios asequibles*". En segundo lugar, el diseño

exterior de sus puntos de venta, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con escaparates que difícilmente pasan desapercibidos. A todo ello se unen unos interiores muy estudiados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el volumen de la música ambiental y las luces directas e indirectas. A todo ello se añade la modificación semanal de la oferta, lo que provoca, y esto es lo que se pretende, que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos. Al efecto, la comunicación con sus clientes lo hace en dos direcciones: hacia fuera, como imagen de marca y de producto y, desde fuera hacia dentro, como principal canal de recepción de información del mercado. Por esta razón es equivocada la tan repetida afirmación de que *Zara* invierte muy poco en publicidad, entendida ésta como totalizadora de la actividad de *marketing*. Todo lo contrario, la inversión en mercadotecnia es ingente, pero concentrada en un solo canal: *la tienda*.

Finalmente, queremos destacar que su modelo de integración y de flexibilidad han sido determinantes para el éxito de la expansión del grupo en el mercado internacional. Esta expansión está también impregnada de esa estrategia flexible de la que se hablaba más atrás. Este grupo trabaja con tres modelos de desarrollo comercial, con una flexibilidad mucho mayor que el estándar del sector, ya que el 92% de las tiendas son propias pues resulta más positivo. No obstante, la mayoría de las firmas del sector se expansionan de manera selectiva a través de franquicias, *joint-ventures* o filiales, independientemente de los países adonde acuden. *Inditex* ha logrado adaptarse a las peculiaridades de cada mercado de destino. De ese modo, en áreas muy competitivas, de bajo riesgo o con grandes posibilidades de crecimiento —lo que cubre gran parte de la Europa occidental y toda la América anglosajona y latina— adopta una posición de crecimiento a través de filiales. En mercados poco conocidos pero muy competitivos, lo hace a través de *joint ventures* que suavizan el efecto aprendizaje —es el caso de Japón y de Alemania. Y en situaciones de alto riesgo y/o ventas bajas, en donde el coste de crear tiendas propias es muy elevado, actúa a través de franquicias (Oriente Próximo y países escandinavos).

CONCLUSIONES

En síntesis, y como conclusión a la cuestión planteada en esta investigación, hemos podido constatar que tras el impacto de la globalización y el uso intensivo de las tecnologías de la información, el *tiempo* se ha convertido en una variable decisiva en el mercado internacional de la moda. De ahí la necesidad de estructurar toda la organización empresarial y sus procesos alrededor de la actividad que concentra esa información y la creación del producto demandado en el menor tiempo posible. En todo este proceso, también hemos podido verificar que el uso de las tecnologías de la información y comunicación ha jugado un papel fundamental en este sector textil y de la confección al permitir sacar partido de los mercados globales, reduciendo las

distancias entre los distintos agentes. En tercer lugar, también se ha podido confirmar que el *modelo Zara* ha sabido utilizar con éxito el factor tiempo por encima de los costes de producción. Es más, dicha estrategia le ha permitido crear un modelo de negocio capaz de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas. Concretamente, ha conseguido introducir la última transformación del sistema de la moda: la “moda rápida”. Al implementar un sistema de información capaz de interpretar el mercado de masas en tiempo real y al mismo tiempo desarrollar una nueva modalidad de vestir, que une de un lado la dimensión de moda y, por consiguiente, con un alto contenido simbólico del objeto, pero de bajo coste, no tanto económico como, psicológico del consumo. Más fácil de usar y, sobre todo, de dejar de usar, pues en el fondo ha costado poco, más fácil de combinar con prendas de otras marcas y de otros niveles de gasto. En resumen una prenda de ropa más flexible, y por lo tanto más conforme a las exigencias del consumo contemporáneo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000), “Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara 1963-1999”, *Revista de Historia industrial*, n.º 18, pp. 157-179.
- ALVARADO ROSAS, C. y A. VIEYRA (2002), “Subcontratación de las grandes empresas de la confección en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México”, *Revista latinoamericana de Economía*, vol. 33, n.º 130, México, IIE-c UNAM, julio-septiembre, pp. 63-89.
- BELUSSI, F. (1992), “La flessibilita si fa gerarchia: la Benetton”, en BELUSSI, F. (ed), *Nuovi Modelli de'Impresa, Gerarchie Organizzative e Imprese Rete*, Milán, Franco Angeli.
- BONACHE, J. y J. CERVIÑO (1996), “Caso Zara: el tejido internacional”, en Juan José Durán Herrera (coor), *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, pp. 51-58.
- BLANCO, F. y P. REDONDO (2000), “Inditex (1994-1999)”, en J. L. MUNUERA ALEMÁN y A. I. RODRÍGUEZ ESCUDERO, *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, Esic Editores.
- ALEMÁN y A. I. RODRÍGUEZ ESCUDERO, *Estrategias de Marketing para un crecimiento rentable*, Madrid, Esic Editores, pp. 133-161.
- CASTELLS, M. (2003), *La Galaxia Internet*, Madrid, Plaza y Janés.
- (2000), “La empresa en red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional” en *La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1, Madrid, Alianza, pp. 179-223.
- CASTELLANO, J. M. (1993), “Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara”, *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 402-404.

- (2004), "Epnoticias", enero, pp. 9-11.
- CASTILLO CASTILLO, J. (2005), *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, ed., Miño y Dávila, Buenos Aires.
- CABANELAS OMIL, J. (1997), *Dirección de empresas en un entorno abierto y dinámico*, Madrid, Pirámide.
- CANALS OLIVA, J. (2003), "El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas", *Boletín Económico del ICE*, n.º 2768, pp. 5-8.
- CAPO VICEDO, J., E. MASÍA BUADES y M. EXPÓSITO LAMGA (2005), "La Gestión del conocimiento en las redes de pymes. El caso del cluster textil valenciano", *Revista de Economía Industrial*, n.º 335, pp. 305-315.
- CORIAT, B. (1993), *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo XXI.
- (1994), "Neither pre-nor post-fordism: an original and new of managing the labour process", en K. TETSURO y R. STEVEN (eds.) *Is Japanese Management Post-Fordism?* Tokyo, Mado-sha, pp. 182-187.
- CORNELLA, A. (1994), *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*, Madrid, MacGraw-Hill.
- COSTA, T. y N. DUCH (2005), "La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico", *Revista de Economía industrial*, n.º 355, Madrid, pp. 263-272.
- CIBORRA, C.U. y R. ANDREU (2001), "Sharing knowledge across boundaries", *Journal of information Technology*, 16, pp. 73-81.
- CITYC (2005), *El sector textil en España*. En línea <http://www.cityc.es>
- DRUCKER, P. (2003), *La empresa en la sociedad que viene*. Empresa activa.
- (2003), *Gestión del conocimiento*, Deusto, Deusto Ediciones
- DTI (1998), *Our Competitive Future-Building a Knowledge Drive Economy*, DTI innovation Report.
- ERNST, D. (1994), *Inter-Firms Networks and Structure: Driving Forces, Barriers an Patterns of Control*. Documento de investigación de BRIE, Universidad de California, Berkeley.
- GRANDORI, A. y G. SODA (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms", *Organization Studies* 16, n.º 2, pp. 183-214.
- FÁBREGA, F. (2004), *ZARA. El modelo de negocio de Inditex*, Madrid, Claves de Gestión.
- FABREGAT MUÑOZ, V. (2003), "La internacionalización del sector textil-confección", *Boletín Económico del ICE*, n.º 2768, pp. 41-54.
- FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNED (2005), *El sector de la Moda en España*, Madrid, UNED.

- HANDY, C. (1993), "Modelo federalista. Equilibrio de poder en la empresa", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 2, n.º 54, pp. 40-51.
- HARRISON, B. (1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Nueva York, Basic Books.
- HINES, T. (2001), "From analogue to digital supply chains: implications for fashion marketing", en T. HINES & M. BRUCE (eds.), *Fashion Marketing Contemporary Issues*, B. H. Londres, pp. 65-71.
- IGLESIAS PÉREZ, M. (2000), "El cooperativismo textil gallego", *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Itega.
- INDITEX, *Informes anuales: 2000-2005*.
- LE PECHOUX, B. LITTLE and ISTOOK (2000), "Innovation Management in creating new fashions" en T. HINES & M. BRUCE (eds.) *Fashion Marketing Contemporary Issues*, Londres, B.H.
- MALUQUER TREPAT, S. (2003), "La industria textil-confección europea en el umbral del siglo XXI", *Boletín Económico del ICE*, n.º 2768, pp. 35-40.
- MARTÍNEZ BARREIRO, A. (2004), "Moda y Globalización: de la estética de clase al estilo subcultural", *Revista Internacional de Sociología*, n.º , pp. 139-166.
- MONTES, V. (2003), "Análisis DAFO Moda Española" ponencia presentada en el I ciclo de jornadas: *La Moda, un fenómeno Interdisciplinar*, UNED, noviembre de 2001.
- NONAKA, I. y H. TAKEUCHI (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*, México, Oxford University Press.
- NONAKA, I, R. TOYAMA y N. CONO (2000), "Seci, Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, pp. 5-34.
- NUENO, J. L. (2001), "Examen a la moda", *el País Semanal*, Madrid, domingo 21 de marzo de 2001, pp. 152-158.
- NUENO, J. L. *et al.*, (2003), "El sector de la distribución textil en España", *Boletín Económico del ICE*, n.º 2768, pp. 19-26.
- PORTER, M. (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza y Janés.
- PIORE, M. J. y Ch.F. SABEL (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza Universidad.
- RODRÍGUEZ OREJUELA y HERNÁNDEZ ESPALLARDO (2003), "La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios", *Revista Universidad EAFIT*, vol. 39, n.º 132, pp. 8-22, Medellín, Colombia en línea. www.redalyc.com
- TREMOSA, R. y J. TRIGO (2003), "La empresa textil española en el contexto europeo", *Boletín Económico del ICE*, n.º 2768, pp. 9-17.

VALDIVIESO, J. M.^a y S. LÓPEZ (2000), "La segunda ruptura industrial: la formas de producción flexible y la competitividad global de las empresas desde 1973 en adelante", en *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, pp. 459-521.

VÁZQUEZ GARCÍA, S. (2000), "El modelo Zara", en Rubén C. Lois González, A.I. Fernández González y otros, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega, pp. 73-89.

WEBSTER, JR. y E. FREDERICH (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, October, pp. 1-17.

YBARRA, J. A. *et al.* (1996), "Una política industrial para la PYME: la experiencia de la cerámica española", *Economía industrial*, n.º 308, pp. 335-352.

ZARA: <http://www.zara.com/v04>

Artículo sobre la aplicación de las tecnologías en la empresa y relativos al modelo de gestión del conocimiento que la caracteriza:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos> (17 de enero de 2004).

<http://www.ciberpais.elpais.es/20010726/cibersoc/portada.htm> (26 de diciembre de 2003).

Artículos relativos a la subcontratación:

<http://www.pangea.org/ropalimpia>

<http://www.organizaciónOIT.com>

RECIBIDO: 2/11/06

ACEPTADO: 13/12/07