

# Distribución Comercial

Ejemplo de examen. Bloque I.  
Tema 1 a 4



**Andrea Pérez Ruiz**  
**Ángel Agudo San Emeterio**

Departamento de Ciencia e Ingeniería del Terreno  
y de los Materiales

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



La marca Zara, propiedad del Grupo textil Inditex, ofrece ropa de tendencia de calidad media a un público femenino, adolescente, masculino e infantil. Zara se trata de una marca española conocida internacionalmente, que desde hace algunos años ha superado ya a todos sus competidores tanto por volumen de facturación como de beneficios.

Uno de los puntos fuertes de esta empresa se haya en el control que ejerce el Grupo sobre toda la cadena de valor. Zara se distingue así por un modelo de negocio único en el sector de la distribución de moda, en el que integra verticalmente todas las actividades principales de la cadena de valor, incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias. Dicho control le proporciona una fortaleza muy importante de rapidez y flexibilidad frente a sus competidores. De esta forma, la política del Grupo empresarial suele ser contraria a expandirse a través de intermediarios, y suele optar por crecer a través de cadenas de tiendas gestionadas directamente por sociedades en las que el Grupo Inditex ostenta la totalidad o mayoría del capital. Aun así, Inditex opta por las franquicias en aquellos mercados o países en los que la legislación o la situación política y económica es más complicada, o menos propicia para ser regentada a través de tiendas propias.

En cuanto a la ubicación de las tiendas de Zara, éstas suelen localizarse en las mejores calles comerciales de cada ciudad, consiguiendo así un gran tránsito de público y gran presencia en el mercado. Además, la marca también se ubica en múltiples centros comerciales, como el caso del Centro Comercial Valle Real (Cantabria), junto a competidores directos como la gran cadena sueca H&M. De esta forma, la estructura de Zara se compone de una red de 6.500 establecimientos repartidos en 88 países, estando así presente en las principales ciudades de Europa, Asia y América.

Además, en 2012 la empresa gallega realizó un cambio importante en el diseño interior de las tiendas, que ha traído consigo la claridad dentro del local, la elegancia y la distribución de la ropa en espacios o “cubos” que permiten diferenciar claramente las colecciones. También se ha jugado con las luces para destacar prendas e incorporarlas a la decoración. En definitiva, se ha buscado potenciar el producto. Es especialmente interesante la reducción de estanterías con el objeto de que haya menos producto apilado y más producto a la vista, lo que busca mejorar la libre circulación del consumidor y el acceso del mismo al producto. Esta modernización del diseño de las tiendas de Zara supone un avance en la diferenciación de la marca, que resulta clave para asegurar el éxito frente a otros formatos comerciales que están comenzando a introducir también la línea de moda textil orientada a un segmento de clientes de precio medio o, incluso, algo más bajo que Zara. Un caso claro es el de los hipermercados y tiendas de descuento, como Lidl, que en el verano de 2014 lanzó una novedosa colección de ropa firmada por el diseñador catalán Custo Dalmau.

Otra ventaja importante de Zara frente a sus competidores es el uso que hace de las nuevas tecnologías, incluyendo Internet, para promocionar su marca y vender sus productos. De hecho, Inditex lidera también desde hace tiempo el canal de distribución online. Todas las enseñas del Grupo cuentan con su propia página web, diseñadas acorde con el estilo del producto y pensando en su público objetivo. Además, todas las páginas web son altamente dinámicas y cuentan con todo el catálogo de productos de las respectivas marcas. Pablo Isla, Vicepresidente de Inditex, afirma que el objetivo del Grupo es “replicar en Internet la experiencia de compra en nuestras tiendas”, y asegura que en la web está disponible el 100% de la oferta comercial de las tiendas Zara y los precios son los mismos que en las tiendas. A través de Zara 'on line', el cliente puede escoger la posibilidad de recoger el envío en una tienda de su propia elección, en cuyo caso es gratuito y el producto se recibe en un plazo de tres a cinco días. En caso de optar por la modalidad de entrega a domicilio, el coste es de 3,95 euros por un plazo de dos a tres días, o de 5,95 euros por la entrega urgente, en menos de 48 horas. La política de cambios y devoluciones es igual a la de las tiendas.

“Sencillez” es la palabra que mejor define la tienda virtual de Zara. La página inicial de cada apartado posee fondo oscuro. Sin embargo, en todas las páginas en donde se encuentran los productos, las características de los mismos o en donde se pueda llevar a cabo la compra, predomina el fondo blanco que trasmite pureza, transparencia y la idea de que el proceso se realiza de una manera fácil, muy acorde con la imagen corporativa de Inditex.

Por otro lado, la página se encuentra muy bien estructurada. La jerarquía y división por tipos de productos facilita la navegación por la web. Así pues Zara establece para su catálogo online las mismas divisiones que hace en los establecimientos físicos y que tanto ayudan al consumidor a acceder únicamente a los productos que éste desea: por sexo (hombres y mujeres), por edad (niños, hombres, mujeres) o por estilos (casual, formal). A raíz de estas divisiones se añaden subcategorías con las características de los productos (ropa como camisas, faldas, chaquetas, complementos, etc.).

Asimismo, cuando el cliente visualiza un producto, hay un espacio en donde se recomiendan productos que combinan con el producto seleccionado y mientras el consumidor navega, se muestra en tiempo real un historial

de los últimos productos visitados en la web. Así, por tanto, características como la transparencia, facilidad y seguridad en el pago, usabilidad y sencillez son algunas de las cualidades que hacen de Zara 'on line' la inspiración de muchos otros negocios de comercio electrónico en España.

## **PREGUNTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO**

1. Defina la estructura del canal de distribución utilizado por Zara según los criterios de longitud, anchura y grado de vinculación entre los miembros del canal (**1,25 puntos**). Asimismo, enumere las ventajas e inconvenientes más comunes de la utilización de estos tipos de canal por parte de las empresas fabricantes (**1,25 puntos**).
2. Clasifique las tiendas de Zara atendiendo a los criterios de clasificación del comercio detallista (**1 punto**). Defina teóricamente cada uno de los formatos identificados (**1,5 puntos**).
3. Explique la evolución del canal de distribución del sector textil detallista según la Teoría de la Rueda de la Distribución (**1,25 puntos**). Identifique en qué etapa de dicha rueda se encuentra Zara, justificando su respuesta (**1,25 puntos**).
4. Enumere las barreras culturales, tecnológicas y de desconfianza del consumidor que pueden surgir como freno al comercio electrónico de un detallista del sector textil (**1 punto**). Asimismo, identifique las acciones que lleva a cabo Zara para reducir dichos frenos (**0,5 punto**) y explique qué barreras concretas se consigue eliminar con cada una de las acciones identificadas (**1 punto**).