

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

Factores estratégicos e intangibles en el éxito de la multinacional Zara-Inditex

Pablo Penas-Franco ¹

Consultor de Empresas y Profesor de Universidades y Escuelas de Negocio, España

doi: 10.20420/eni.2017.168

Resumen

Este trabajo contextualiza las distintas estrategias de la multinacional Zara-Inditex en los ámbitos del modelo de negocio, la innovación, la internacionalización y la gestión del conocimiento e identifica un total de 42 factores clave de éxito que han llevado Inditex a convertirse en la primera empresa del mundo en el sector de la moda. Se ha realizado un análisis cualitativo basado fundamentalmente en información secundaria, incluyendo un análisis-comparativo de diversos casos escritos por otros autores sobre la empresa Zara-Inditex. Finalmente se valora, en base al estudio realizado, la importancia de cada uno de los factores previamente identificados.

Palabras clave: factores clave de éxito, innovación, internacionalización, gestión del conocimiento.

Clasificación JEL: D83, L2, L67, M1, M50.

Fuente de referencia: Penas, P. (2010). Factores Estratégicos e Intangibles en el Éxito de Zara Inditex. Proyecto de investigación para la obtención del DEA dirigido por Eduardo Bueno Campos y presentado en la Universidad Autónoma de Madrid, España.

EL CASO²

En agosto de 2008 el diario británico The Guardian hizo público que Inditex había superado a The Gap como principal minorista de moda a nivel mundial. Cabe entonces preguntarse qué factores de éxito hicieron posible el espectacular ascenso de Zara-Inditex hasta alcanzar el liderazgo mundial, centrandolo en el análisis en los aspectos relacionados con las decisiones estratégicas y los intangibles. El trabajo contextualiza las distintas estrategias de Zara-Inditex en los ámbitos del modelo de negocio, la innovación, la internacionalización y la gestión del conocimiento y realiza un análisis cualitativo basado fundamentalmente en

información secundaria, incluyendo un análisis-comparativo de diversos casos escritos por otros autores sobre la empresa Zara-Inditex. Se establecen adicionalmente tres hipótesis generales sobre su éxito:

- H1: El éxito de Zara-Inditex se debe a su modelo de negocio innovador y la gran coherencia estratégica de sus decisiones.
- H2: Cada factor de éxito no puede, considerado de forma individual, explicar el éxito cosechado, que sólo se entiende desde una perspectiva sistémica.

¹ Autor de correspondencia: ppenas@hotmail.com

² Zara es una de las empresas del grupo Inditex además de su marca bandera. En este trabajo se emplea el término Zara cuando la información que se ofrece se limita exclusivamente a esta empresa o a su marca e Inditex cuando se refiere al grupo en su conjunto.

- H3: Los factores intangibles, la creación de conocimiento, acumulación de capital intelectual y capacidad de aprendizaje son clave en el éxito de Zara-Inditex.

Los resultados constatan que el modelo de moda rápida de Zara ha reconstruido los límites del sector, siendo la estrategia de la empresa la que ha dado forma a su estructura. Su estrategia se basa en una inédita forma de trabajar en el sector de la moda: fabricar lo que el cliente quería comprar en lugar de que el diseñador imponga lo que debe ponerse. Sus ventajas competitivas incluyen la capacidad para satisfacer más rápidamente que sus competidores la necesidad creciente de sus clientes de vestir a la moda, la logística, la capacidad de responder rápidamente a cambios en la demanda, el aprendizaje continuo, su stock de capital intelectual y la gestión de la información para generar nuevo conocimiento. Inditex también ha desarrollado sinergias entre sus diferentes marcas, aplicando entre ellas el concepto de colaboración competitiva.

En su modelo de negocio destaca la gran coherencia estratégica. Decisiones ineficientes desde un punto de vista funcional o departamental pueden ser adoptadas si son coherentes con el marco sistémico de la empresa en su conjunto. Por ejemplo, fabricar en España encarece el coste de las prendas, pero aumenta la capacidad de respuesta, enviar camiones medio vacíos duplica el coste logístico, que se compensa con el beneficio adicional de vender más caro (por la novedad) y vender más (mejor previsión de la demanda), no hacer publicidad convencional tiene sentido dada su alta notoriedad e intención de compra y no se deben publicitar productos específicos que no estarán en la tienda en dos semanas. Gracias a sus decisiones Zara es la empresa más ágil entre los grandes competidores del sector de la moda.

Desde un punto de vista de innovación Zara fue pionera, simultáneamente a H&M en Suecia, del modelo que hoy conocemos como moda rápida. Se puede explicar como un océano azul que atrajo inicialmente a dos tipos de no consumidores del sector: adictas a la moda y mujeres afines a la moda, pero sensibles al precio. Como se ha indicado: *“La madre de mediana edad compra ropa en Zara porque es barata mientras que su hija veinteañera compra Zara porque va a la moda”*. Su propuesta de valor, que podemos definir como moda rápida y asequible es fácil de comunicar y goza de gran acogida, al ser resultado de escuchar las necesidades de sus clientes.

Destaca también el equilibrio de su cartera. En el sector se distingue entre productos de “moda rápida”, “moda o falsa novedad” y “básicos”. Zara es todavía el competidor con mayor porcentaje de productos de moda rápida, que ofrecen una ventaja competitiva, y los equilibra con básicos, que tienen bajo riesgo de aceptación y ayudan a generar caja.

La estrategia de internacionalización de Zara-Inditex parecía seguir un clásico modelo secuencial con tres etapas diferenciadas. La primera, reluctancia y prueba (1975-1988) se enfocaba al mercado español. Durante la segunda, expansión prudente (1989-1996), Inditex entró países próximos geográfica o culturalmente. En una tercera etapa, expansión agresiva (desde 1997), se enfocó más hacia una rápida expansión global, independientemente de la proximidad geográfica o cultural.

La empresa analizaba el gusto de la gente además de las tendencias de moda y adaptaba la base de su estilo a cada país. Su *modus operandi* consistía en entrar primero en los nuevos mercados con una tienda Zara y después con otras enseñas del grupo, obteniendo sinergias del conocimiento adquirido con la primera. Uno de los aspectos clave era la disponibilidad de los

locales adecuados, que condicionaban la forma de entrada: filiales propias (método preferido), *joint-ventures* o franquicias. Además, Zara-Inditex es representante de la estrategia transnacional. Por una parte, centraliza su producción y distribución en España, y se dirige a un consumidor cada vez más global. Por otra, tiene una oferta diferenciada por mercado y su capacidad para innovar se dispersa por todo el mundo.

Las cuatro grandes ventajas que Zara-Inditex ha obtenido de la internacionalización son:

1. Incremento del número de clientes/ mercados al establecerse en 73 países.
2. Reducción de costes mediante la subcontratación a países de bajo coste de productos de menor valor añadido (básicos).
3. Desarrollo de nuevas competencias gracias a su posicionamiento estratégico en grandes capitales de la moda.
4. Reducción del riesgo de pérdidas. Menor exposición al mercado español, reducción del riesgo de aceptación de productos (las prendas no vendidas en Europa podían enviarse a Sudamérica) y de los riesgos de tipo de cambio (pagando compras en Asia en dólares con los ingresos de las tiendas de América en la misma divisa).

La estrategia de conocimiento de Zara-Inditex comienza con la gestión de la información que diariamente enviaban todas las tiendas a la central, clave para la toma de decisiones. Esta información era la materia prima para gran parte del conocimiento organizativo, favoreciendo el aprendizaje sobre los distintos mercados y la acumulación de capital intelectual.

El capital intelectual reside en las personas. Un buen ejemplo es el rol del director de tienda. La información de ventas está disponible

rápidamente, la de lo que se podría haber vendido sencillamente no existía, siendo por tanto clave el conocimiento que el director de cada tienda tenía de sus clientes para hacer los siguientes pedidos. Este conocimiento individual, ya sea tácito o explícito se transformaba, gracias a la interacción y a procesos internos, en una especie de saber hacer organizativo que trasciende al individuo, generando aprendizaje organizativo.

La empresa había desarrollado métodos de prueba y error que le permitían testear la respuesta del mercado a nuevos productos y determinados filtros que limitaban el riesgo de poner en el mercado productos no vendibles (los diseños debían ser aprobados por el responsable de mercado). Este tipo de procedimientos internos creaba el entorno necesario para impulsar el aprendizaje tanto individual como organizativo, aumentando el stock de capital intelectual de forma progresiva. Podemos considerarla como una organización inteligente que evoluciona de forma constante.

Factores clave de éxito

Existen multitud de decisiones estratégicas y factores intangibles que ayudan a explicar el éxito de Zara-Inditex. Al objeto de identificar y valorar la importancia de los mismos se realizó un estudio basado en tres grupos de fuentes de información de relevancia: (1) reflexiones y estudios de casos realizados sobre esta empresa por las más importantes escuelas de negocios del mundo, prestando especial atención a los casos más representativos de *Harvard Business School*, *Columbia Business School*, *IESE* y *London Business School*; (2) decenas de otros casos, estudios, informes y libros sobre Zara-Inditex, entre los que destacan por la profundidad del análisis el libro “Zara y sus hermanas”; y (3) fuentes de información primaria, en concreto las entrevistas concedidas por José María Castellano y Chisco García.

En primer lugar, se presenta un resumen de las aportaciones realizadas desde los principales estudios de casos de estrategia sobre Zara-Inditex realizados por las más importantes escuelas de negocios del mundo. El hecho de que los FCE de Zara-Inditex hayan sido identificados por analistas estratégicos reputados constituye un aval del valor estratégico real de los mismos para explicar el éxito de esta multinacional de la moda. Entre los factores clave de éxito se encuentran los siguientes:

1. Factores estratégicos básicos.

Los casos analizados realizan una gran descripción de las actividades que integran la cadena de valor y las características que más definen o diferencian a Zara-Inditex para cada una de ellas. Hacen énfasis en la importancia de interpretar las tendencias en la función diseño, en cómo Zara-Inditex cuenta con una doble cadena de suministro, cómo la logística está “sobredimensionada” (entendiendo por esto que no se maximiza la utilización de capacidad), su estrategia multimarca, la estrategia de fijación de precio en base a lo que está dispuesto a pagar el mercado, el alto grado de integración vertical, el posicionamiento y la reducción de riesgos por mejor previsión de la demanda. Entre los recursos destacan el “carrusel” y las fábricas conectadas con el centro de distribución por un sistema de raíles y entre las capacidades la de respuesta rápida a cambios en la demanda.

2. Factores estratégicos de innovación.

La innovación inicial de Zara, que se ha denominado “moda rápida y asequible”, es un factor explícito en todos los casos, siendo una de las señas de identidad de la empresa. La cartera de productos, con el desglose entre “moda rápida”, “moda” y “básicos” comienza a intuirse en los casos, aunque no pasan de la distinción entre productos de “moda” (equivalente a moda rápida) y básicos.

3. Factores estratégicos de internacionalización.

Los casos analizados adolecen en general de una visión sistémica del proceso de internacionalización. El enfoque excesivamente descriptivo permite inferir parcialmente los objetivos de la internacionalización, pero no se estructuran éstos de una forma sistemática ni sistémica y la visión global del proceso es limitada.

4. Factores estratégicos intangibles.

Respecto a los intangibles, destaca el importante papel que se realiza en la gestión de la información y, en menor medida, la capacidad de aprendizaje de la empresa. El resto de factores, de complejidad conceptual y difícil medición, no se encuentran reflejados de una forma explícita y se deben inferir en base a descripciones asépticas de las funciones de la empresa, sus procesos, etc.

5. Factores de modelo de negocio.

La clave de ofrecer moda rápida y asequible (FCE también incluido en el apartado de innovación) y la capacidad para satisfacer rápidamente la necesidad de vestir a la moda son destacadas en todos los casos. Sin embargo, la abstracción intelectual que supone definir un modelo de negocio difícilmente puede verse reflejada en casos de extensión y alcance reducidos, es por ello que una gran parte de los factores de éxito identificados aparecen de forma implícita, llegando algunos de ellos a no aparecer reflejados en los casos como la perspectiva sistémica de la empresa.

A continuación, y como complemento del anterior análisis cualitativo basado en el estudio de casos, se integró la restante información recopilada que sintetizamos en una tabla resumen que ofrece una valoración de hasta qué punto los distintos factores identificados son clave o no del

éxito de Zara. La valoración se ha realizado mediante una escala de Likert de 1 a 9. Del análisis realizado se puede concluir que los FCE estratégicos e intangibles más importantes en el éxito de Zara-Inditex son aquellos vinculados a la idea primigenia de ofrecer “moda rápida a precios razonables”. La estructura de la empresa se ha adaptado para servir a este objetivo que se consigue mediante una definición coherente de los distintos eslabones de la cadena de valor y decisiones que consideran a la empresa desde un punto de vista sistémico. Los recursos físicos no son un elemento fundamental sino las capacidades (dinámicas) y aspectos intangibles como la capacidad de aprendizaje, la generación de conocimiento y acumulación de capital intelectual fruto de una excelente gestión de la información. Otros factores, como los vinculados a la internacionalización, ejercen un rol de multiplicador. No son per se la clave de generación de ventajas competitivas en Zara-Inditex, pero permiten multiplicar los efectos positivos de los demás. La Tabla 1 enumera, clasifica y resume la relevancia estratégica de los 42 FCE identificados.

Tras el análisis se han validado las tres hipótesis de investigación, concluyendo que son correctas o, de forma más precisa, que no existe motivo alguno para rechazarlas.

1. El modelo de negocio basado en “moda rápida y asequible” es parte de la esencia de Zara-Inditex, sin el que no habría sido posible el éxito cosechado. Sin embargo, esta idea no se transforma sin más en un crecimiento como el de Zara-Inditex.
2. No existe un único factor que explique el éxito, sino que es la conjunción de todos ellos y la gran coherencia estratégica de las decisiones de la empresa lo que lo ha hecho posible.

3. Los aspectos intangibles desempeñan un rol clave, tanto por su capacidad de aprendizaje (que le permite responder rápidamente a cambios en el entorno) como por su stock de capital intelectual y la dirección del conocimiento facilitado tanto por la política de gestión de la información como por las directrices de gestión.

Tabla 1: Factores clave de éxito en Zara-Inditex: relevancia estratégica

FACTORES ESTRATÉGICOS E INTANGIBLES	Grado de relevancia estratégica								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Factores estratégicos básicos									
- Cadena de valor							X		
- Diseño a la moda									X
- Producción: doble cadena de suministro								X	
- Logística "sobredimensionada"									X
- Diseño y localización de tiendas							X		
- Estrategia multimarca					X				
- Precios diferenciados por país								X	
- Grado de integración vertical						X			
- Estrategias genéricas (diferenciación vs. coste)							X		
- Posicionamiento (variedad, necesidad)								X	
- Reducción de costes de inventario							X		
- Reducción de riesgos por mejor previsión de la demanda									X
- Recursos				X					
- Capacidades									X
Factores estratégicos de innovación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Moda rápida y asequible									X
- Reconstrucción de los límites del sector			X*						
- Cartera de productos								X	
Factores estratégicos de internacionalización	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Modelo secuencial por fases							X		
- Aumento de clientes								X	
- Reducción de costes						X			
- Desarrollo de nuevas competencias									X
- Reducción de riesgos								X	
- Localización estratégica de actividades								X	
- Estrategia multidoméstica						X			
Factores estratégicos intangibles	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Capital intelectual							X		
- Aprendizaje									X
- Información									X
- Competencia									X
- Conocimiento								X	
- Directrices de gestión							X		
Factores de modelo de negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Moda rápida y asequible									X
- La estrategia da forma a la estructura							X		
- Respuesta a oportunidades del entorno								X	
- Creación de valor por el lado de la demanda								X	
- Capacidad para satisfacer más rápido la necesidad de vestir a la moda									X
- Aprendizaje continuo									X
- Gestión de intangibles								X	
- Sinergias entre formatos						X			
- Cooperación interna				X					
- Coherencia estratégica en general									X
- Perspectiva sistémica									X
Grado de relevancia estratégica de 1- nulo a 9- crítico									
*Este factor fue de gran importancia en el momento inicial pero ha dejado de serlo									

Strategic and intangible factors in the success of the multinational enterprise Zara-Inditex

Pablo Penas-Franco ¹

Business consultant and Universities and Business Schools professor, Spain

Abstract

This paper contextualizes the different strategies of the multinational enterprise Zara-Inditex in several fields: business model, innovation, internationalization and knowledge management. It identifies a total of 42 key success factors that have led Inditex to become the first fashion company in the world. A qualitative analysis based mainly on secondary information has been carried out, including a comparative analysis of several cases written by other authors about the company Zara-Inditex. Finally, the importance of each of the previously identified factors is assessed based on the research.

Keywords: Key success factors, innovation, internationalization, knowledge management.

JEL classification: D83, L2, L67, M1, M50.

Reference source: Penas, P. (2010). Factores Estratégicos e Intangibles en el Éxito de Zara Inditex. Proyecto de investigación para la obtención del DEA dirigido por Eduardo Bueno Campos y presentado en la Universidad Autónoma de Madrid, España.

THE CASE ²

In August 2008, the British diary The Guardian announced that Inditex had outperformed The Gap as the world's leading fashion retailer. We may wonder which success factors made possible the spectacular rise of Zara-Inditex until reaching world leadership, centering our analysis in strategic decisions and intangible aspects. This work contextualizes the different strategies of Zara-Inditex in the fields of business model, innovation, internationalization and knowledge management. It performs a qualitative analysis based mainly on secondary information, including a comparative analysis of several cases written by other authors about the multinational enterprise Zara-Inditex. We establish three general hypotheses about its success:

- H1: The success of Zara-Inditex is due to its

innovative business model and the high strategic coherence of its decisions.

- H2: Each success factor cannot, individually considered, explain the achieved success, which is only understood from a systemic perspective.
- H3: The intangible factors knowledge creation, accumulation of intellectual capital and learning capacity are key to the success of Zara-Inditex.

Results confirm that Zara's fast fashion model has reconstructed industry boundaries, and the company's strategy has shaped its structure. Its strategy is based on an unprecedented way of working in the fashion sector: manufacturing what the customer wanted to buy instead of the designer imposing what she should put on. Its competitive advantages include the ability to meet its customers' growing need to dress

¹ Corresponding author: ppenas@hotmail.com

² Zara is one of the Inditex group of companies and its flagship brand. In this work, the term Zara is used when the information is limited to this company or its brand, and Inditex when it refers to the group of companies.

fashionably, logistics, the ability to respond rapidly to demand changes, continuous learning, its stock of intellectual capital and information management to generate new knowledge. Inditex has also developed synergies between its different brands, applying the concept of competitive collaboration among them.

High strategic coherence outstands in its business model. Inefficient decisions from a functional or departmental point of view can be made if they are consistent with the systemic framework of the company as a whole. For example, manufacturing in Spain increases the garments cost but increases responsiveness, sending half-empty trucks doubles logistics costs, which are offset by the additional benefit of selling at a premium (due to novelty) and selling more (better demand forecasting), not making conventional advertising makes sense given its high awareness and purchase intent. It should not advertise specific products that will not be in the store in two weeks. Thanks to its decisions, Zara is the most responsive company among the main competitors in the fashion industry.

From an innovation standpoint, Zara pioneered, simultaneously with H&M in Sweden, the model we know today as fast fashion. It can be understood as a blue ocean that initially attracted two types of non-consumers to the sector: fashion addicts and fashion-conscious but price-sensitive women. As stated: *"The middle-aged mother buys clothes at Zara because it is cheap while her twenty-year-old daughter buys Zara because it is fashionable"*. Its value proposition, which we can define as fast and affordable fashion is easy to communicate and has been very welcome, because of Zara's listening to its customers' needs.

Its balanced portfolio also outstands. The sector distinguishes between "fast fashion", "fashion or false fresh" and "basic" products.

Zara is still the competitor with the highest percentage of fast fashion products, which offer it a competitive advantage. It balances them with basics, which have a low acceptance risk and help generating cash.

Zara-Inditex internationalization strategy seemed to follow a classic sequential model with three differentiated stages. The first, reluctance and trial (1975-1988) focused on the Spanish market. During the second, prudent expansion (1989-1996), Inditex entered geographically or culturally close countries. In a third stage, aggressive expansion (since 1997) it focused more on rapid global expansion, regardless of geographic or cultural proximity.

The company analyzed people tastes in addition to fashion trends and adapted the basis of their style to every country. Its modus operandi consisted in entering new markets first with a Zara store and later with other group brands, obtaining synergies of the knowledge acquired with the first brand. One of the key aspects was the availability of adequate premises, which conditioned the entry mode: own subsidiaries (preferred method), joint ventures or franchises. In addition, Zara-Inditex is a representative of the transnational strategy. On the one hand, it centralizes its production and distribution in Spain, and addresses an increasingly global consumer. On the other hand, it has a differentiated offer by market and its innovation capacity is dispersed throughout the world.

The four major advantages that Zara-Inditex has obtained from internationalization are:

1. Increased number of clients / markets as it does business in 73 countries.
2. Cost reductions by subcontracting products with lower added value (basics) to low-cost countries.

3. Development of new competences thanks to its strategic positioning in the main fashion capitals.
4. Reduction of the risk of incurring losses. Less exposure to the Spanish market, reduced risk of product acceptance (garments not sold in Europe could be shipped to South America) and exchange rate risks (by paying purchases in Asia in US dollars with revenues from American stores in the same currency).

Zara-Inditex knowledge strategy begins with the management of the information that all stores sent to their headquarters on a daily basis, which was key for decision making. This information was the raw material for much of the organizational knowledge, favoring learning about markets and the accumulation of intellectual capital.

Intellectual capital resides in people. A good example is the role of the store manager. Sales information is quickly available, that of what could have been sold simply did not exist. The knowledge store managers had of their clients was therefore key to place the following orders. This individual knowledge, whether tacit or explicit, was transformed, thanks to interaction and internal processes, into a kind of organizational know-how that transcends the individual, generating organizational learning.

The company had developed trial and error methods that allowed it to test the market's response to new products and certain filters that limited the risk of putting non-sellable products on the market (designs had to be approved by the person responsible of the market). This type of internal procedures created the necessary environment to promote both individual and organizational learning, progressively increasing the stock of intellectual capital. We can consider

it as an intelligent organization that constantly evolves.

Key success factors

There are many strategic decisions and intangible factors that help explaining Zara-Inditex success. In order to identify and assess their importance, a study was carried out based on three groups of relevant information sources: (1) reflections and case studies carried out on this company by the most important business schools in the world, paying special attention to the most representative cases of Harvard Business School, Columbia Business School, IESE and London Business School; (2) dozens of other cases, studies, reports and books on Zara-Inditex, among which the book "*Zara y sus hermanas*" stands out for the depth of its analysis; and (3) primary information sources, namely the interviews held with José María Castellano and Chisco García.

First, we summarize the contributions made by the main strategy case studies of Zara-Inditex carried out by the most important business schools in the world. The fact that Zara-Inditex KSFs have been identified by such reputed strategy analysts is an indicator of its strategic value to explain the success of the fashion multinational. Key success factors include:

1. Basic strategic factors.

Analyzed cases make a comprehensive description of the value chain activities and the most definitory or differentiative aspects of Zara-Inditex for each of them. They emphasize the importance of interpreting trends in the design function, how Zara-Inditex has a double supply chain, how logistics are "oversized" (meaning that capacity utilization is not maximized), its multi-brand strategy, pricing strategy based on how much the market is willing to pay, its high degree of vertical integration, positioning and

risk reduction by better demand forecasting. The "carousel" and the factories connected to the distribution center by a rail system stand out among its resources and its rapid response to demand changes among its capacities.

2. *Innovation strategic factors.*

Zara's initial innovation, which has been defined as "fast and affordable fashion", is an explicit factor in all cases, being one of the company's hallmarks. A portfolio breakdown into "fast fashion", "fashion" and "basic" products is sensed from the cases, although they do not pass from the distinction between "fashion" (equivalent to fast fashion) and basic products.

3. *Internationalization strategic factors.*

Analyzed cases generally suffer from lack of a systemic view of the internationalization process. The overly descriptive approach allows partially inferring internationalization objectives, but they are not structured in a systematic or systemic way and the overall vision of the process is limited.

4. *Intangible strategic factors.*

Regarding intangibles, the important role played by information management and, to a lesser extent, the learning capacity of the company stand out. Remaining factors, conceptually complex and difficult to measure, are not explicitly dealt with and must be inferred based on aseptic descriptions of the company functions, processes, etc.

5. *Business model factors.*

The key of delivering fast and affordable fashion (KSF also included in the innovation section) and the ability to quickly meet the need to dress fashionably outstand in all cases. However, the intellectual abstraction required to define a business model can hardly be reflected

in cases with limited scope and extension. That's why an important part of the identified success factors appear implicitly, and some of them are even absent, such as the systemic perspective of the company.

Next, as a complement to the previous qualitative analysis based on case studies, we integrated the remaining collected information which is synthesized in a summary table, which provides an assessment of the extent to which the different factors identified are key or not to Zara's success. The assessment has been made using a 1 to 9 Likert scale. From the carried-out analysis, it can be concluded that the most important strategic and intangible KSFs in the success of Zara-Inditex are those linked to the original idea of offering "fast fashion at reasonable prices". The structure of the company has been adapted to serve this objective, which is achieved through a coherent definition of the different steps in the value chain and decisions that consider the company from a systemic point of view. Physical resources are not a fundamental element but the (dynamic) capacities and intangible aspects such as the learning capacity, the generation of knowledge and accumulation of intellectual capital resulting from excellent information management. Other factors, such as those linked to internationalization, play a multiplier role. While they are not per se the key to generating competitive advantages in Zara-Inditex, they do multiply the positive effects of the others. Table 1 lists, classifies, and summarizes the strategic relevance of the 42 identified KSFs.

The three research hypotheses have been validated after the analysis, concluding that they are correct or, more precisely, that there is no reason to reject them.

1. The business model based on "fast and affordable fashion" is part of the essence of Zara-Inditex. Its success would not have been possible without it. However, this idea is not transformed by itself into a growth like that of Zara-Inditex
2. There is no single factor that explains success, but it is the combination of all of them and the high strategic coherence of the company's decisions that has made it possible.
3. Intangible aspects play a key role, both in terms of their learning capacity (which allows them to respond quickly to changes in the environment) and their stock of intellectual capital and knowledge management facilitated by both the information management policy and management guidelines.

Table 1: Key success factors in Zara-Inditex: strategic relevance

STRATEGIC AND INTANGIBLE FACTORS	Degree of strategic relevance								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Basic strategic factors									
- Value chain							X		
- Fashion design									X
- Production: dual supply chain								X	
- "Oversized" logistics									X
- Stores design and location							X		
- Multibrand strategy					X				
- Price discrimination by country								X	
- Degree of vertical integration						X			
- Generic strategies (differentiation vs cost)							X		
- Positioning (variety, need)								X	
- Inventory cost reduction							X		
- Risk reduction due to better demand forecasting									X
- Resources				X					
- Capacities									X
Innovation strategic factors	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Fast and affordable fashion									X
- Reconstruction of industry boundaries			X*						
- Product portfolio								X	
Internationalization strategic factors	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Sequential stage model							X		
- Increasing clients								X	
- Cost reductions						X			
- Developing of new competences									X
- Risk reduction								X	
- Strategic location of activities								X	
- Multidomestic strategy						X			
Intangible strategic factors	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Intellectual capital							X		
- Learning									X
- Information									X
- Competence									X
- Knowledge								X	
- Management guidelines							X		
Business model factors	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Fast and affordable fashion									X
- Strategy shapes structure							X		
- Response to opportunities from the environment								X	
- Value creation on the demand side								X	
- Ability to satisfy quicker the need to dress fashionable									X
- Continuous learning									X
- Management of intangibles								X	
- Sinergies among formats						X			
- Internal coopetition					X				
- General strategic coherence									X
- Systemic perspective									X
Degree of strategic relevance from 1- non-existent to 9- critical									
*This factor was highly important at the beginning but stopped being so									