ECONOMICS 620

Allegheny College
Meadville, Pennsylvania
16335

Zara and Velvet: A Fashion Expansion in the United States and Historical Spanish Style

ZARA

Megan Aurin
April 1, 2015

Zara and Velvet: A Fashion Expansion in the United States and Historical Spanish Style

by

Megan Aurin

Submitted to The Department of Economics and The Department of Modern Languages

Economics Advisor: Tomas Nonnenmacher

Spanish Advisor: Teresa Herrera

April 1, 2015

I hereby recognize and pledge to fulfill my responsibilities as defined in the Honor Code and to maintain the integrity of both myself and the College as a whole.

Megan Aurin

Acknowledgements

To my family: for supporting and encouraging me throughout the whole senior project process.

To my roommate, Audra Lemmon: you helped keep me sane with tons of snacks, advice, laughs and company!

To Taylor Swift and her 1989 album: Your music was my soundtrack for the year, continually motivating me to keep writing and researching. You and Zara will "never go out of style".

To Sevilla: Without my experiences there I would not have the knowledge of Zara or Velvet to even choose this topic to research.

To Professor Nonnenmacher and Profesora Herrera: Thank you for all the time, effort, and advice you have put into my senior project to make it what it is. I have sincerely enjoyed working with you!

Table of Contents

Acknowledgements.....IV

Table of Contents.....V

List of Tables.....VII

List of Figures.....VIII

Abstract.....IX

Chapter 1: Introduction.....1

Chapter 2: United States and Spain's Retail Clothing Markets.....4

United States Market Overview.....4

Spanish Market Overview.....7

United States Market Analysis.....9

Spanish Market Analysis.....13

Competition Analysis.....17

Chapter 3: Zara Stores in the United States.....19

Variables.....19

Predictions.....22

Results.....24

Location Predictions.....28

Capítulo 4: La introducción.....31

Capítulo 5: Los años cincuenta.....38

La historia.....38

Las similitudes.....40

Las diferencias.....43

Capítulo 6: La supervivencia de la empresa…….....45

Las estrategias……..…….45

Capítulo 7: La representación hoy en dia……...……50

Los temas……..…….50

Capítulo 8: La conclusión……..……56

Glosario de personajes….....59

Chapter 9: Conclusion……...……60

Bibliography……..……65

La Bibliografia……..68

About the Author……...…...71

List of Tables

Table 3.1……22

Table 3.2……25

Table 3.3……25

Table 3.4……27

Table 3.5……28

Table 3.6……29

List of Figures

Figure 2.1……...10

Figure 2.2……...15

.

Abstract:

Zara is a successful Spanish clothing company that has taken over Europe with its fast-fashion model; however, it is still in the early stages of opening stores in the United States. This project provides analysis of the United States and Spanish markets, a statistical study of cities in the U.S. in which Zara operates, analysis of the Spanish culture through the use of the television series Velvet, and predictions for where Zara will increase its presence in the United States.

Chapter 1: Introduction

Zara is a clothing chain of the fashion retailer, Inditex that was first started as a dressmaker's shop specifically for women in 1963 (Inditex, n.d.). The founder, Amancio Ortega, started out as a delivery man for a tailor shop and decided to create his own dress shop at the end of the 1950s (Alvarez, n.d., p. 160). He opened the first Zara store 12 years later in La Coruña, Spain and then expanded the business by opening nine more Zara stores throughout Spain. Ortega then opened two factories in Arteixo, Spain which is close in proximity to La Coruña (Inditex, n.d.). In 1985 the company had 7 manufacturers, 1,100 employees, 41 stores, and sales of 14,600,000 (in pesetas) (Castellano Rios, 2002, p. 209). After building up a fleet of 60 stores in Spain, Zara stepped into the international market in 1988, opening its first international store in neighboring country Portugal (Castellano Rios, 2002, p. 209). The next two years Ortega continued the international expansion opening a store in fashion capitals New York City and Paris (Castellano Rios, 2002, p. 209).

Fast forward to present day, Zara has over 2,000 stores located in over 88 countries throughout the world with a design team of 200 members (Inditex, n.d.). Its success has made Ortega the world's fourth richest man (Forbes, 2015). What has made Zara so successful and sets it apart from other retailers in the clothing industry is its "fast fashion" model which consists of imitating high end fashions for reasonable prices in a short time period (Caro, 2010, p. 1404). While there are other retailers such as H&M or Mango that operate in a similar way, Zara/ Inditex was truly the first to start using the just-in-time method.

In using the fast-fashion or just-in-time model, one of the unique characteristics implemented is the proximity of manufacturing. The majority of Zara's manufacturing facilities are located in Spain and nearby Portugal and Morocco. This proximity helps Zara to adjust

rapidly to changes in consumer preferences and demands in order to please customers and therefore sell more items. Another distinctive characteristic is the amount of merchandise that Zara has in stores. Instead of having a smaller number of items at larger quantities, Zara sells a larger number of items at smaller quantities. This results in impulse purchases because if the consumers do not purchase the product on the spot, it will most likely be gone in the following few days. I can personally attest that this is the truth; in Seville, I noticed the store would be rearranged more than once within the same week and I have lost out on purchasing items due to waiting too long.

The story of Zara greatly interested me when I was studying abroad in Seville, Spain, which was when I first heard about Zara. All the women that I spoke with- all different ages- raved about the beauty and prices of Zara's merchandise and indeed the store was an impressive 3 stories with two floors dedicated to women's clothing and one for men and children. What also astonished me was the number of people in the store; there was always a line to try on items and an even longer line, at least 10 people deep, to make purchases. Upon coming back to the United States, I was craving more of Zara's fashions and discovered that there were stores in the United States, but none close to me. I questioned, "How are there not more Zara stores in the United States, why?" It is for this reason that I decided to see how Zara can further expand into the United States through an economical and cultural analysis.

The economic analysis consists of a theoretical analysis which focuses on both the United States and Spanish retail clothing markets. This overview provides background information and an in depth focus on the market structure in Spain and the United States. In the second chapter, an empirical analysis focuses on intending to determine what factors are taken into account as Zara opens new stores in the United States and where, based on the results, Zara should open

future stores. In the following chapters a cultural analysis employs the use of a primary source, the Spanish television series Velvet, which involves critiques and reviews of the series, and an explanation of the overall plot and themes present. Then, the series is compared to historic reality in the time period in which it takes place, the 1950's, and encompass a reflection of the present and the past and how, even though Velvet takes place in the past, it is a reflection of present day. Analysis also looks at how the store Velvet manages to survive during a period of economic crisis as a company. Finally, the economic and cultural analysis is reiterated with closing remarks on the state of Zara's presence in the United States, and its outlook for expansion the future.

Chapter 2:

United States and Spain's Retail Clothing Markets

Introduction

Spain and the United States have diverse retail clothing markets that have developed along distinct paths throughout the years. The shopping culture helps to define and influence what retailers supply and even the way in which the products are supplied. While the United States has more of an online retail focus, in Spain physical stores are preferred due to cultural norms. As these two different cultures shape the market, it is worth a glance at the retail clothing industry generally in both the United States as well as Spain. This chapter contains an overview of the United States and Spanish retail clothing industries, an analysis of the market structure in each country, and potential competition.

United States Market Overview

The United States retail clothing market consists of a textile supply chain that enlists fiber producers, textile mills, manufacturers, and retailers to create and sell clothing to American consumers (Sen, 2008, p.571). This supply chain is made up of 22,000 companies (excluding retailers) that employed over 675,000 people in 2007 (Sen, 2008, p. 571). In taking a closer look at the retailer segment, they are categorized into five distinct groups: specialty stores, department stores, discounters or mass merchandisers, apparel chains, and off price stores (Sen, 2008, p. 573). Each of these groups offers something different to the retail market and appeals to a different set of consumers. It is valuable for a closer examination of each group in order to see how each of these compares to Zara and the competition that Zara faces as it transfers into the United States market.

The specialty stores offer a range of fashionable products and accessories that is more limited and focuses on a particular aspect of the market (Sen, 2008, p. 573). Specialty stores such as The Limited or Gap accounted for 28.5 percent of all retail sales in 2003 (Sen, 2008, p. 573). Department stores like Macy's, Nordstrom, and Bloomingdale's are stores with larger, more national brands that take part in hard and soft good categories, and take up 19 percent of the market share (Sen, 2008, p. 573). Hard versus soft goods are terms to describe the type of products being sold by companies, often referred to as hardlines or softlines (Ferrara, n.d.). Hard goods are those which physically are harder such as furniture, electronics, jewelry, and sports equipment while soft goods are those that are softer such as clothing, accessories, and footwear (Ferrara, n.d.). Discounters, otherwise known as mass merchandisers, also take part in hard and soft good categories selling apparel as well as other goods such as furniture (Sen, 2008, p. 573). The difference is that mass merchandisers, for example Walmart, Kmart, and Target, have a strategic "everyday low prices" mantra that helps to put them at 18 percent of the market share. Next are apparel chains, stores such as J.C. Penney or Sears that make up sixteen percent of the retail clothing market share (Sen, 2008, p. 573). These stores offer a wider range of apparel to consumers but unlike the discounters or department stores the low prices and large national brands are not as present. Finally, the last category is off-price stores such as T.J. Maxx and Marshalls (Sen, 2008, p. 573). These stores purchase the designer and higher fashion stock left over from manufacturers and then sell the merchandise at lower discounted prices. The only downside to stores such as these is that they cannot offer complete sets from the designers, only the excess goods here and there.

In the United States, the process from design to shelf is generally very long and can start as much as forty weeks before the season actually starts (Sen, 2008, p. 574). Once the product is

in stores, different types of products remain in stores for varying amounts of time- anywhere from year round to ten weeks (Sen, 2008, p. 574). One of the pressures often faced by retailers is decreasing the time of the design to floor process in order to better meet consumer demands and the variability that occurs. To realize a faster production process, technological systems are implemented such as computer aided design (CAD) and product lifestyle management, which will be discussed more in depth later on in the chapter (Sen, 2008, p. 575).

Another factor that the U.S. retail clothing companies try to reduce is the cost of producing the apparel. In order to do this, many companies have transferred from domestic to off shore production with monthly deliveries to stores (Sen 2008, p. 575, 578). This transfer does lower the cost; however the downside is that the manufacturers are unable to respond quickly to consumer demand preference changes, a large part of determining what is sold. More recently, companies seem to have found a balance between domestic and off-shore production. Based on the type of product, if it is produced easier and has a longer shelf life, it will be produced off-shore, but if it is a product that has more difficult production techniques and a shorter shelf life, it would be produced domestically (Sen, 2008, p. 576).

Finally, sales periods are an essential part of how companies conduct business and earn profits. In the U.S., there are three types of sales: preseason, within season promotions, and end of season clearance (Sen, 2008, p. 580). Usually, the manner in which companies determine markdown for these sales periods does not follow any specific formula or method; it is based more on the sales activity and past experience in sales or knowledge in how consumers act (Sen, 2008, p. 580). One strategy that stores do use is to hold infrequent sales so that consumers cannot plan for the sales and wait to purchase the apparel until the sales begin in order to save money

(Sen, 2008, p. 580). A different strategy is to hold sales periods close to inventory counts so as to avoid counting large numbers of articles (Sen, 2008, p. 580).

Spanish Market Overview

While the United States has its patterns and market characteristics, Spain also has its patterns and characteristics that contribute to forming its retail clothing market. In order to analyze the market structure it is first necessary to know the types of stores, production length, location of production, as well as sales in Spain.

The types of stores that exist in the Spanish retail clothing market include independent stores, specialty stores, department stores, and hypermarkets (Baker & McKenzie, 2007, p. 106). The independent stores, although small, take up 34 percent of the market share, are family owned, and have no more than one, maybe two stores (Baker & McKenzie, 2007, p. 106). Specialty stores, such as Zara, focus on more fashionable products and have grown from taking up three percent of the market share to twenty-four percent in twenty years (Baker & McKenzie, 2007, p. 106). Next, the department stores account for fifteen percent of the market and offer the larger, more national brands as well as a variety of products beyond clothing (Baker & McKenzie, 2007, p. 106). Finally, hypermarkets such as Carrefour offer cheaper prices similar to the discounters in the United States. It is a combination of a department store and a grocery store which takes up twenty percent of the market. While a decreasing part of the market, illegal sales still account for about seven to eight percent, with web sales being even more unpopular, only taking up a mere one percent (Baker & McKenzie, 2007, p. 106,107). This could potentially be a cultural difference due to the fact that it is typical to go out in the evenings for a walk as a way to socialize. Also, walking to the store is a short distance away in comparison to the shopping malls that are in the middle of nowhere in the United States.

The production length is also a factor of the Spanish market analysis. Overall Spain has a very short production time that is highly specialized and can include many updates or changes to the articles throughout the process, usually at short notice (Baker & McKenzie, 2007, p. 103). There are also many updates in the articles sold throughout the seasons, and the sales floor is regularly rearranged to accommodate this. For stores to update the sales floor, delivery times are also very short with more frequent deliveries, in some cases every week. This regularity gives stores new merchandise more often and keeps customers interested and returning more frequently (Baker & McKenzie, 2007, p. 103). However, the length of production was not always as short as it is now; at one point production was a long process creating only the most standard products with a very low variation (Lleonart & Fabregat, 2009, p. 183). It is evident that through the years companies have changed and grown in regards to the production length.

The next factor of the Spanish retail clothing market is where production physically takes place: domestically or offshore. It appears that the majority of companies produce the basic products that require less skill and time off shore in countries such as Portugal, Morocco, or China (Baker & McKenzie, 2007, p. 104). The products manufactured in China are planned more in advance due to the slower response time whereas products made in Portugal or Morocco require less time since these countries border Spain (Baker & McKenzie, 2007, p. 103). The more fashionable or trendy items will most likely be produced right in Spain because they are more labor intensive and require more time.

Finally, a look at sales periods proves beneficial as well. Spain actually has very few sales periods throughout the year compared to the United States. Twice a year sales are held for two months called “rebajas”. Almost all products are discounted at the beginning of the sales in order to decrease the left over product and make room for the new collections. However, to

compensate for the few sales periods, full prices are generally lower making clothing still affordable and attractive to customers year round.

While there are some major differences in Spain's clothing retail market compared to the United States, it appears that some U.S. based companies are trying to imitate some of the features that the Spanish market has due to the success of many Spanish brands such as Zara.

United States Market Analysis

After exploring the general characteristics of the retail clothing industry in each country it is now possible to complete a detailed market structure analysis of each market, which will include the type of market structure, market shares, economies of scale, degree of vertical integration, as well as barriers to entry.

Based on the information offered in the first section, the United States retail clothing industry has a type of market structure consistent with that of monopolistic competition which is a market structure with a large number of small firms, similar but not identical products, relative freedom of entry and exit, and knowledge of prices and technology. The firms in the industry are very competitive but each has its own part in controlling the market as well as a negative sloping, elastic demand curve (Landsburg, 2008, p. 392). Firms in this market structure face this elastic demand because there are so many close substitutes for its products, but they still have some control over prices to some extent which means that the firms are price makers (Landsburg, 2008, p. 390).

In the short run, firms will make profits since the price will be greater than the average cost, but in the long run, as more firms enter to try to achieve some of the profits as well, so many will enter until there is no profit left to be had (Landsburg, 2008, p. 390). When there is zero profit, the price and average cost are equal to one another, and firms will no longer enter the

market (Landsburg, 2008, p. 390). The demand for an individual firm will decrease and the demand curve will shift left, becoming more elastic until finally the demand curve reaches the average cost curve and marginal revenue equals marginal cost which will result in profits being zero (Landsburg, 2008, p. 390).

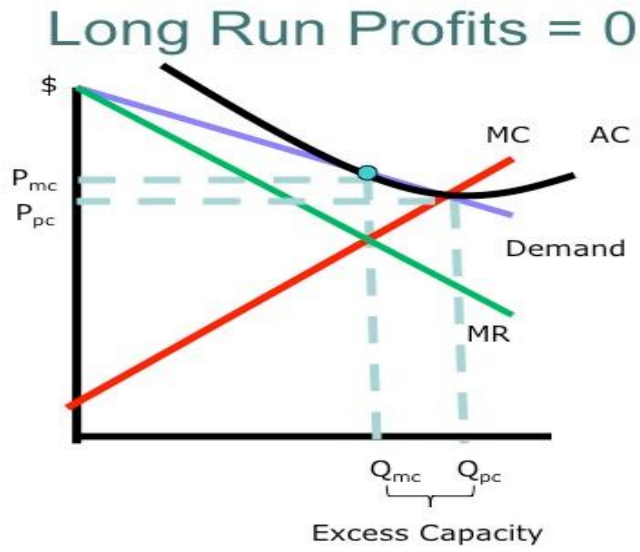


Figure 2.1

The five distinct groups that make up the American retail clothing market (specialty, department, discounters, apparel chains, and off price) each account for a relatively equal part of the market share and within each of these groups there is no one company that dominates the group. In 2003, specialty stores accounted for 28.5 percent, department stores took up another 19 percent, discounters take a close third holding 18 percent of the market, apparel chains account for 16 percent, and the off price stores round out the market holding 20 percent (Sen, 2008, p. 573).

Products in a monopolistically competitive market are not identical, but differentiated through the use of materials and styling or by the image the company creates for itself (Landsburg, 2008, p. 391). There are small differences that exist that are either physical differences in the style and make of the clothing whether it be color, fabric, and the tailoring of

the article or differences that are perceived only by the customers when, in reality, the products would be perfect substitutes (Landsburg, 2008, p. 391).Clothing from Walmart will not be able to substitute for clothing from The Limited, for example. Physical differences are present which appeals to different customers even though they (the different variations of articles style) both serve the same basic need of clothing a person. The customer also creates differences by preferring a specific brand that a company creates (Landsburg, 2008, p. 391). Although the products might be the same, the brand changes whether a customer will buy that product or not. Someone that normally wants higher quality fashion pieces will most likely not go to Walmart whereas someone looking for cheaper basic items will be more likely to shop at Walmart than The Limited. Finally, how a company treats its customers through its services creates preferences and differentiates one company from another in either a positive or negative way. A company that offers "service with a smile" and bends over backward for the customer will most likely be much better received than one that seemingly does not care.

There are relatively few barriers to entry or exit in the retail clothing market in the United States. It is very easy for firms to create factories and hire workers due to the fact that only a small amount of capital is required and the workers needed do not require a large skill set for the job (Adhikari & Yamamoto, n.d., 184). In this way it is also possible for companies to exit the industry with little hindrance from the capital acquired during business. Also, the low barriers to entry are a factor that contributes to long run profits equaling zero since firms can easily enter and take advantage of the profits available ("Econ 150 Economic Principles and Problems – Micro", n.d.).

Another contributor to creating the monopolistic competition that the US has is knowledge over prices and technology from both the perspective of buyers and sellers. Buyers

will base decisions on product differences as well as the brands when they go to make purchases (Landsburg, 2008, p. 391). They know how a pair of jeans varies from one company to another and which brands are more popular. From that knowledge they are then able to determine a general range of prices for the store and whether it is a higher end designer or low end mass merchandiser.

From the sellers point of view the majority know and use the same production techniques or technology in their processes. As companies try to reduce the timeline from design to store floor, the majority of companies use a processing system called CAD, or computer aided design (Sen, 2008, p. 575).Used by companies such as Gap, VF Corp., and Liz Claiborne, another technology is the product lifecycle management which improves communication through the supply chain during the development process (Sen, 2008, p. 575). This led to a 30% decrease in the time taken to develop new products, making the company more efficient (Sen, 2008, p. 575).

Lastly, a change in processes has also been adapted by companies where instead of using an assembly line format where each worker does one part of sewing the garment, a smaller group of workers may assemble the majority of the product- called a modular assembly system (Sen, 2008, 576). Finally, there was a huge shift in where the clothing is manufactured. As one company and then another found it more efficient to move production internationally, it became common knowledge and now the majority manufacture their products in this way. Now, any company coming into the industry immediately knows to start production off shore in order to have lower costs.

Economies of scale are another way of analyzing the retail clothing market within the United States. Domestically, manufacturers lack economies of scale due to the detailed fashion products that are more labor intensive and require more time (Caro & Gallien, 2010, p. 265).

Encompassing international production, companies reached economies of scale when they produce basic clothing articles, known as more standard garments that are everyday items, manufactured in large quantities abroad (Caro & Gallien, 2010, p. 265; Sen, 2008, p. 4). Overall, economies of scale are reached and used in order to produce efficiently. However, there are some downsides to economies of scale in the retail clothing industry due to the highly volatile demand of consumers. Their preferences are constantly changing and companies struggle to keep up with this demand at times (Doeringer & Crean, 2006, p. 22). Therefore, it is not as popular to create large batches of fashion labeled articles that are more stylized or "trendier" (Caro & Gallien 265, Sen 4). For this reason, these articles are more likely to be produced domestically than internationally due to the fact that the production processes can be halted sooner if the product does not sell as predicted (Sen, 2008, p. 576).

Finally, there has been a shift away from horizontal integration towards a more vertical integration in the clothing retail industry in recent years (Baker & McKenzie, 2007, p. 4) where the company owns both the supply chain as well as selling the product (Landsburg, 2008, p. 356). This shift is helpful to companies because they are able to have more control over the processes used as well as lowering transaction costs, increasing efficiencies, and lowering product prices for consumers (Landsburg, 2008, p. 360). While there are still companies that have not vertically integrated, it appears that more are beginning to switch to this type of integration.

Spanish Market Analysis

In contrast, the Spanish retail clothing market has a market structure consistent with that of an oligopoly. Characteristics of oligopolies include a small number of large firms, similar but not identical products, difficulty in entering and exiting the market, as well as behaviors of prices

and innovation. Spain meets each characteristic which will be explained through specific examples.

The Spanish market for clothing has grown from smaller independent stores to a very concentrated market into which a few large firms like Inditex, the parent company of Zara, take up 15 percent of the market (Baker & McKenzie, 2007, p.103). With the advantage of less competition, these companies can take advantage of the market and have a greater control over prices. Also, the actions of one company have a significant effect on other companies in the industry which can influence them to change business practices in order to compete better (Landsburg, 2008, p. 384).

Looking at the clothing products offered in Spain, they seem to be similar, but not identical due to differences in brands and consumer preferences. They are all similar in that each company has adopted and modernized international trends and satisfied the basic needs that clothing offers, but the individual articles sold by each company vary based on materials and techniques used or consumer perceptions of certain brands (Lleonart & Fabregat, 2009, p. 184).

There is also little freedom of entering and exiting the market based on the number of companies in the industry as well as the brand names these companies own. Brand names such as Zara and Mango are able to prevent companies from entering the market due to their huge popularity and success. However, there are still opportunities for companies to enter into the retail market industry because smaller independent stores still make up 34 percent of clothing sales (Baker & McKenzie, 2007, p.106). There are also companies such as El Corte Ingles, which is the sole department store in the country due to the fact that it bought out all its competitors and which takes up 15 percent of the market, or hypermarket Carrefour, which accounts for 20 percent of the market (Baker & McKenzie, 2007, p.106). It is predicted that in

the future factory outlets and hypermarkets will increase in market share, which suggests that companies are still able to enter (Baker & McKenzie, 2007, p.107). While in the specialty store or department store groups of the retail clothing industry it does not seem as if firms will be able to enter as easily, in other groups within the industry it appears that firms, especially in the hypermarket group, would be able to enter with ease.

Behaviors of prices and innovation within the retail clothing market of Spain are also factors contributing to labeling the market as an oligopoly. Prices tend to be very rigid, not changing which is a prominent part of the Spanish retail clothing market. If stores tried to raise prices, others would keep their prices the same and take up more of the market, and demand would become more elastic ("Econ 150 Economic Principles and Problems – Micro", n.d.). However, if stores decided to lower prices, other stores would follow suit in lowering prices, and the demand curve would become more inelastic ("Econ 150 Economic Principles and Problems – Micro", n.d.). The result of combining the two creates a kinked demand curve for an oligopoly which leaves prices constant and unchanging ("Econ 150 Economic Principles and Problems – Micro", n.d.).

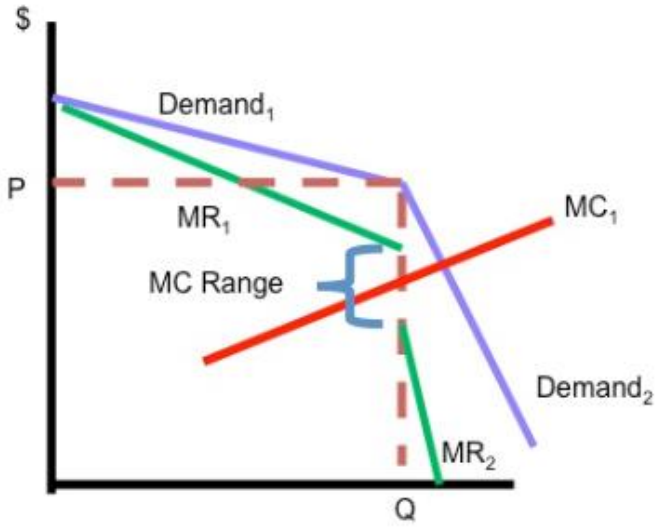


Figure 2.2

Stores usually do not offer sales except for two month periods two times a year which results in prices being constant for the majority of the year. Innovation is another factor present where technologies are improved and production capabilities are expanded to outdo potential entrants even if there are few firms in the market (Landsburg, 2008, p. 388). This type of innovation is happening currently in Spain. The fast-fashion companies have changed their supply chain to a consumption and distribution driven system instead of a production and industry driven model (Lleonart & Fabregat, 2009, p. 184) as well as having short delivery times with specialized production (Baker & McKenzie, 2007, p. 103). In addition, companies such as Zara have developed and implemented models to better optimize distribution and clearance pricing specific to the fast- fashion model.

Economies of scale are also important in an analysis of the Spanish clothing retail market. Companies are using a chain or franchise model throughout Spain as well as internationally that helps to create economies of scale, decreasing cost as more products are produced. Also, the use of off shoring manufacturing of basic items in neighboring countries helps to create economies of scale as well.

However, as with any oligopoly, there are some inefficiencies, one of which is that products are produced abroad, imported into Spain's logistic centers (the company's home base) and then redistributed from the logistic centers to stores all over the world (Lleonart & Fabregat, 2009, p. 185). This process is inefficient because there could be stores very close to the production centers but the company imposes more costs by shipping product to Spain and then potentially back to the country in which it was made.

The majority of specialty stores in Spain are labeled as "fast fashion" where vertical integration is present. It appears that this is the main way in which companies produce and sell

goods because it is efficient and lowers costs (Landsburg, 2008, p. 360). In addition, it gives the company the ability to respond quickly to consumers' demand and any changes (Baker & McKenzie, 2007, p. 103). By owning both the production and sales end of the business, companies also have an easier time with communication as well as transportation and distribution. If Zara were to buy fast fashion from an independent manufacturer, transaction costs such as bargaining costs and enforcement costs can end up costing more than it would cost to make the clothing in house. In addition, Zara takes its customers opinions into account regarding current clothing options and will adapt future productions of the product to meet the customers' needs. To go through an independent manufacturer would increase time and communication costs, plus the manufacturer might not be able to produce the specified products that Zara needs.

Competition Analysis

Competition for Zara consists of the companies in the United States as well as in Spain. There are even some Spanish companies that are in the United States creating even more competition. For example, a Barcelona based company, Mango, has stores throughout the United States in similar locations as Zara. Another company, Desigual, is also present in the United States with large stores in New York City. Focusing on just the United States, some examples include The Limited, Gap, Macy's, Nordstrom, Walmart, Target, J.C. Penney, Sears, T.J. Maxx, and Marshalls. Competitors in Spain are those mentioned earlier as well as the independent stores, Sita Mart, El Corte Ingles, Carrefour, Hipercor, itinerant businesses that set up throughout the streets of cities, as well as illegal sales. One factor that plays a big part in the United States in regards to profits, web sales, actually do not play a huge role in Spain and account for only one percent of the market (Baker & McKenzie, 2007, p. 107). The amount of web sales in the United States will most likely impact the competition and possibly change Zara's business model.

Conclusion

Through a glance at the United States and Spanish clothing retail markets as well an analysis of each in regards to market structure, market shares, economies of scale, degree of vertical integration, and barriers to entry it is clear that the United States and Spain have different market structures which could lead to difficulties as Zara attempts to expand in the U.S. Each market has its own unique characteristics and for Zara to increase its stores, it potentially may have to adapt its processes to better fit in the United States market. With this knowledge it is now possible to complete empirical analysis as well as determine the best recommendations for Zara's transfer into the United States clothing retail market.

Chapter 3:

Zara Stores in the United States

Introduction

As I am trying to find how Zara can have a larger presence in the United States, it is important to identify the pattern of where they have located their stores to determine where they should locate future stores and expand. It is unknown though, how Zara elects a store location; what common factors do all of these locations have that could help to predict future locations? The variables used include characteristics that would describe a city such as population, a city or suburb location, median household income, the percentage of female population, percentage Hispanic, percentage of foreign born persons, a percentage rating cosmopolitanism, as well as an east coast location. Through a regression analysis based on current Zara store locations and the variables listed previously I explain the pattern of store location and predict where the next stores will open.

Variables

It is first necessary to describe the variables and explain them in more detail so as to have a solid base of the significance each variable holds when analyzing the regression outputs. There is one dependent variable and eight independent variables that measure the number of stores, population, suburb location, median household income, female, east/west, foreign born persons, cosmopolitanism, and Hispanic. The majority of the data were found on the United States Census Website and CityData.com.

First, the dependent variable is the number of stores. The number of stores indicates the number of stores that Zara has in a city or suburban location. Based on the data collected as of January 2015, some locations, such as New York, have eight stores whereas other areas have

zero. There are a total of 49 Zara stores throughout the United States and Puerto Rico that were found on the My Store 411 website.

Second, the variable population is the number of people living in a certain city. These numbers were pulled from the 2013 United States Census website and used to rank the top one hundred cities in the United States. The population numbers were also helpful in determining whether to consider a location a city or suburb which is the dummy variable.

The dummy variable that represents a city or suburb location is important because 24.5% of Zara store locations are located in suburbs; much more than I expected. This factor has to be taken into account as I suggest new locations for Zara to expand as it appears that Zara does not shy away from opening stores in suburbs or areas with smaller populations. I treated this variable as a dummy variable which is created to represent a true or not true characteristic with the number "1" or "0". In this case, a 1 signifies the location is a suburb and a zero means that it is a city. To differentiate between cities and suburbs I used the population as a measure. If a location had a population less than 100,000 it was considered a suburb, and if the population was higher than 100,000 it was considered a city.

The next variable, median household income, is an indicator of how much money the middle income a household in a region is making. This variable is included to determine the type of clientele to which Zara is trying to appeal. It is important to see a measure of the income of the locations in which Zara stores are located to find cities that have similar income levels. This can then lead to more accurate recommendations.

Next, the female variable is the percentage number of women in the overall population of a city. The number of females can be telling as Zara could be appealing to a specific gender. This

further describes the population and indicates whether the percentage of females or males is higher in certain cities.

Fifth, the Hispanic variable is the percentage of the Hispanic population within the overall population for a city. This information was drawn from the 2013 United States Census website as well as City Data. This variable further defines the population and could potentially be a contributing factor to where Zara places its stores due to the fact that Zara is Spanish company. As a Spanish company, this might appeal more to people of Hispanic ethnicity than a company such as H&M, which is Swedish.

Foreign born persons is another variable expressed as a percentage for each city that specifies the number of people that were not born in the United States. This is also an interesting variable that could contribute to where Zara places its stores because Zara does have a large presence internationally.

Cosmopolitanism is a measure of how cosmopolitan a region is, which is how much "a person has lived in or knows about many different parts of the world" (Merriam Webster). To measure cosmopolitanism, I took the percentage of passports owned in each state and assigned each city the percentage that present in its state. The percentage of passports, while not a perfect measure by each city, is a helpful measure of cosmopolitanism because people with passports are more likely to travel the world and know about different parts of the world. This information was found through an article published in The Expeditioner titled "How Many Americans Have a Passport" by Matt Stabile.

Finally, the last variable was one that was added in after initial regressions were completed and is the East Coast variable. This variable is a measure of whether the city is located on the East coast and is another one coded as a dummy variable where cities located on the East

coast receive a 1 and cities not on the East coast receive a 0. To differentiate East coast from everything else, I decided to include all cities located in division one New England, division two Middle Atlantic, and division 5 South Atlantic as described by the US Census. Below is a comprehensive list of all the states included in these three divisions; each city within each of these states received a 1.

Table 3.1

Division I: New England	Division 2: Middle Atlantic	Division 5: South Atlantic
Connecticut (09)	New Jersey (34)	Delaware (10)
Maine (23)	New York (36)	District of Columbia (11)
Massachusetts (25)	Pennsylvania (42)	Florida (12)
New Hampshire (33)		Georgia (13)
Rhode Island (44)		Maryland (24)
Vermont (50)		North Carolina (37)
		South Carolina (45)
		Virginia (51)
		West Virginia (54)

Predictions

In looking at the variables that I will be using and after pulling the data from the US Census website and other sources, I am expecting that the population has a positive impact on store location. Cities with more people can offer more customers to purchase the clothing Zara is selling.

I expected the majority of stores to be located in a city versus a suburb due to the fact that cities more closely fit the type of locations in which Zara usually has stores. Zara is used to Europe where there are stores on city streets with lots of foot traffic. A suburban location would be almost the opposite of the city atmosphere that Zara is so comfortable and accustomed to.

From previous research, it is believed that Zara, while very affordable in Spain, wants to be considered “higher end” in the fashion world outside of its home country. It is true from personal experience that the clothing is more expensive in the United States than in Spain, and I

believe that Zara will therefore try to locate in cities with a higher median household income so as to charge higher prices and maintain the "high end" reputation. I expect the variable to have a positive coefficient for this reason.

I also expect the Hispanic ethnicity percentage to have a positive impact on where Zara locates stores since Zara is a Spanish company. It would make sense that Zara locates in areas with high Hispanic populations to appeal to a clientele similar to that in Spain. Countries with a high Hispanic percentage also are more likely to have more Zara stores as compared to the United States since they have more European ties and influences.

Next, I believe the female percentage variable will have a positive influence since Zara is most popular among women of all ages in Spain. Men's and children's clothing are also offered, but not to the same extent as women's clothing. In addition, women are more likely to purchase children's clothing than men.

Cosmopolitanism is something that could play a positive role in where Zara locates since people that have traveled abroad will be more familiar with the store. Personally, I did not know about Zara until traveling to Spain. However, people can still shop at the store even if they do not know about Zara's presence abroad. Although it could potentially be helpful in gaining some customers, I do not believe that it is a variable that will have a huge impact on where Zara locates stores.

I predict that the foreign born also has a positive effect on where Zara locates stores because while very popular in Spain, it is also generally very popular in other countries throughout Europe and Asia as well. Any city with a large number of foreign born persons will have more customers that are more familiar with Zara and willing to purchase their products since it could be something similar to their home.

Finally, the East Coast variable is expected to have a positive influence since the cities located closer to coasts appear to have better dressed populations. This could possibly be due to stronger ties to European culture as the east coast is the closest part of the U.S. to Europe. By looking at this variable, it could potentially be determined whether Zara will be more likely to expand in the West or East.

Results

The dependent variable in this case is the number of stores, and the eight variables listed above are considered the independent variables. The following regression model depicts this.

Number of stores$i$=b0 + b1population$i$ + b2dummy$i$ + b3medianhouseholdincome$i$ + b4female$i$ + b5east/west$i$ + b6foreignbornpersons$i$ + b7cosmopolitanism$i$ + b8hispanic$i$+ei

In this dataset, we have 118 observations which include the top 100 cities in the United States plus the locations in which Zara has stores. Some of the cities overlap, and those are only listed once to avoid double counting. After the initial regression was completed, there is an R-Squared of .732 which signifies that around 73% of the variation in the number of stores can be explained by variation in the independent variables. It is also seen that the overall regression is statistically significant by looking at the "Significance F" in the second diagram. As mentioned, the regression was completed at the 95% confidence level, and that same level is used to determine whether the overall results are significant. In this case, the results are significant because the Significance F, 1.15804E-28, is less than .05.

Table 3.2

Regression Statistics	
Multiple R	0.85567219
R Square	0.73217489
Adjusted R Square	0.71513148
Standard Error	0.49504158
Observations	118

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	7	73.69526441	10.52789	42.9594	1.15804E-28

To see whether each independent variable is statistically significant, it is important to look at the P-Value in table 3.4 below. The statistically significant variables in this regression include population, dummy variable, and female. All the independent variable coefficients are also positive which would lead to a positive effect on the number of stores.

I examine the correlation between all the variables to test for multicollinearity, which is a mathematical relationship between independent variables. If two independent variables (or more) are related and have a linear relationship, then it is possible that one variable could be linearly predicted from the others. It would then be unknown what the true influence an independent variable has on the dependent variable since other variables are so closely related.

Table 3.3

	Number of St	Population (2	Dummy Varia	Hispanic R	Median Ho	Female (%)	Foreign Born	Cosmop
Number of Stores	1							
Population (2013)	0.760682875	1						
Dummy Variable	0.213026388	-0.184445713	1					
Hispanic Race (%)	0.076870334	0.087171595	-0.14156092	1				
Median Household Income	0.161934092	-0.13105694	0.621670444	-0.280372	1			
Female (%)	0.058795318	-0.032348246	-0.03048661	-0.065657	0.0773734	1		
Foreign Born Persons (%)	0.28575368	0.170668203	0.096401334	0.4862823	0.2137457	-0.057602636	1	
Cosmopolitianism	0.278330665	0.069815681	0.375796507	0.133385	0.5211283	-0.012175515	0.542611077	1

Looking at the results, it appears that the dummy variable and median household income are correlated at .621, Hispanic and foreign born persons are correlated at .486, median household income and cosmopolitanism at .521, and foreign born and cosmopolitanism at .542. I believed that the Hispanic variable would be more significant, and that it is possible the different variables could be capturing similar effects; therefore I ran the regression again, this time

without cosmopolitanism. I received very similar results with only population, dummy, and female being statistically significant. Then, I tried removing the dummy variable and using the cities that only had more than 100,000 people which left only the population and female variables as statistically significant.

My next form of action was to look closer and inspect the variables cosmopolitanism, Hispanic, and foreign born persons. They could overlap in ways that I am still not noticing, so I removed all three variables and ran a regression, then ran a regression with each variable separately so as to not have any overlap between the other two variables. The results are listed in the chart below.

In the Regression 3 column, the results are from the regression without the three variables hispanic, cosmopolitianism, and foreign born. You can see that only the population and dummy variables are statistically significant with a p-value of less than .05. The next column, Regression 4, shows the regression including the foreign born variable. In this case, population, dummy, and foreign born variables are all statistically significant. This means that the percentage of foreign born persons is important in determining where stores are located. Regression 5 including cosmopolitianism shows that the stastically significant variables are population, dummy, but not cosmopolitianism, one of the variables I thought would be significant. Finally, Regression 6 including Hispanic shows that population and the dummy variable are significant, but once again, the Hispanic variable does not seem to be a factor that determines where Zara opens stores.

At this point, I added the final variable, East Coast, into the regression to see whether Zara took into account placing stores in a coastal location. Once adding in this variable, it appears that the variables population, dummy, and east are all statistically significant. However,

once the east/west variable was added in, all the other variables(median income, female, hispanic, foreign born, and cosmopolitianism) are no longer significant. With the possibility that the other variables do hold multicollinearity I took out the hispanic and cosmopolitianism variables. This left me with the following results in Regressions 7 and 8. The variables now significant include population, dummy, east/west, and foreign born. Therefore, it appears that the coastal location could be important in deciding Zara store locations.

Now, with the results of the regressions and knowing which variables are important in determining where Zara locates its stores, I will make predictions regarding where Zara will open stores in the future.

Table 3.4: Regression Results 1

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Population	8.40E-07* (5.36E-08)	8.43E-07* (5.32E-08)	8.59E-07* (5.33E-08)	0.0000008* (5.349E-08)	0.0000008* (5.378E-08)
Suburb	1.017* (0.197)	1.0304* (0.195)	0.9122 (0.212)	0.8685* (0.209)	0.8294* (0.215)
Hispanic	0.071 (0.257)	0.079 (0.255)			
Med. Inc.	8.75E-07 (3.35E-06)	1.51E-06 (3.13E-06)	3.80E-06 (2.93E-06)	2.84E-06 (2.896E-06)	1.81E-06 (3.091E-06)
Female	0.02* (0.01)	0.0194* (0.009)	4.294 (4.583)	7.4828 (4.671)	6.8824 (4.742)
Foreign	0.674 (0.533)	0.7919 (0.486)		1.0034* (0.410)	
Cosmo	0.355 (0.65)				1.1008 (0.591)
East Coast					
Obs	118	118	118	118	118
Adj R^2	.715	0.716930026	0.702978	0.715524	0.709315
F-stat	42.95*	50.38756	70.22743	59.85644	58.09948

Table 3.5: Regression Results 2

Variable	(6)	(7)	(8)
Population	0.0000008* (5.304E-08)	0.0000008* (5.216E-08)	0.0000008* (5.165E-08)
Suburb	0.8715* (0.212)	0.8443* (0.206)	0.8565* (0.201)
Hispanic	0.3549 (0.213)	0.3228 (0.259)	
Med. Inc.	5.24E-06 (3.036E-06)	0.0000035 (3.257E-06)	1.75E-06 (2.817E-06)
Female	5.691 (4.625)	2.0382 (4.999)	2.8056 (4.761)
Foreign		0.5702 (0.521)	0.8851* (0.397)
Cosmo		-0.1802 (0.679)	
East Coast		0.3672* (0.116)	0.3214* (0.105)
Obs	118	118	118
Adj R^2	0.707521	0.7340515	0.735123
F-stat	57.60571	41.36685	55.11896

Location Predictions

Recently, Zara posted an article on the Inditex website discussing the opening of new stores in the United States. Zara reports that two new stores in the New York City region will open, one in SoHo and the other close to the World Trade Center in Manhattan. In addition, nationally Zara intends to open over 12 new stores during the 2015 year in New Jersey, Las Vegas, Los Angeles, San Diego, Boston, Sacramento, Houston, Dallas, Chicago, Seattle, and

Puerto Rico. These new openings will build on the openings of 2014 in Seattle, Los Angeles, and Miami.

However, based on the data that I have collected and the variables that have been proven to be significant, I believe that Zara would be most profitable and benefit most from opening stores in the following cities. Looking at the chart below, the top cities that Zara should add stores in include Phoenix, San Diego, San Jose, Reno, Charlotte, Jacksonville, Houston, Baltimore, El Paso, Raleigh, and Chula Vista. Looking at the residuals column, the negative sign indicates that the model predicts more stores than are currently located in the city. For example, Phoenix lacks one store. It is interesting to note that many of the places where Zara is adding stores are listed in my results as having too many stores. For example, Zara recently opened a new store in Miami, but according to my information, Miami has 1.25 too many stores. The same with Las Vegas and New York that have .72 and .76 too many stores. But, San Diego,one of the cities in which Zara wishes to open a new store, is also on my list of reccommended locations. Currently San Diego does not have any Zara stores and it is safe to say that one is needed based on the residuals column which says that San Diego is short one store.

Table 3.6

Observation	d Number c	Residuals	Cities
6	1.0437893	-1.04379	Phoenix
8	0.9436887	-0.94369	San Diego
10	0.7980929	-0.79809	San Jose
89	0.7939849	-0.79398	Reno
16	0.7718845	-0.77188	Charlotte
13	0.715722	-0.71572	Jacksonville
4	1.6612492	-0.66125	Houston
26	0.5834667	-0.58347	Baltimore
19	0.5292069	-0.52921	El Paso
43	0.4661408	-0.46614	Raleigh
74	0.4508447	-0.45084	Chula Vista
104	0.3891741	0.610826	Pasadena
54	0.3688267	0.631173	Aurora
106	0.3593301	0.64067	Sherman Oaks
77	0.312331	0.687669	St. Petersburg
30	0.2774268	0.722573	Las Vegas
50	0.2694653	0.730535	Arlington
1	7.2418024	0.758198	New York
102	0.0263279	0.973672	Costa Mesa
95	-0.038797	1.038797	North Las Vegas
103	-0.04014	1.04014	Mission Viejo
105	-0.079005	1.079005	Santa Monica
44	0.7504704	1.24953	Miami
23	0.6821123	1.317888	Washington
14	0.558654	1.441346	San Francisco
40	0.35825	1.64175	Atlanta

Conclusion

While it is difficult to predict accurately where Zara will open its next store, I believe that I have made somewhat accurate predictions since Zara is opening a store in one of the cities that was indicated as needed one. Perhaps if more was known about the process in which Zara goes through in deciding where to expand I would be able to make even more accurate predictions. One factor that I believe might play a role that I did not account for was the willingness for those to run the store. Zara needs to be able to find employees that are willing to work there and cooperate with executives in Spain. In addition I believe that Zara is heavily relying on online sales in the United States since a high percentage of the national population purchases items online. The company CEO was quoted on Zara's US expansion strategy saying "The growth model for the US mar-ket consists of a combination of flagship store openings and online sales growth…"(Inditex). Finally, it seems that instead of opening many small stores, Zara is trying to expand existing stores first. Many of the stores in New York City have undergone renovations recently such as the Fifth Avenue/42nd Street location where "the floor area is being extended by over 50% to 4,000 square metres" (Inditex), and other renovations have taken place on 34th Street and Sixth Avenue as well as 101 Fifth Avenue. Overall it appears that Zara is continuing the expansion which suggests that the expansion into the United States is still profitable and desired.

Capítulo 4: La introducción

Mientras un análisis económico es importante, también es importante tener un análisis cultural que da un fondo de cómo es España en el mundo de la ropa. Por el uso de una serie de televisión que se llama Velvet, puedo hacer conexiones entre la serie y España y usar estas conexiones para formar nuevas conexiones entre España y Zara.

Velvet es una serie de televisión española en la cadena Antena 3 basada al fin de los años cincuenta. Se trata de una mujer joven que trabaja como costurera en las galerías después de la muerte de sus padres cuando era pequeña. Ella, Ana Ribera, se enamora del hijo del dueño de las galerías, Alberto Márquez como niños pero Alberto fue enviado a estudiar afuera por su padre para prevenir el romance de Alberto y Ana. Pero, años después, Alberto vuelve a las galerías y el amor entre él y Ana sigue. Sin embargo, la muerte del padre de Alberto que ahora es el director de las galerías y el descubrimiento de la quiebra de las galerías causan problemas entre Alberto y Ana. La serie enfoca en las dos como una pareja y lo que pasa en las galerías con las clientas y los trabajadores. Los personajes principales, aparte de Ana y Alberto, incluyen Don Emilio que es el tío de Ana, Doña Blanca la gerente del taller de coser, Rita Montesinos una costurera y amiga de Ana, Luisa otra costurera y amiga de Ana, Mateo Ruiz el subdirector y amigo de Alberto, Clara Montesinos la secretaria y hermana de Rita, Patricia Márquez la hermanastra de Alberto, Doña Gloria la madrasta de Alberto, Raúl de la Riva un diseñador famoso, y Cristina Otegui la novia de Alberto*. La serie empezó el 17 de enero de 2014 y fue recientemente renovada para una tercera temporada. Tiene números de la audiencia muy altos; 4,6 millones espectadores o 24,7% han visto el último capítulo de la temporada actual (Antena 3).

También, hay críticas de la serie, algunas positivas y algunas negativas, incluyendo nominaciones para premios como los Fotogramas de Plata (FormulaTV.com). Una crítica de

*Cita al glosario de personajes en página 59 para una descripción más detallada.

Hughes para ABC es la más negativa, diciendo que Miguel Ángel Silvestre (Alberto Márquez) <<habla un poco raro, pero es muy detallista>> y que sus lágrimas son <<impersonales y colíricas>> (Hughes, laguiatv.abc.es). Mientras Hughes no está impresionado con Silvestre, le gusta el ambiente que la música crea diciendo que <<logra un aire de profundo romanticismo>> (Hughes, laguiatv.abc.es). Adicionalmente, le interesa cómo Velvet intenta mezclar los años cincuenta con la emancipación femenina, lo que añade más a una historia de amor. En fin, Hughes cree que Velvet, al núcleo, es un <<culebrón estilizado>> (Hughes). Mientras que puede ser, no significa que los espectadores no les gusta la serie.

Otra crítica para ABC es de H. Cortes que compara la serie al cuento Cenicienta. Cortes tiene un argumento y ejemplos muy convincentes que son cualidades positivas de la serie. Le gusta como la trama es <<sorprendente y bienvenido…imprevisible… [y] deja varias incógnitas en el aire para engancharse>> (H.Cortes, laguiatv.abc.es). Además, mientras la trama principal está bien, cree que las historias secundarias son divertidas y <<en muchas ocasiones se han convertido en el mejor aliciente para seguir viendo la serie>> (H.Cortes, laguiatv.abc.es). La audiencia también se invierte en las vidas de los personajes secundarios y en muchos casos es una manera para aligerar el ambiente.

La última crítica era una que habla sobre la serie y la producción de la serie en la página de web Atlas Cultural de Miguel Romero. El cree que es una serie de <<gran calidad>> y le gusta como es diferente que la mayoría de programas en la televisión que son los realities, las políticas, o sobre la crisis económica. Esta crítica compara la serie a una serie británica que se llama Galerías Paradise pero dice que Velvet sin pregunta tiene <<historias interesantes, con buenos diálogos, interpretados por actores buenos, y bien dirigidos>> (Romero, Atlas Cultural). También le gusta como <<la escenografía, el vestuario, la iluminación, y la ambientación

consiguen que sintamos la sensación que estamos viendo una serie extranjera>> (Romero). Romero cree que estilísticamente la serie parece de un país diferente que una dictadora que da una cualidad única a Velvet.

La serie ha recibido críticas positivas con algunos comentos negativos pero todavía es un gran éxito en España. Por eso, la serie o el concepto fue vendida a otros países para adaptarlo o aun emitirlo en la versión original (Romero, Atlas Cultural). Por ejemplo, en los Estados Unidos la versión original está disponible en Netflix con subtítulos en inglés. Ahora Velvet ha alcanzado un gran audiencia que seguro seguirá la serie en la tercera temporada.

Lo que pasa en Velvet también demuestra algunos temas principales que incluyen el género, las clases sociales, el amor, y la globalización. El género es un tema importante en el serie porque demuestra las diferencias y las maneras de pensar que existían entre los hombres y las mujeres durante el fin de los años cincuenta. Basada en lo que está dicho en Velvet, es obvio que las mujeres no tenían los derechos que tenemos hoy en día y la gente no tenía la confianza en que las mujeres podían hacer las mismas cosas que hacen los hombres. Por ejemplo, durante el primer capítulo, Doña Gloria quiere que su hija herede una parte de la empresa pero Don Rafael cree que ella no puede dirigir las galerías. Don Rafael dice <<Patricia no está preparada…no ha trabajado nunca… [Pero] Alberto cogió experiencia como extranjero, y además es un hombre, un hombre con las ideas claras. Patricia no sabe qué quiere hacer>> (Velvet, temporada 1, capitulo 1). El argumento de Don Rafael es que Alberto puede dirigir las galerías porque es un hombre y los hombres pueden pensar mientras las mujeres no saben pensar con claridad. Rafael da excusas como ella es demasiada joven o no tiene la misma cualidad de educación aunque ella también fue a las mejores escuelas.

Otro ejemplo es cuando una de las dependientas, Clara, quiere avanzar su carrera como secretaria. Está visto que todos los solicitantes son mujeres, y todas con más experiencia que Clara, pero recibe el puesto por su apariencia y lo atractivo. En esta posición, ella tiene que preparar y traer las cafés a los directores de la empresa. Entonces, hay una vista que las mujeres están intentando perseguir trabajos de una alta calidad, pero todavía hay un límite en cuanto una mujer puede avanzar en un trabajo. (Velvet, temporada 1, capitulo 2) Muchas de las mujeres todavía piensan que no tienen los mismos derechos como hombres, pero que había cambios a estos mismos derechos. La novia de Alberto, Cristina, dice que <<las mujeres, por ejemplo, no son igual ahora que antes…las mujeres de ahora viajan, estudian, estamos pidiendo un grito de aire de libertad>> (Velvet, temporada 1, capitulo 5). Así que, las mujeres querían la libertad y más derechos y oportunidades, pero era más difícil conseguirlos por los pensamientos limitados de los hombres.

El próximo tema es sobre las clases sociales y la diferencia entre la clase social y la clase alta. Hay una diferencia muy claro entre las dos en los aspectos físicas y también por lo que está dicho por los personajes. Por ejemplo, la manera en que los personajes están situados en las galerías demuestra la diferencia sin palabras. Los trabajadores viven y trabajan en las plantas bajas de las galerías y los directores y gente de una clase más alta trabajan en las plantas altas. Además, están separados y no trabajan juntos casi nunca.

Pensando en cómo la diferencia está dicho, lo más obvio es entre Ana y Alberto. Don Emilio y los padres de Alberto dicen que ellos no pueden estar juntos porque son de clases diferentes. En el segundo capítulo, Doña Gloria no está feliz con la relación entre Alberto y Ana y habla sobre sus sentimientos con Don Emilio. Él dice <<Sabe que desapruebo tanto como usted de esta decisión>> (Velvet temporada 1, capitulo 2). Alberto y Ana también intentaban

salir de las galerías una vez pero Don Rafael los ha parado. Después, dice a Alberto, <<hay barreras que no se deben saltar y mundos que no se deben mezclar>> (Velvet temporada 1, capitulo 1).

La manera en que la gente se viste es otra manera para ver la diferencia entre las clases. Mientras la mayoría de los trabajadores llevan ropa simple de algodón, la gente de la clase alta lleva ropa más detallada de fábricas más lujosas como seda. También, mientras la clase alta no tiene ningún problema con dinero, los trabajadores tienen que trabajar mucho para gastar un poco de dinero que no es suficiente para vivir. Muchas de las costureras reparan ropa del taller afuera de las horas asignadas y usando las telas sin permiso para un poco más dinero aunque puede resultar que están despedidas. En un caso, la costurera y amiga de Ana, Luisa, está despedida por reparar algunas cosas de ropa.

Otro trabajador, Pedro, intenta comprar un apartamento para él y su novia pero siempre dice que es difícil con el dinero. También, intenta tener una cita especial con su novia, reservando un espacio en el club para los dos aunque ella quiere ir a un club más caro. Pedro iría a un club más caro pero dice <<entre la cena, las propinas, el taxi… te lo aseguro que no me alcance ni un paga de mes>> (Velvet, temporada 1, capitulo 5). Por eso, hay la distinción entre las dos clases en cómo viven, que dicen, como trabajan, y que visten.

El tercer tema es el amor. El amor en esta serie es muy prominente y algo que está visto en cada capítulo. Además, hay muchos tipos de amor: el amor romántico, el amor entre familia, y el amor entre amigos. Cada uno es distinto y está representada en una manera diferente. El amor romántico es el amor entre una pareja que es más emocional y sexual. La relación entre Alberto y Ana tiene ese tipo de amor, por ejemplo cuando los dos besan y quieren salir de Madrid e ir a Londres o París para fugarse. El amor entre familia es un amor para siempre e incondicional. Un

ejemplo es con Alberto y su madre de verdad, Isabel, que ha aparecido a las galerías. Aunque Alberto no ha visto su madre o tiene memorias de ella, todavía, después de tantos años, tienen una relación. Finalmente, el amor entre amigos es un amor leal y cómodo. Ana y sus amigas en el taller son un ejemplo de ese tipo de amor. Siempre están allí para la otra, así que cometidas, y es una relación cómoda donde la otra siempre puede ser honesta y decir la verdad.

Finalmente, el último tema es de la globalización. Durante los años cincuenta, parece que la gente está empezando a viajar y que hay influencias de otros países. Este tema está vista en Velvet en algunos momentos por las temporadas y capitulos. En la primera temporada el diseñador Raúl de la Riva tiene influencia para sus diseños de China. También, tiene que ir a París para conseguir las telas necesarias para los diseños en capítulo 7. París es uno de los capitales de la moda y por eso, Alberto, Ana, Rita, y Raúl viajan a París para comprar las telas. Luego en la serie, Pedro viaja a Alemania para visitar su hijo. Mientras esta allí, aprende un poco del lenguaje y la cultura. Ejemplifica eso cuando vuelve de Alemania y da los regalos a todos de sus amigos. <<Una taza para los chicos…y una taza de cerveza para las chicas>> (Velvet, temporada 2, capitulo 2). También, para conseguir un contrato con una línea área, Airsa, Alberto y Ana tienen que viajar a Nueva York en los Estados Unidos. Mientras están allí, Alberto habla inglés y visitan un restaurante de hamburguesas. Ana observa, <<Será cosa mía, pero quizás todo el mundo tiene cara…va a ser la primera hamburguesa que voy a comer en mi vida…está buenísima>> (Velvet temporada 2 capitulo 6). Experiencias como estas son ejemplos de cómo la gente aprende más sobre las culturas diferentes y los mundos diferentes influyen y ayudan uno a otro.

Ahora que hay una base fuerte de Velvet como serie, es importante ver qué dice la serie. Por eso una comparación de como son los años cincuenta en la serie y en la realidad es útil y

además la supervivencia de las galerías y que muestra sobre los negocios durante una crisis. Finalmente, será reflexiones de como la serie refleja España hoy en dia.

Capítulo 5:

Los años cincuenta

La introducción

Una comparación entre la historia de los años cincuenta y como está representada en la serie Velvet es muy importante para demonstrar la realidad versus la ficción. Por eso, vale una mirada enfocada en España después de la guerra civil económicamente y culturalmente.

La historia

Los años cincuenta en España era un tiempo muy volátil con muchos cambios en la economía como el país intentaba transformar a un país más fuerte económicamente y, como consecuencia, internacionalmente. Para un fondo, la Guerra Civil Española se acabó en 1939 y poco tiempo después la segunda guerra mundial empezó (Country Studies). Después de la guerra civil había una falta en la productividad en la agricultura y otras industrias que causó una escasez de la comida, los materiales, y los productos industrias (Country Studies). Otros países no querían ayudar a España tampoco por el hecho que Hitler había ayudado el partido nacionalista ganar la guerra civil así que la economía quedaba en una depresión para una década después.

Pero, en los años cincuenta había muchos cambios que ha ayudado al país a dejar la depresión económica y aumentar las actividades. Aunque tomaba una década más, era progreso. Al empiezo de la década el producto interno bruto fue a lo más 40% de medio de los países de Europa occidental, un estado horriblemente mal (Country Studies). Sin embargo, con el crecimiento del mercado ilegal, el racionamiento de comida, y el abandonamiento de la autosuficiencia, el país alcanzó niveles de producción como los de antes la guerra civil (Country Studies).

Los Estados Unidos también fue un factor que ha ayudado a España cambiar el estado de la economía. El septiembre de 1953, los dos países firmaron un acuerdo de defensa militar, los acuerdos bilaterales, que permita los Estados Unidos construir bases militares y España recibiría ayuda económica (Tusell 105). Con el acuerdo hecho, en los cinco años siguientes el producto interno bruto aumentó 5% al año (Tusell 105). Aparte del dinero, el acuerdo con los Estados Unidos era una manera abrir el país a la globalización e internacionalización que no ha tenido nunca (Tusell 105).

Sin embargo, el progreso afuera de la depresión no fue sin problemas que fueron causadas por algunas reformas implementadas de una manera espástica y sin coordinación. Otros obstáculos incluyeron la corrupción y la ineficiencia del gobierno (Country Studies). Los problemas más graves incluyeron que las reservas de las monedas extranjeras se cayeron desde 58 millones de dólares en 1958 a solo 6 millones de dólares en 1959 (Country Studies). Además, había un nivel de vida muy bajo con la productividad de agricultura bajo también. Por eso, había una demanda de los ciudadanos para más cosas agradables de la vida, niveles de nutrición más alto, y cosas más lujosas (Country Studies). Un efecto de la demanda de los ciudadanos fue que España no podía exportar tanto porque tenía que satisfacer la demanda doméstica antes de la demanda internacional. También, España todavía tenía muchas leyes que prohibían el comercio internacional (Tusell 114). Todas estas cosas resultan en el valor de la peseta cayendo y las obligaciones de las monedas extranjeras aumentando a 60 millones de dólares (Tusell 117).

Hacia el fin de los años cincuenta desde 1957-1959, conocido como los años pre-estabilización, había más progreso en el cambio de la economía cuando un grupo económico de neoliberales creó algunas leyes para parar la inflación y aumentar las conexiones con la economía del mundo (Country Studies). También, creó un sistema corporativo de impuestos que

resultó en menos evasiones de impuestos y más colecciones de los impuestos (Country Studies). Este sistema junto con una reducción de gasto público causó un superávit en 1958. Pero, España no podía juntar las organizaciones de comercio internacional desde que España tenía cuotas, acuerdos bilaterales, y algunas razones políticas (Country Studies). Sin embargo, tenía éxito en algunas otras organizaciones como la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), el Fondo Monetario Internacional (FMI), y el Banco Mundial (Tusell 114). Francia también tenía un parte como influencia a España crear el plan de estabilización el 30 de junio de 1959. Este plan tuvo dos metas: limitar la demanda y parar la inflación, y liberalizar el comercio internacional y aumentar las inversiones internacionales (Tusell 117). El efecto inicial fue negativo con menos ingresos y más desempleados que causaron aproximadamente 500,000 trabajadores emigrar para buscar trabajos en otros países (Country Studies). Sin embargo, al fin de 1959 el país tenía un superávit de más que 100 millones de dólares y un aumento fuerte en las inversiones y el turismo (Country Studies).

En un aspecto social, vemos las primeras protestas en los años cincuenta como la gente quiere y demanda más del gobierno (Ocaña). En 1951 había las primeras protestas obreras en Barcelona cuando había un boicot a los tranvías, y años después, en 1956 había algunos incidentes entre los estudiantes antifranquistas y SEU en la Universidad de Madrid (Ocaña). Estos incidentes demuestran cómo la gente quería una voz y un cambio en creencias y actitudes. También, las turistas traían sus culturas y creencias de las políticas y actitudes sociales que influyeron la población española además a la gente que ha emigradas a otros países (Solsten). Parece que durante los años cincuenta había empezado un cambio de pensamiento en España por las condiciones y las influencias internacionales.

Las similitudes

Ahora que hay un base de cómo era España económicamente y socialmente durante los años cincuenta, es importante preguntar si la serie Velvet representa este tiempo justamente o si hay una falta de realidad. Parece que Velvet tiene algunos elementos que representan la realidad de España en los años cincuenta como la bancarrota de la empresa, las costureras trabajando a veces ilegalmente, los viajes a Alemania, Francia, y los Estados Unidos, y una demanda para cosas lujosas.

La bancarrota de Velvet puede ser un reflejo del estado del país económicamente durante los tiempos difíciles cuando no había un superávit. Como el país, Velvet tenía que cortar el gasto en maneras diferentes y recibió la ayuda en la forma de dinero. Alberto decidió limitar la asignación de sí mismo, su madre y su hermana para que la empresa tenga más dinero gastar en las cosas necesarias. Alberto dice que para salvar la empresa está <<haciendo recortes y he visto averiguar a reducir vuestra asignación…y también la mía>> (Velvet, temporada 1 capitulo 4). Además, como España con los Estados Unidos en los años cincuenta, Alberto hace un acuerdo con su amigo Geraldo Otegui para recibir dinero y, a cambio, se casará con la hija de Geraldo, Cristina.

Otra similitud es la situación de los trabajadores de Velvet y la de los trabajadores en España durante los años cincuenta. Como muchos de los trabajadores perdían sus trabajos durante 1959, los trabajadores en Velvet también están en peligro de perder sus trabajos por el estado débil de la empresa. Una costurera, Luisa, fue despedida por usar telas para coser y ganar dinero adicional. Pero, con el estado de la economía, sería difícil para ella encontrar otro trabajo y no tiene ningún lugar para vivir. Doña Blanca dice sobre Luisa, <<seguramente que podrá encontrarla en cualquier esquina>> (Velvet, temporada 1 capitulo 2). Ella estaba desesperada

para dinero y no tiene un ingreso bastante para tener otro lugar vivir aparte de la calle. Eso demuestra las dificultades de los trabajadores en España durante esta década.

Las influencias de otros países también están presentes en la serie como estaban presentes en España durante los años cincuenta, y están representadas en varias maneras que incluyen Pedro visitando y Rosa María viviendo en Alemania, Alberto y Ana viajando a París y los Estados Unidos para los negocios, y Luisa cantando en inglés. En el caso de Pedro y Rosa María, ella se ha mudado a Alemania para trabajar- un buen ejemplo de como la vida era en España de verdad. Como había muchos trabajadores emigrando a otros países, Rosa María en la serie hace lo mismo. Entonces Pedro va a visitarla y cuando vuelve, trae las ideas y la cultura de Alemania y compártelas con sus amigos.

Alberto y Ana viajando a París y los Estados Unidos también demuestran como España dependía en estos países durante los años cincuenta. En realidad, España dependía en Francia como un ejemplo de formar la legislación económica y en los Estados Unidos para el acuerdo de la apoya y el dinero. En la serie, Velvet usa Francia como un ejemplo de moda y los Estados Unidos para acuerdos. Para conseguir las telas necesarias para la empresa, Alberto y Ana van a París que influye la moda en España. Para salvar la empresa, también viajan a los Estados Unidos para conseguir un acuerdo con Airsa, una línea de aire. Es evidente que Velvet usa estos países y forma la trama de la serie en una manera que representa la realidad, pero con una base en el mundo de moda.

Finalmente, había una demanda de la gente para cosas más lujosas durante los años cincuenta y Velvet intenta demonstrar eso con la personaje Clara. Clara es una mujer que quiere las cosas lujosas en la vida e intenta conseguirlas por su novio Don Mateo cuando su ex, Pedro, no puede ofrecer las cosas tan lujosas. Por ejemplo, una cita entre Pedro y Clara se va mal

cuando Clara no le gustaba que fueron un cuarto privado en el club que no es tan caro como otros en el centro. Para Pedro, no puede permitirse algo más caro. Pero, Don Mateo puede dar a Clara una cita en un club más elegante, que es lo que ella quiere. Por eso, Clara es una representación de los deseos que la gente tenía en realidad durante los años cincuenta.

Las diferencias

Sin embargo, hay algunas diferencias entre la realidad y la serie. Por ejemplo, una es que nadie pierde su trabajo en la serie mientras en la realidad había 500,000 personas emigraron porque no tenían trabajo. La empresa garantiza también que los trabajadores no perdían sus salarios tampoco. Alberto explica <<todos van a conservar sus puestos de trabajo y sus salarios>> (Velvet temporada 1, capitulo 3). Sin embargo, esto no es muy realístico porque la empresa tiene muchas deudas. Para conservar el dinero tanto como posible, sería mejor despedir algunos trabajadores o bajar los salarios. En esta manera, la serie es diferente que la realidad.

Otra diferencia es que no hay ninguna protesta en la serie mientras en realidad había las primeras protestas en Barcelona y Madrid. La falta de mención de las protestas es interesante e importante en como la serie sigue. Puede ser que hay algunas formas de protestas, como cuando Alberto y Ana quieren estar juntos a pesar de los mandatos de sus familias pero eso no es representativo de una protesta por una falta de felicidad o sobre un tema político, es más de una rebelión como jóvenes.

Finalmente, la serie intenta demonstrar la lucha por los derechos de las mujeres y el cumplimiento de los derechos mucho más que pasó en la realidad de los años cincuenta. Durante el régimen de Franco, las mujeres no tenían tantos derechos y fue recomendado que las mujeres se quedaran en la casa. Han perdido sus derechos legales y la capacidad de hacer sus propias decisiones (Pardell). Sin embargo, en la serie, hay muchas instancias donde parecen las mujeres

trabajando e intentando adelantar como persona en el mundo. Vemos Clara avanza como secretaria y aprende como conducir, Luisa toma la decisión tener un aborto, y Ana adelanta en su carrera con su propia colección de ropa y diseñadora de una colección para Velvet. Por lo tanto, parece que la serie intenta tener un gran énfasis en los derechos de las mujeres que pasó en la realidad.

La conclusión

La serie tiene muchas cosas en común con la realidad y usa la realidad como una base para su mundo de moda con la empresa en bancarrota, las influencias de otros países, y la demanda para las cosas lujosas. Sin embargo, también hay diferencias entre el mundo de ficción en Velvet y la realidad como la falta de perder los trabajos, la falta de las protestas, y un énfasis en los derechos de las mujeres que no existían en realidad. Velvet, por eso, es una serie muy idealista que solo muestra a la audiencia una selección de las verdades. Cualquier mención de algo mal como la perdida de trabajos o la represión de las mujeres está evitada para mantener un ambiente romántico e ideal.

Capítulo 6:

La supervivencia de la empresa

La introducción

Velvet es un negocio de alta costura que intenta vender ropa de alta calidad, lujosa, y dar las clientas una experiencia buenísima. Don Emilio dice <<Aquí no vendemos ropa, vendemos alta costura; exclusividad, calidad, clase. Y nuestras clientas no vienen aquí solo por todo eso, sino por el trato que nosotros sabemos que merecen…>> (Velvet, Temporada 1, Capitulo 1). Toda la ropa es de un estilo clásico con diseñadores tradicionales que atrae a las mujeres mayores. La empresa empezó como una pequeña sastrería después de Don Rafael llegó a España de Cuba con poco dinero. Por los años, la tienda se creció a una de las empresas más grandes en Madrid. Pero como los tiempos cambiaban, la empresa no ha cambiado y por eso está en la bancarrota. Ahora Alberto tiene el trabajo de hacer cambios para que sobreviva la empresa durante su tiempo de crisis, que incluye sacar préstamos, reduciendo los costes, manteniendo una moral alta, y una transición que atrae a clientes nuevas.

Las estrategias

El primer paso que Alberto toma para salvar la empresa es intentar sacar un préstamo de un banco para invertirlo en el próximo desfile. Sin embargo, debido a la mala prensa, el banco no está dispuesto ayudar la empresa; tiene demasiadas deudas para repagarlo fácilmente. Por eso, Alberto tiene que encontrar otra manera conseguir el dinero necesario. Una opción fue vender la mayoría de sus cuotas a su tía que entonces pagaría las deudas. Otra opción con Don Geraldo Otegui es que Alberto se casa con su hija Cristina y recibirá diez millones. Alberto decide la segunda opción para que todavía pueda controlar la empresa y mantenga la legacía e integridad que su padre empezó. El dinero es muy importante a una empresa porque es como la empresa

compra el capital necesario para aumentar los negocios, y entonces los ingresos y las ganancias. Si Velvet no puede conseguir el dinero necesario, no puede crear una colección nueva, tener un producto nuevo, venderlo a las clientas, y gastar más ventas. Por eso, Alberto hace lo todo posible para obtener el préstamo y seguir con los negocios que ayudarán salvar la empresa.

Otra forma de salvar la empresa Velvet es reducir los costes. Hay algunas maneras de reducirlos que la empresa usa sin embargo, es importante notar que podría haberlo hecho mejor. Las maneras que implementa incluyen reducir la asignación de la familia Márquez, usando la mayoría de las telas ya compradas, y aumentando la eficiencia en el taller. Después de Alberto recibe el préstamo de Don Geraldo, necesita usar el dinero con cuidado y salvar lo que pueda para tener tanto dinero como posible. Reduciendo la asignación que la familia Márquez recibe de la empresa es necesario, aunque Doña Gloria y Patricia no piensan igual que Alberto. La familia recibe una cantidad generosa para vivir una vida lujosa pero las cosas lujosas no son necesarias en las circunstancias presentes. Con el dinero de la asignación, Alberto puede comprar más capital y levantar la empresa.

También, el uso de las telas ya compradas es importante porque la empresa ya tiene alguna capital para hacer los productos para las clientas. Aunque no tiene una selección tan amplia como antes, es importante para la empresa usar lo que tiene antes de comprar telas nuevas y no gastar el poco dinero que tiene cuando no es necesario. Un ejemplo de eso es cuando Doña Cayetana quiere comprar las tacones en una tela especifica pero solo hay una tela que queda. Aunque no es lo que Doña Cayetana quiere, es la única cosa que la empresa puede hacer.

Sin embargo, Velvet podría haber hecho mejor con usando las telas que existía cuando diseñando la nueva colección. Raúl de la Riva quiere telas nuevas de París y Alberto permite el gasto de las telas nuevas aunque Don Mateo dice que Raúl debe usar las telas que la empresa ya

tiene. Don Mateo tiene la idea correcta en ahorrando el dinero en lugar de gastándolo como Alberto quiere. Si la colección nueva no es un éxito, la empresa tendrá aún más deudas por comprando las telas nuevas.

La ultima manera reducir los costes es cuando la empresa usa los trabajadores que tiene y no contrata más aunque está haciendo más proyectos a una vez. Además de una colección nueva también está diseñando los uniformes para una línea de aire; doble el trabajo, pero con lo mismo número de trabajadores. Para aumentar la eficiencia, el taller y las costureras están divididos entre dos equipos para trabajar más rápido y con más centro. Si las costureras pueden hacer más trabajo o proyectos sin aumentar más costureras, la empresa puede ahorrar dinero que de lo contrario habría haber gastado en los salarios de más empleados.

La tercera forma sobrevivir durante una crisis es mantener una moral alta y eso está conseguido en Velvet cuando Alberto hace la decisión no despedir ningunos de los empleados ni bajar los salarios aunque la empresa está en una crisis. Alberto dice a los trabajadores <<todos van a conservar sus puestos de trabajo y sus salarios>> (Velvet temporada 1, capitulo 3). Parece un poco extraño para conservar todos los trabajadores y los salarios pero según a Truman Bewley, los salarios no bajan porque si los bajan, estaría una moral más baja y la empresa no puede tener una moral baja y seguir adelante durante un tiempo de crisis (Kroszner&Putterman 246). Bewley dice que una moral más alta puede causar un nivel de productividad más alta, que es algo Velvet necesita cuando está haciendo una colección y los uniformes. Para alcanzar un nivel de productividad, es importante que los empleados identifican con los objetivos de Velvet, tienen una personalidad agradable, y confían en los de más en la empresa (Krosner&Putterman 247). Además, para construir una moral buena, es importante tener relaciones positivas, dar seguridad y progreso, y reconocer los logros de los empleados (Kroszner &Putterman 247).

Alberto logra eso cuando da la seguridad a los empleados asegurando que nadie perderá su trabajo o salario. Es interesante que la serie refleje la seguridad de los trabajos cuando el gobierno de España hoy en dia tiene un procedimiento administrativo que da permisión a las empresas en crisis para suspender o despedir muchos trabajadores que se llama el expediente de regulación del empleo, abreviado ERE (Expediente Regulación empleo.es). Puede ser una reflexión del cambio de los tiempos en España.

También, Velvet alcance una moral buena con las reglas estrictas en el taller, aplicadas por Doña Blanca. Bewley dice <<strict discipline is necessary for good morale, for if some workers are allowed to get away with slacking, those who work hard feel they are being treated inequitably>> (Kroszner & Putterman 249). Básicamente, dice que si algunos trabajadores no tienen que trabajar tan duro, los otros creen que están tratados injustamente. Doña Blanca explica eso a Don Emilio cuando Ana no está en el taller, lista a trabajar. Ella dice <<Y dígale a su sobrina que si no está en su puesto de trabajo dentro de cinco minutos serán dos [costureras despedidas]. Las normas son iguales para todos>> (Velvet, Temporada 1, capitulo 2). Ella intenta mantener la igualdad en el taller para guardar la moral alta de todas las costureras con su amenaza de despedir a Ana.

Finalmente, Velvet intenta ampliar sus mercados y las clientas con la diseña de los uniformes para la línea de aire, Airsa, y colecciones para clientas más jóvenes. Aunque Alberto era en contra del contrato con Airsa, es un contrato necesario para ganar más dinero después de la nueva colección falló. Velvet no tiene los negocios necesarios para mantener la exclusividad que tenía en el pasado así que tiene que encontrar otras formas de vender sus servicios y productos. También, con el contrato de Airsa, Velvet sabe que recibirá un ingreso bastante porque sería más fácil hacer un contrato para más que una vez. Seguro que tendría que mantener

los uniformes y hacer más como Airsa contrata más empleados. Siempre será una demanda para los uniformes que elimina el riesgo que Velvet tiene con una colección; los ingresos están garantizados.

También, Velvet intenta ampliar su mercado cuando diseña una colección para las clientas más jóvenes. Alberto cree que la empresa está perdiendo una gran porción del mercado con las diseñas tradicionales y sería mejor conseguir una audiencia nueva para renovar el nombre de Velvet y aumentar el interés de las galerías. Alberto dice <<Vamos a volver a traer a la gente joven, Mateo, y estas galerías volverán a hacer lo que fueron: las mejores…Nuestro objetivo ahora es atraer a más jóvenes>> (Velvet, Temporada 1, Capitulo 2, 4). Para alcanzar esta meta, Alberto contrata a Raúl de la Riva, un diseñador famoso con ideas y estilos muy diferentes que los de las colecciones típicas de Velvet; era prohibido de las galerías cuando Don Rafael estaba vivo por estas diferencias en las opiniones de diseñas. Pero, este cambio en la audiencia puede ayudar a la empresa a tener más clientas, más ingresos, y volver a una empresa fuerte como era. Aunque es difícil para Velvet bajar los estándares que tenían, en realidad no está bajando los estándares sino creando una empresa nueva y un camino para otras empresas seguir.

La conclusión

Algunas veces, es necesario hacer cambios aunque no son ideales. Velvet tiene que hacer algunas cosas como sacar un préstamo, reducir los costes, mantener la moral alta, y cambiar a unos mercados diferentes. Pero, por adoptando estas cosas Velvet no cerrará sino crecerá a la empresa que era y aún más que eso, creará una reputación nueva para el futuro. Después de los cambios, seguirá como una de las tiendas más conocidas en Madrid por cambiando con los tiempos y la primera empresa actualizada con las nuevas modas desde todo el mundo.

Capítulo 7:

La representación hoy en dia

La introducción

Aunque Velvet ocurre durante los años cincuenta, es importante dar cuenta que la serie tiene que atraer a una audiencia en los años 2000. Por eso está modernizada con una mezcla visual de culturas de los años cincuenta y los anos hoy en día. Además, esta modernizada con algunos temas que eran relevantes durante los años cincuenta y siguen relevantes en los años 2000. Los temas importantes incluyen la crisis económica, la globalización, y el progreso de las mujeres.

Los temas

La crisis económica era prominente durante los años cincuenta como dicho antes cuando España era luchando para subir arriba del déficit después de la guerra civil y recientemente España está luchando otra vez por la crisis que empezó en 2008 por la burbuja vivienda que fue creado como más propiedades fueron compradas. Los bancos también añadieron al problema al relajar los estándares de préstamos que en fin resultado en una crisis cuando nadie podía pagar las cuentas o mantener las deudas. Como la economía se contraía, el PIB cayó 3.7% en 2009, el país vio los recortes que resultado en un porcentaje de desempleados a 24.6% en 2012 y muchas empresas cerrando por la bancarrota.

Para contrarrestar los efectos de la crisis, el gobierno empezó a implementar algunas reformas como reducir el gasto público, los negocios transparentes y claros para que nada este escondido, reduciendo los costes de programas como el sistema de bienestar, aumentar la flexibilidad de la economía para crear nuevos trabajos, y apoyar las empresas pequeñas (Gobierno de España). Además, el gobierno aumentó los impuestos, creó leyes nuevas para

prevenir los fraudes, liberalizó el comercio internacional, y promovió el turismo. Sin embargo, el país todavía necesitaba la ayuda de afuera y recibió hasta 100 billones de euros de La Eurozona. Hoy en día, España tuvo el primer año completo de crecimiento en 2014 y está en camino para acabar el periodo de la crisis (RTE). Pero, todavía tiene un índice demasiado alto de desempleados; un porcentaje de 23.7 al fin de 2014, el segundo peor índice del Eurozona (RTE). España sigue intentando recuperar el estado de cómo era antes de la crisis y mientras había progreso, todavía queda mucho trabajo para conseguir los niveles deseados.

La serie Velvet intenta relacionar a los espectadores con la bancarrota de la empresa y la necesidad de trabajo. La bancarrota es una situación que ha pasado a muchas empresas en España y muchas han cerrados o han luchadas por causa de la falta de clientes e ingresos. Es normal, también, que Alberto no pueda conseguir un préstamo del banco por el estado pobre de la empresa y es muy probable que hoy en día el banco no preste dinero a una empresa fallando con tantas deudas por el miedo que la empresa no pueda repagarlo en el futuro. También, vemos una falta de las clientas en el programa cuando la nueva colección esta presentada. Eso es similar a cuando la gente en España no tenía el dinero ir de compras como antes de la crisis. La causa es debida a las familias haciendo recortes en gastos mucho como Alberto y su familia cuando reduce la asignación.

La necesidad de trabajos también es muy relevante a los espectadores hoy en día en el sentido que muchos todavía no pueden encontrar un trabajo. Mucha de la serie habla de los trabajos, la falta de trabajos, y las dificultades conseguirlo. Rosa María venía a Pedro porque no tiene un trabajo y necesita cuidar de su hijo Manolito. Ella busca un trabajo pero no podía encontrar uno en España hasta que se muda a Alemania para trabajar. Durante la crisis, es visto que muchos jóvenes están mudando a otros países también para encontrar trabajos ya que no

pueden encontrarlos en España. En 2012, por ejemplo, la emigración del país aumentó 44% en los primeros seis meses del año, cerca de 40,625 ciudadanos (Oldershausen). Todavía, el país tiene 23.7 porcentaje de la población desempleada y queda como un tema de discusión importante que Velvet refleja en las historias de los personajes.

Otro tema que coincide con la serie y hoy en día es la globalización. Es algo que continua desde los años cincuenta cuando España empezó abrir las fronteras al comercio internacional y juntar con las organizaciones internacionales. Ahora, hay muchas influencias de otros países como los Estados Unidos y Francia, que son dos países muy prominentes en la serie. Hay mucha música, comida, y formas de vivir que vienen de los Estados Unidos y siempre hay citas franceses en las camisetas de las tiendas populares. Por ejemplo, en la serie, hay una competición cantada con canciones de los Estados Unidos y una de las costureras, Luisa, gana la competición. Parece que las canciones estadunidenses ganan el interés de la gente en la serie, y lo mismo es verdad en España hoy. La mayoría de gente sabe muchas canciones que son de los Estados Unidos y las cantan y bailan a menudo. También, la serie demuestra como la comida es una influencia cuando Ana prueba una hamburguesa por la primera vez. La comida como la hamburguesa o la pizza es muy típica en España ahora con la gente comiendo algo americano por lo menos una vez una semana.

Otra manera de mostrar las influencias de la globalización en España es por la colección de Raúl de la Riva. Sus diseños tienen una influencia obviamente de China y usa las telas de París. China es un país muy influyente en los años 2000 y Velvet trae esta influencia a la ropa que vende la empresa. Y mientras China influye a España, las tiendas españolas influyen a la población china. Zara es una de las tiendas más populares en China; tiene 157 tiendas y una

página de web con el sitio TMall.com (Inditex). Con la influencia de la cultura china en la serie, es una representación de la relación de moda que China y España tiene.

Francia también es otro lugar influyente en España en los tiempos modernos que la serie demuestra. Raúl de la Riva tiene que comprar sus telas para la nueva colección de París porque es una de las capitales del mundo para la moda. España no tiene las telas necesarias así que Raúl trae las telas a España que crea una demanda nueva para telas afuera del país. La ropa en las tiendas hoy todavía tiene una influencia francesa porque hay muchos dichos que la gente lleva en las camisetas, y además hay empresas que usan las modas populares de Francia como influencia en sus productos. Velvet usa París como una manera conectar con los espectadores porque la moda y entonces la cultura ayudan a formar parte de la cultura de España hoy en día. Como Raúl usa las telas como influencia en los años cincuenta, las empresas usan dichos en los productos como influencia y un ejemplo de cómo el país ha globalizado hoy en día.

Finalmente, el último tema que está representada en Velvet y en este momento en España es el progreso de las mujeres. En España hoy, las mujeres tienen que hacer más que nunca cuidando de la familia y también trabajando. Hay muchas más oportunidades para las mujeres aprovechar, y están cambiando el papel tradicional de una mujer en España. Aunque durante los años cincuenta las mujeres no tenían muchos derechos, Velvet demuestra el progreso y el empoderamiento de las mujeres en la serie como manera relatar con que experimenta la audiencia.

Un ejemplo es la personaje Sara Ortega que parece como una mujer que se anticipa de su época por su ropa y estilo de vida. Aparte de todas las otras mujeres en la serie, Sara lleva pantalones y blusas con un blazer encima. Su ropa es diferente y eso demuestra como ella es una mujer más moderna porque lleva cosas que las mujeres llevan hoy más que durante los años

cincuenta. Este personaje es interesante porque puede ser una representación de Amancio Ortega, el fundador de Zara. Los dos tienen lo mismo apellido y anticipan la moda antes del resto del mundo. También, su estilo de vida es único porque tiene una relación abierta con su esposo. Ella está casada con él, pero tiene la libertad estar con otro hombre si lo desea. Esa actitud es un cambio de los años cincuenta y mientras quizás todavía es un poco tabú hoy, es una representación de la mujer contemporánea que existe hoy.

Otro ejemplo que muestra el empoderamiento de las mujeres es Luisa. Ella tiene problemas con un cliente, Don Gonzalo, que demanda favores sexuales de ella a cambio de dinero para cuidar de su marido enfermo. Pero, después de algunas veces cumpliendo las demandas, ella tiene la fuerza para negarlas y mata a Don Gonzalo. Aunque es ilegal matar a alguien, la serie demuestra la escena como manera promover que las mujeres son más que un objeto para la felicidad de los hombres. Sin embargo, sus problemas no acaban con la muerte porque ella se encuentra embarazada. Ella hace la decisión abortar aunque es ilegal y peligroso. Esta situación es una muy común hoy en día como hay muchas mujeres que demandan el derecho abortar si quieran. La serie incluye esta trama como manera continuar la conversación de los abortos y las dilemas más relevantes a los espectadores hoy.

La conclusión

Los temas de la crisis económica, la globalización, y el progreso de las mujeres son todos maneras de como Velvet es una representación de lo que está pasando hoy en día. Mientras algunas de las tramas son exageradas y no encaja bien durante los años cincuenta, están incluidas porque son noticas actuales que aplican a la mayoría de la población. Por la demonstración de estas tramas es una manera continuar la conversación y, a veces, demonstrar una posición sobre los temas. Es importante que la serie tenga aspectos de los tiempos corrientes porque da una

conexión entre los personajes y la audiencia porque puede ganar más espectadores mirar el programa. Además, es interesante ver que cuán similares los años cincuenta son a los años 2000. Mientras muchas cosas han cambiado, también hay muchas cosas que quedan igual como los temas del estado de la economía, la globalización, y el progreso de las mujeres.

Capítulo 8: La Conclusión

El análisis de estos temas ayuda al análisis de Zara como una empresa española porque es posible que haya algunas similitudes entre Velvet y Zara o por lo menos, algunas experiencias que son iguales. Por ejemplo, el dueño de Zara empezó su primera empresa de una manera similar a Don Rafael con una tienda pequeña de ropa, y la empresa ha crecido a una exitosa. Además, Zara abrió las puertas durante el fin de los años cincuenta, cuando Velvet ocurre. La examinación de la historia ayuda a ver en qué condiciones Zara formó y como todavía tiene estas influencias hoy en la empresa como Velvet intenta. Los dos ofrecen la exclusividad y calidad y aunque Velvet es de alta costura y Zara es de "fast fashion", al núcleo, son la misma empresa.

Mientras Velvet es un trabajo de ficción, hay muchas verdades que hablan sobre cómo era los años cincuenta como el estado del país económicamente que está representado por las galerías, las situaciones negativas de los trabajadores como guardando un trabajo durante tiempos volátiles, las influencias que otros países tienen en España, mas importante Francia y los Estados Unidos, y las cosas lujosas demandada de la población como, por ejemplo, los vestidos de alta costura. Pero, hay diferencias entre la realidad y la serie como el hecho que nadie pierde su trabajo, ni ninguna protesta, ni derechos tan liberales para las mujeres. Velvet entonces, es idealista en las tramas y los resultados de los dilemas que encuentran los personajes. Parece que los temas más negativos están evitados para mantener un aura dramática y romántica.

Como Velvet lucha para sobrevivir durante una crisis, es importante ver como la empresa de alta costura funciona cuando está en la bancarrota. Está visto en Velvet como Alberto saca los préstamos, reduce los costes, mantiene una moral alta, y cambia el tipo de clientes para aumentar el dinero en la empresa y ganar ingresos para pagar las deudas. El préstamo de Don Geraldo es importante para comprar capital para que la empresa pueda seguir con una nueva colección y

pagar las cuentas diarias. También, es necesario reducir los costes porque la empresa necesita tanto dinero y cada gasto innecesario como la asignación cuantiosa, o las telas nuevas necesitan estar reducidas. Sin embargo, la empresa utiliza los empleados de una manera eficiente que resulta en más proyectos y por eso más ingresos. La moral alta también tiene un papel en la supervivencia de la empresa como examinado por Bewley. Dice que durante una recesión es importante que los salarios no bajen y que nadie esté despedido, que causará un nivel de productividad más alta, que por lo tanto causará más ingresos. Velvet demuestra eso que quita el estrés y la tensión en la empresa entre trabajadores y pueden enfocar en sus trabajos en lugar de si tendrán un trabajo en una semana. Además, el ambiente estricto en el taller causa una igualdad entre los trabajadores que es otra causa para una moral alta. Finalmente, con una vista más amplia de clientas, las jóvenes y la línea de aire, Velvet tiene más oportunidades ganar ingresos y reintroducir el nombre Velvet al público. Aunque los cambios no son ideales, son necesarios para que la empresa sobreviva porque es más preferible hacer cambios y tener una empresa que perderla sin una lucha.

Finalmente, Velvet, aunque durante los años cincuenta, es una reflexión de España hoy en día por la crisis económica, la globalización, y el progreso de las mujeres. Está visto como la bancarrota de Velvet con la necesidad de trabajos es una buena representación de España en los años recientes con la crisis en 2008 y un porcentaje muy alto de desempleados. La globalización también es importante porque Velvet demuestra como España depende en los otros países como Francia y los Estados Unidos para sus culturas que ayuda a crear la cultura en España. Todavía estos países tienen una influencia en la música, la comida, y la ropa en España. Finalmente, el progreso de las mujeres es un tema relevante hoy en día como más mujeres están trabajando y hay conversaciones, por ejemplo de como la población ve a las mujeres y si tienen el derecho

para una aborto. Velvet añade a la conversación y ayuda promoverla con las situaciones de algunos personajes como Luisa.

La examinación de la serie Velvet por una comparación de la realidad y la serie, un análisis de la supervivencia de la empresa, y una vista de cómo Velvet refleja España hoy en día es importante para tener una base de la cultura en España que puede explicar porque Zara es la tienda que es.

Glosario de personajes

Ana Ribera: Costurera. Tiene una historia de amor con Alberto.

Alberto Márquez: Hijo de don Rafael. El heredero de las Galerías. Enamorado desde pequeño de Ana Ribera.

Don Emilio: Jefe de dependientes y tío de Ana.

Doña Blanca: La jefa de la taller.

Don Rafael: Padre de Alberto. Director de las Galerías.

Doña Gloria: Esposa de Don Rafael, madrasta de Alberto, y madre de Patricia.

Isabel: Primer esposa de Don Rafael y madre de Alberto.

Patricia Márquez: Hija de Doña Gloria, hermanastra de Alberto.

Cristina Otegui: Amiga de Alberto y la novia perfecta que Alberto debe querer.

Don Gerardo Otegui: Padre de Cristina y amigo de la familia Márquez.

Raúl De la Riva: Uno de los grandes diseñadores de moda de París.

Rita Montesinos: Costurera. Una de las mejores amigas de Ana.

Clara Montesinos: Dependienta y secretaria. Atractiva, inconformista y ambiciosa.

Mateo Ruiz: Amigo de Alberto y subdirector de las Galerías.

Luisa: Costurera. Discreta, obediente, religiosa y amiga de Ana.

Sara Ortega: Una mujer de negocios. Fría, directa y calculadora.

Pedro: Mozo de los recados.

Rosa María: Madre de Manolito y ex novia de Pedro.

Manolito: Hijo de Pedro y Rosa María.

*Información de Antena 3

Chapter 9: Conclusion

Throughout an economic and cultural analysis, I have tried to determine how Zara can increase its presence in the United States. The economic analysis consisted of both a theoretical and empirical component with the cultural analysis focused on the television series, Velvet, how it compares to reality in the 1950's, how the company survives during a time of economic crisis, and in what way the show reflects the present day.

In the theoretical chapter, the United States and Spanish retail clothing market were overviewed looking at the different types of retail stores within each country and their market share, the length of the production processes as well as the pressures faced and recent innovations, and sales periods. Next, a market analysis was conducted comparing and contrasting the market structure in both countries. This included defining the type of market structure, the market share, economies of scale, the degree of vertical integration, and barriers to entry. It was determined that the United States had a monopolistic competition market structure with no type of retail store taking up a large portion of the market while Spain had a structure more in line with that of an oligopoly with a few large firms dominating the market share. In regards to barriers of entry, the United States had low barriers to entry whereas in Spain, it was more difficult to enter, although it has gotten relatively easier due to deregulation as part of anti-recession policies.

While comparing economies of scale and the degree of vertical integration, the United States appears to make more use of economies of scale, producing one product on a large scale and Spain, on the contrary, is more likely to make a larger variety of products on a smaller scale. Vertically integrating a company is also starting to gain momentum in the United States, but compared to Spain those U.S. companies are much farther behind in moving away from

horizontal integration. Finally, a look at the competition that Zara faces demonstrates the difficulties that they may face when trying to expand the brand in the U.S. market.

An empirical analysis was then conducted in the following chapter to determine the best locations in which Zara should open new stores in the United States. Variables included in the analysis included number of Zara stores, population, a city or suburb location, median household income, the percentage of Female population, percentage of Hispanic ethnicity, percentage of foreign born persons, a percentage rating cosmopolitanism, as well as an east or west coast location. Then a description of the data was provided with sources and how each variable would impact Zara's decision of where to potentially open new stores. It was predicted that all variables would have a positive impact on influencing Zara's expansion decisions.

After running the regressions, it was noticed that variables such as Hispanic, that was predicted to have a high significance, were not significant in the findings. Therefore, it was important to look at the correlations between the variables to see if any had a strong relationship that could lead to multicollinearity that could negatively impact the results and prohibit truer findings. After running multiple different regressions, it was determined the main variables that could impact Zara's decisions included population, a suburb or city location, an east coast location, and the number of foreign born citizens.

It was recommended that Zara open stores in Phoenix, San Diego, and San Jose; all cities that have fewer Zara stores than they should. The recommendations were then compared to Zara's recent store openings and it was determined that Zara potentially waits to open new stores by renovating pre-existing stores and heavily depends on online sales in the United States. It would be interesting to see what strategy and factors Zara actually takes into account as it expands in the United States. Finally, while it appears strange that Zara would expand so slowly

into the U.S., it is possible that the slower expansion is the right strategy for success. For example, when Target expanded its supermarket stores into Canada, they opened 124 stores in ten months (Peterson, 2014) but recently announced in early 2015 that all stores will close due to extreme failure and losses (Ziobro, 2015). More analysis of each location where Zara is located would be necessary to truly determine the company's strategy for US expansion.

Moving to the cultural analysis, the series Velvet is introduced via an introduction that discusses the overall plot of the program, the main characters, and recent successes and awards for the series. Then, various critiques of the series are summarized to offer a glimpse of what Velvet has to offer, where it excels, and what it lacks. Finally, four themes from the series are explored with the use of quotes and scenes which include gender, social class, love, and globalization. This information is used to gain familiarity with the series so as to understand the three part analysis that follows.

The first section of cultural analysis focuses on comparing and contrasting the reality of the 1950's in Spain to the view of the 1950's in Spain from the series' point of view. A background of the history of the 1950's is first discussed to become familiar with the state of the Spanish economy, measures taken to improve it, and the social level of moral within the country. Then, the series is interpreted in ways that represent the realities that were faced during this time period. Bankruptcy, working conditions, the use of foreign countries, and the demand for luxury items are all elements in Velvet that represent Spain's condition during this time. Differences were then discussed, which include lack of job loss, lack of protests, and the addition of the fight for women's rights. All of these elements were either not added into the series, or added in erroneously that creates a false view of the 1950's. It was then concluded that as a series it

appeared to be idealistic, avoiding the harsh negatives that might distract viewers from the romanticism otherwise offered.

How the company Velvet survives during a time of economic crisis is the second component of the cultural analysis. This chapter contains a brief explanation of the type of clothing store that Velvet is, what the company stands for, and how it arrived to a state of success and subsequent bankruptcy. Analysis focusing on what the company is doing to save the business from being closed is then offered with main points including acquiring a loan, reducing costs, maintaining a good morale amongst workers, and broadening its markets to attract a wider range of customers. Each section offers specific examples from the series as to how the owner fulfills these four strategies which include quotes and outside secondary sources. It is then noted that while the company may be in financial difficulties presently, the changes that they are making will help the business to stay ahead of competition and pave the way for new successes.

Finally, the last chapter looks at how although Velvet is set in the 1950's, it can still be considered a reflection of current day Spain. The main reason to do this is to attract audiences to watch the show and build a fan base, but to also make a comment on current events and discussions. These current events and discussions include the economic crisis of 2008, globalization, and the progression of women's rights. To show how Velvet applies to the recent recession, an overview of why the recession happened, how it happened, and what Spain is doing to better the situation is first discussed. Then, through the use of specific examples and quotes from the series, Velvet is compared to the economic crisis. Globalization is also shown to be continuing even today with comparisons made to what I experienced in the cultural to what is represented in the series. Lastly, the progression of women's rights is discussed with various topics mentioned such as the "modern" woman, the empowerment of women, and the right to

abort. It is quite interesting to see the different kinds of topics and themes discussed in the series that creates a dialogue between viewers and the public as well as a dynamic storyline.

With both the economic and cultural analysis complete, it appears that no market is easy to enter, even in one's home country let alone a foreign country. Velvet demonstrates this with the difficult times of the business despite its popularity. Zara has built up its brand to become one of the most popular clothing retail stores in Spain, and has been expanding internationally ever since 1988. Each country that it enters into has a different market structure, different culture, as well as other factors that cause expansion to be tailored to that specific country, and the United States is no exception. It is most likely one of the most difficult countries to enter due to not only the distance but the vast contrast in the American culture from the general European culture. It appears that Zara continues to expand into the United States and increase its presence from recent press releases, but it may be difficult for the United States to be as accepting of the Spanish culture as the Spanish culture is of the U.S. culture. I hope as a consumer that Zara is able to expand into as popular a store in the United States as it is in Spain, and while it may be a slower expansion, in the end that may be what wins the race.

Bibliography

Adhikari, R., Yamamoto, Y. (n.d.).The Textile and Clothing Industry: Adjusting to the Post-quota World. *Industrial Development for the 21st Century*, 183-234.

Alvarez, L. (n.d.). Vistiendo a 3 contintentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999. Universidade de A Coruña.

American FactFinder - Census. (2010, January 1). Retrieved January 19, 2015, from http://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/index.xhtml

Baker, and McKenzie. (2007, October). Business Relations in the EU Clothing Chain: From Industry to Retail and Distribution. *Bocconi University*.103-107.

Caro, F., & Gallien, J. (2010).Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network. *Operations Research,58.2*, 257-73.

Castellano Ríos, J. (2002). El proceso de internacionalización de Inditex. Empresas Multinacionales Españolas, 799, 209-217. Retrieved November 10, 2014.

Doeringer, P., & Crean,S. (2006). Can Fast Fashion Save the US Apparel Industry? *Socio-Economic Review 4.3*, 353-77.

Econ 150 Economic Principles and Problems - Micro. (n.d.). Retrieved December 11, 2014 , from BYU Idaho<https%3A%2F%2Fcourses.byui.edu%2Fecon_150%2Fecon_150_old_site%2Flesson_09.htm>.

Ferrara, J. S. (n.d.). The World of Retail: Hardlines vs. Softlines.*Valueline*. Retrieved December, 11, 2014, from <http://www.valueline.com/Tools/Educational_Articles/Stocks/The_World_of_Retail__Hardlines_vs__Softlines.aspx#.VIo6dDHF8uc>.

Horizontal Integration. (n.d.). *Investopedia.* Retrieved December 1, 2014, from <http://www.investopedia.com/terms/h/horizontalintegration.asp>.

Landsburg, S. (2008). Price Theory and Applications (7th ed.). Mason, Ohio: South Western Educational Publishing.

Lleonart, P., & Fabregat, V. (2009). Business Innovation and Competitiveness in the Textile and Garment Industry. *Paradigmes,* 3, 182-90.

Monopolistic Competition. (n.d.). *AmosWEB Is Economics.* Retrieved December 1, 2014, from <http://www.amosweb.com/cgi-bin/awb_nav.pl?s=wpd&c=dsp&k=monopolistic+competition>.

Onboard Informatics. (2015, January 1). City-Data.com - Stats about all US cities - real estate ... Retrieved January 19, 2015, from http://www.city-data.com/

Peterson, H. (2014, August 20). Target's Canadian Expansion Is Still Draining Profits. Retrieved March 5, 2015, from http://www.businessinsider.com/targets-canadian-expansion-2014-8

Sen, A. (2008). The US Fashion Industry: A Supply Chain Review.*International Journal of Production Economics,* 114.2, 571-93.

Stabile, M. (2014, February 9). How Many Americans Have a Passport? Retrieved January 20, 2015, from http://www.theexpeditioner.com/2010/02/17/how-many-americans-have-a-passport-2/

The World's Billionaires. (n.d.). *Forbes. Forbes Magazine,* Retrieved from http://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/.

Where to Buy Zara. (2014, January 1). Retrieved January 19, 2015, from http://www.mystore411.com

Zara. *Grupo Inditex.* (n.d.). Retrieved from http://www.inditex.com/.

Ziobro, P., & Trichur, R. (2015, January 15). Target to Exit Canada After Failed Expansion. Retrieved March 5, 2015, from http://www.wsj.com/articles/target-to-exit-canada-1421328919

La bibliografía

Cortes, H. "Crítica Del Final De «Velvet»: Un Nuevo Príncipe Azul." Laguiatv. ABC.es, 27 May 20144. Web. 01 Mar. 2015. <http://laguiatv.abc.es/noticias/20140527/abci-critica-final-velvet-201405270206.html>.

Craggs, Ryan. "Spain Emigration Up Sharply In 2012." The Huffington Post. TheHuffingtonPost.com, 17 July 2012. Web. 01 Mar. 2015. <http://www.huffingtonpost.com/2012/07/17/spain-emigration-up-2012_n_1679355.html>.

"España, Tocada Por La Crisis." Diario De Mallorca. N.p., n.d. Web. 01 Mar. 2015. <http://www.diariodemallorca.es/noticias-hoy/intermedia/economia/crisis-global-espana.html>.

"EU Chief Says Spain Has Not Exited Economic Crisis." RTE.ie. N.p., 4 Mar. 2015. Web. 04 Mar. 2015. <http://www.rte.ie/news/business/2015/0304/684453-spain-economy/>.

"Grupo Inditex." Zara. N.p., n.d. Web. 05 Jan. 2014. <http://www.inditex.com/>.

"Expediente De Regulación De Empleo (ERE)." Expediente Regulación Empleo (ERE). Expediente Regulación Empleo, n.d. Web. 30 Mar. 2015. <http://www.expediente-regulacion-empleo.es/>.

Hughes. "Crítica De «Velvet»: Galerías a Tutiplén." Laguiatv. ABC.es, 19 Feb. 2014. Web. 01 Mar. 2015. <http://laguiatv.abc.es/loultimo/20140218/abci-galerias-velvet-201402180121.html>.

"La Segunda Temporada De 'Velvet' Dice Adiós Con La Boda De Pedro Y Rita Y Varios Giros Inesperados." - FormulaTV. N.p., 23 Feb. 2015. Web. 01 Mar. 2015.

<http://www.formulatv.com/noticias/44198/segunda-temporada-velvet-adios-boda-pedro-rita-giros-inesperados/>.

Monclo, Palacio De La. "Determinacion Frente a La Crisis." LAS REFORMAS DEL GOBIERNO DE ESPAÑA (2012): n. pag. Gobierno De Espana, Sept. 2012. Web. 01 Mar. 2015.

Ocaña, Juan Carlos. "El Franquismo: Evolución Política, Económica Y Social Hasta 1959." Historia De España. N.p., n.d. Web. 01 Mar. 2015. <http://www.historiasiglo20.org/HE/15a-2.htm>.

Oldershausen, Sasha Von. "Spain's Financial Crisis Explained: 5 Reasons For Spanish Economic Struggles." The Huffington Post. TheHuffingtonPost.com, 24 July 2012. Web. 04 Mar. 2015. <http://www.huffingtonpost.com/2012/07/24/spain-economic-crisis-explained_n_1699659.html>.

Pardell, Agnes. "SPAIN : WOMEN AND POLITICS in Spain." SPAIN : WOMEN AND POLITICS in Spain. N.p., Jan. 1997. Web. 01 Mar. 2015. <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wle/wle15.html>.

Perez, Cristina. "La Crisis En España: Cronología Desde 2008." RTVE.es. N.p., 5 June 2012. Web. 1 Mar. 2015. <http%3A%2F%2Fwww.rtve.es%2Fnoticias%2F20120605%2Fcrisis-espana-cronologia-desde-2008%2F533400.shtml>.

Putterman, Louis G., and Randy Kroszner. "Chapter 17." The Economic Nature of the Firm: A Reader. Cambridge: Cambridge UP, 1986. 245-52. Print.

Romero, Miguel. "Galerías Velvet: Ficción Española De Calidad." Atlas Cultural. N.p., 2014. Web. 01 Mar. 2015. <http%3A%2F%2Fatlascultural.com%2Ftelevision%2Fgalerias-velvet-ficcion-espanola-de-calidad%23>.

Solsten, Eric. "Spain - Introduction." Spain - Introduction. N.p., 9 Apr. 1990. Web. 06 Mar. 2015. <http://www.country-data.com/cgi-bin/query/r-12942.html>.

"Spain - The Economy - The Franco Era, 1939-75." Spain - The Economy - The Franco Era, 1939-75. US Library of Congress, n.d. Web. 1 Mar. 2015. http://countrystudies.us/spain/51.htm.

"The Four Types of Love – Greek Style." Types of Love. N.p., n.d. Web. 01 Mar. 2015. <http://typesoflove.org/four-types-of-love-greek-style/>.

"The World's Billionaires." Forbes. Forbes Magazine, n.d. Web. 01 Mar. 2015. <http://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/>.

"The Four Types of Love – Greek Style." Types of Love. N.p., n.d. Web. 01 Mar. 2015. <http://typesoflove.org/four-types-of-love-greek-style/>.

Tusell, Javier. HISTORIA DE ESPAÑA: FRANQUISMO Y TRANSICIÓN. Del Apogeo Del Régimen a La Consolidación De La Democracia (1951-1982). Vol. 17. Madrid: Biblioteca El Mundo, 2004. Print.

"Velvet (42 X 70 Min, HD)." Velvet. N.p., n.d. Web. 01 Mar. 2015. http://www.betafilm.com/en/product/do/detail.html?id=3650

About the Author



Megan Aurin is an Economics and Spanish double major and Alden scholar recipient who is a four year member and President of the Jazz Dance Ensemble, JaDE, and four year member of Orchesis. She is also an active member of Astronomy Club. She studied abroad in Seville, Spain the spring semester of her junior year and is currently pursuing a career at a corporate office in the Pittsburgh area.