



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICAICA)

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE INDITEX: ESPECIAL ATENCIÓN A SU MODELO DE EMPRESA INTERNACIONAL

Autor: Gonzalo Núñez González
Director: Lourdes Fernández Rodríguez

Madrid
Abril 2014

Índice

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Justificación del Tema y Principales Objetivos	3
1.2 Metodología	4
2. BREVE REFERENCIA A LA COMPETENCIA TEXTIL INTERNACIONAL	5
3. EL GRUPO INDITEX	6
3.1 Orígenes : Los Primeros Años de Amancio Ortega	6
3.2 De Zara a Inditex : El Grupo en la Actualidad.....	7
3.3 Cifras de Negocio del Grupo :.....	10
3.4 Responsabilidad Social Corporativa	12
4. LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL NEGOCIO DE INDITEX	15
4.1 El Diseño de las Prendas	16
4.2 La Fabricación de las Prendas	17
4.3 Distribución y Logística.....	18
4.4 El Modelo de Tienda Como Modo de Expansión	20
5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO.....	23
5.1 De España al Mundo: Inicios de la Expansión.....	24
5.2 Análisis Previo a la Entrada	25
5.3 Modos de Entrada	26
5.4 Resumen de Cifras del Grupo Inditex en el Extranjero.....	29
6. CONCLUSIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA	36

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en tiempos difíciles en el ámbito empresarial; numerosas empresas se ven obligadas a reducir personal, disminuir el volumen de negocio o incluso a dar por finalizada su aventura. Sin embargo, existen empresas que debido a su buena gestión y a la calidad de los productos que ofrecen, se han mantenido en una posición sana económicamente. Un ejemplo de ello es el Grupo Inditex, el cual ha visto como el crecimiento que ha experimentado prácticamente desde su creación allá por el año 1975, se mantenía en tiempos de crisis.

El Grupo Inditex S.A (Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima), es el mayor Grupo textil español, y uno de los mayores en el mundo. Cuenta con más de seis mil tiendas repartidas en más de ochenta países en los cinco continentes, empleando cerca de ciento veinte mil personas. Reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

Los orígenes del Grupo se sitúan en 1975 con la apertura de la primera tienda Zara en La Coruña, lugar en el que el Grupo inició su actividad y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía, siendo uno de las empresas que más puestos de trabajo crean en España y principalmente en Galicia.

Inditex cuenta con un modelo de gestión basado en la innovación, la creatividad y sobre todo la flexibilidad, siendo capaces de adaptarse a las tendencias y a lo que el público pide, sin perder la calidad del producto. Gracias al hecho de incluir distintos conceptos de negocio, en su mayoría textil, como pueden ser Zara, Massimo Dutti o Bershka, la empresa consigue abarcar más mercado, llegar a más público, y especialmente público más variado, lo que tendrá como consecuencia una menor exposición a los cambios en el consumo y la demanda de productos.

Otra de las principales características del modelo de negocio de Inditex, es su alto grado de integración, siendo el Grupo el encargado del diseño, fabricación y logística y posteriormente de la distribución en las propias tiendas de las distintas cadenas. Este nivel de integración dota a la empresa de una mayor capacidad de reacción en aspectos tan importantes como plazos de entrega de productos o implantación de nuevas colecciones.

En definitiva, es un modelo de empresa sobre el que se podría realizar un análisis en numerosos aspectos, pero he decidido centrar dicho estudio en el proceso de internalización del Grupo, haciendo hincapié en aspectos tan relevantes como el modelo de negocio utilizado en el plano internacional, las estrategias que sigue o los factores que determinan las decisiones de expansión del Grupo.

1.1 Justificación del Tema y Principales Objetivos

Como se ha señalado anteriormente, el Grupo está presente en los cinco continentes, dicha expansión internacional ha tenido lugar de forma exponencial a través de los años. Conocer como una empresa nacida en una pequeña ciudad ha llegado a tan altos niveles de expansión, y el hecho de que prácticamente en todos los sitios a los que se acude o viaja, existe una tienda perteneciente al Grupo, invita a reflexionar sobre cómo se ha llegado hasta ahí.

Una vez sean expuestos los orígenes de la empresa y los primeros pasos dados hasta alcanzar un tamaño considerable en España, se llevará a cabo un análisis completo del Grupo, incluyendo aspectos como la responsabilidad social corporativa, tan importante en empresas de gran tamaño mundial, o los distintos departamentos dentro de la empresa, que hacen posible que el negocio del Grupo sea viable en el plano internacional, tales como el diseño, la fabricación o la logística.

Posteriormente, el trabajo se centrará conocer la estrategia o estrategias que ha seguido Inditex a la hora de emprender una aventura empresarial en el extranjero. Tan importante es el mercado internacional para el Grupo, que desde el año 2000 las cifras de ventas fuera de España superan a las realizadas dentro de las fronteras de nuestro país. Los primeros movimientos de la empresa en el plano internacional tienen lugar al final de la década de los ochenta, momento en el que se abre la primera tienda de Zara en Portugal, concretamente en Oporto, seguida de la apertura en mercados en el mundo de la moda como son Nueva York y París. La expansión continúa en la década de los noventa, llegando a abrir tiendas Zara en más de una treintena de países. Es tal el éxito que la marca consigue, que permite al Grupo ampliar el abanico, adquiriendo Massimo Dutti y creando de la nada una nueva marca, Pull and Bear.

De los puntos que más llaman la atención del éxito del Grupo Inditex, es que éste se ha alcanzado sin utilizar la publicidad. La explicación a este curioso hecho, es que el

marketing del Grupo son sus propios puntos de venta. Si se piensa la relevancia que esta circunstancia tiene, sobre todo en fuera de España, se llega a la conclusión de que lo logrado por el Grupo tiene aún más mérito. ¿Cómo es posible entrar en un nuevo país sin utilizar medios publicitarios? la respuesta es simple, abriendo la tienda en el sitio adecuado. Como se podrá ver en el desarrollo del trabajo, es de absoluta preferencia, que la tienda se encuentre en las principales zonas comerciales de la ciudad, y que cuente con unas dimensiones acorde al modelo de negocio de la empresa.

Otro de los objetivos del trabajo, consistirá en conocer como las marcas del Grupo se adaptan a las distintas culturas y tendencias de los diferentes países. Los productos que el Grupo ofrece en Europa o en Norte América no serán idénticos a los ofrecidos en Arabia Saudí o Islandia. En relación a este tema, se estudiarán los factores a tener en cuenta a la hora de abrir tiendas en los distintos países. Será interesante explicar qué tipo de análisis realiza la empresa a la hora de decidir si un mercado es atractivo por el Grupo, o por el contrario las oportunidades de prosperar son bajas.

Como se ha podido observar, se trata de un tema rico de conceptos económicos, comerciales y empresariales, y sobre todo, se trata de un tema de actualidad, que puede aportar una visión de cómo es posible construir un modelo comercial eficiente y fructífero con vocación mundial, empezando desde cero. Ideas que pueden aportar esperanza e ilusión a aquellos cuyo objetivo es emprender una aventura empresarial, como la que en su día emprendió Amancio Ortega.

1.2 Metodología

El método principal de exposición del tema a tratar será descriptivo, al consistir éste en la explicación de la estrategia seguida por la compañía en sus proceso de expansión. He llevado a cabo una investigación exhaustiva a través de los numerosos artículos referentes al tema de exposición, para posteriormente explicar las claves del proceso.

He utilizado un método deductivo, partiendo en el análisis desde un punto general, como es la expansión en sí del Grupo, a lo particular, analizando las características concretas de cada proceso de expansión, de países en particular.

La información que he manejado han sido principalmente de carácter cualitativo, como pueden ser las estrategias seguidas o los factores que determinan si un país es óptimo. Aunque dichos datos cualitativos, se deberán apoyar de datos cuantitativos, los cuales

hacen referencia al número de tiendas en el exterior, los niveles de ventas alrededor del mundo, o el número de personas empleadas en los distintos países en los que el Grupo está presente.

Por último, en cuanto a las fuentes utilizadas, han sido la mayoría de carácter secundario, principalmente para la obtención de información de carácter cualitativa, fuentes que esencialmente consisten en investigaciones realizadas a nivel académico, las cuales se encuentran plasmadas en artículos. Por otro lado, la obtención de datos cualitativos, ha procedido de una fuente primaria, a través de los recursos online del Grupo, como su página web o los informes anuales de años pasados, información referente a las cifras de expansión, ventas o empleados.

2. BREVE REFERENCIA A LA COMPETENCIA TEXTIL INTERNACIONAL

En el plano internacional, el sector textil cuenta con dos compañías líderes que sobresalen por encima de las demás. Se trata del Grupo Inditex, y de la compañía sueca H&M (Hennes & Mauritz). En un segundo escalón podríamos situar a la americana GAP Inc., y por debajo a la italiana Benetton.

H&M es considerado el principal competidor de Inditex a escala mundial, aunque su modelo de negocio es distinto al de la compañía española, su tamaño y facturación es similar. En el año 2011 H&M fue superado por primera vez en beneficios por la compañía española.

Como se verá más adelante, el Grupo Inditex fabrica su ropa en España, Portugal, Marruecos o China al igual que las demás compañías, H&M entre ellas, de forma que se externalizan este tipo de servicios a países donde la mano de obra es más barata. A principios del 2013¹, el Grupo sueco contaba con un total de 2.776 tiendas repartidas en 48 países, la mayoría europeos. Fuera de este territorio H&M cuenta tiendas abiertas en Estados Unidos, Canadá y México en el continente americano, y en Asia en China, Japón, Singapur y Malasia. Cabe señalar que el Grupo sueco comercializa la gran mayoría de sus prendas bajo una misma marca, a diferencia del Grupo Inditex, que como se verá más adelante cuenta con ocho cadenas distintas.

Una de las principales ventajas de la compañía H&M es su dominio en América del Norte, donde cuenta con 330 tiendas, de las cuales 269 están en Estados Unidos y 61 en

¹ Fuente: Memoria Anual del Grupo H&M Año 2012, disponible en la página web corporativa

Canadá. Mientras que Inditex desde que abrió su primera tienda en Estados Unidos allá por 1999, únicamente cuenta con 47 tiendas, más las 23 presentes en Canadá. Pero en cambio, tanto en América del Sur, como en Asia, Inditex lidera el mercado en comparación con su competidor sueco.

Gap es una compañía fundada en 1969 con base en San Francisco. Durante los años 80 y 90, experimentó un gran crecimiento, y gracias a ello se hizo un nombre en el mundo de la moda en los Estados Unidos y más tarde a nivel mundial. El problema llegó cuando la empresa comenzó a experimentar dificultades a la hora de adaptarse a los mercados exteriores, principalmente al japonés, en el que las tallas y las preferencias de los consumidores eran completamente distintas a las de los americanos. Es por ello por lo que no se puede considerar a Gap un competidor directo de Inditex fuera de los Estados Unidos.

Por último, en referencia a la compañía italiana Benetton, podemos añadir que durante los años 80 y principios de los 90 tuvo una fuerte expansión, gracias a su organización y exportación de tareas, y también a sus publicidad agresiva. El Grupo sufrió una bajada de la actividad y las ventas durante los años 90 y 2000, y al igual que Gap, no podemos situar a esta firma italiana como un competidor peligroso para Inditex, al ser esta de considerable menor tamaño, y tener una expansión mucho más baja que la compañía española.

3. EL GRUPO INDITEX

3.1 Orígenes : Los Primeros Años de Amancio Ortega

El origen del Grupo tiene como punto de partida el inicio en la actividad textil de su fundador, Amancio Ortega Garona. En la década de los 60 comenzó a dar sus primeros pasos en el mundo de la moda, trabajando como dependiente en una tienda llamada *La Maja* en A Coruña. Fue en dicha tienda en la que posteriormente comenzaría a vender sus primeros diseños, concretamente batas, las cuales se comercializaban siempre y cuando fueran más baratas y de la misma calidad que los diseños traídos a la tienda desde fábricas textiles de Cataluña.

Después de esos inicios de trabajo por cuenta ajena, y de numerosos esfuerzos junto a su hermano Antonio para desarrollar actividades en el mundo de la moda, y especialmente para conseguir financiación, es en 1963 cuando podemos fijar como

punto de partida clave para el nacimiento de lo que hoy es el Grupo Inditex. En dicha fecha tuvo lugar la creación de la sociedad *Confecciones GOA*² con sede en un polígono industrial a unos diez kilómetros de A Coruña. La sede contaba con fábrica propia, y centraban la producción en prendas femeninas y de lencería, las cuales se comercializaban tanto entre minoristas como mayoristas, hasta conseguir más adelante su introducción en grandes superficies como Continente o Pryca.³

Un hito de capital importancia tuvo lugar en 1975, la apertura de la primera tienda Zara, lo que podemos tomar como la primera piedra de lo que ahora es el imperio de Inditex. Y como señalaremos más adelante, fueron las principales ciudades de Galicia (Vigo, Santiago, Lugo...etc.) las protagonistas de las sucesivas aperturas de tiendas Zara entre 1975 y 1980.

3.2 De Zara a Inditex : El Grupo en la Actualidad

Como acabo de mencionar, el verdadero inicio de la actividad textil por cuenta propia y lo que marca el comienzo del camino a seguir para Amancio Ortega, fue la apertura de la primera tienda Zara. En la actualidad, Zara es una cadena de tiendas perteneciente al Grupo Inditex.

El Grupo Inditex como tal, fue creado en 1985, y a través de este *holding* se estructuran no sólo Zara sino las distintas marcas que forman el Grupo. La sede se encuentra en el municipio de Arteixo (A Coruña), desde donde se mueven todos los hilos que permiten a este gigante mundial ser una de las compañías más eficientes en el mundo textil.

Son ocho las cadenas que integran el Grupo, en relación a ellas, se le atribuye a Amancio Ortega la siguiente frase "*todas las cadenas son parecidas pero ninguna es exactamente igual, y todas tienen autonomía*"⁴. Estas palabras del fundador del Grupo en mi opinión, describen a la perfección lo que el Grupo busca a la hora de integrar distintas marcas.

El Grupo cuenta exactamente con 6.249 tiendas repartidas en todo el mundo, contando con ocho cadenas de ropa distintas⁵:

² El nombre GOA, procede de las iniciales de Amancio y su hermano Antonio invertidas, Amancio Ortega Garona (AOG).

³ Ambas grandes superficies pasaron a formar el actual Carrefour.

⁴ Badía, Enrique. *Zara...y sus hermanas*. GranAldea, Madrid, 2008.

⁵ Información obtenida en la página web corporativa del Grupo: <http://www.inditex.com/es/>

1. Zara: como se ha visto anteriormente fue creada en 1975, y es sin ninguna duda, la marca más importante del Grupo. Cuenta con más de 1800 tiendas repartidas en más de 80 países. El público objetivo de la marca es amplio, desde niños, gente joven hasta aquellos que buscan un tipo de vestimenta más formal, aunque sin duda el cliente estrella es la mujer. Esta cadena supone un 66.1% de las ventas totales del Grupo, concretamente durante el año 2012, las ventas han aumentado hasta un 18%. Otro hito importante de la marca durante el mismo año, fue la expansión a países de Europa del este, como Bosnia Herzegovina, Georgia o Armenia, al igual que la apertura de una tienda en Ecuador, ayudando a la marca a expandirse todavía más en un mercado con tanto éxito como el de América del Sur⁶.
2. Pull & Bear: fue creada en 1991 y cuenta con más de 800 tiendas abiertas en 62 países distintos. La marca está dirigida principalmente a gente joven, tratando de vincular el estilo de la ropa a las preocupaciones e inquietudes de la juventud actual, tratando de dar un look rebelde. Las ventas de esta cadena aumentaron un 13% en 2012 con respecto al año anterior, y han llegado a suponer el 6.81% del total de las ventas del Grupo. Fue importante para la marca durante ese mismo año, la apertura de tiendas en países como Austria, Tailandia y Colombia.
3. Massimo Dutti: se trata de un caso distinto al de las otras cadenas pertenecientes a Inditex, ya que este concepto de negocio no fue creado por el Grupo, sino que fue adquirido⁷. Existen más de 600 tiendas en más de 60 países, siendo su objetivo un público ligeramente más exclusivo y de edades entre los 25 y 50 años. Las ventas de esta marca en el año 2012 aumentaron un 12% llegando a representar el 7.11% de las ventas totales del Grupo. En el mismo año 2012, la cadena abrió 57 tiendas nuevas, entrando en nuevos países como Estados Unidos o Canadá, en los que como veremos más adelante el Grupo cuenta con dificultades a la hora de expandirse, y principalmente en Estados Unidos.
4. Bershka: marca creada en 1998, presente en más de 60 países con alrededor de 900 tiendas abiertas. Esta marca está dirigida al público joven, preocupado por sentirse a la moda, sin necesidad de desembolsar grandes cantidades de dinero. Como el propio Grupo indica en su página web, *"las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de*

⁶ Informe Anual 2012 Inditex, pp 24-25

⁷ Pasó a formar parte al 100 % del Grupo Inditex en el año 1995

encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle.". La facturación de esta cadena en el año 2012 aumentó un 13%, hasta situarse como la segunda marca del Grupo que más vende después de Zara, suponiendo un 9.31% de las ventas totales del Grupo Inditex. Dicho aumento en la facturación ha sido gracias a la apertura de más de 70 tiendas, entre ellas se destaca las que tuvieron lugar en ciudades como Berlín u Osaka en el mismo año 2012.

5. Stradivarius: es un concepto parecido al de Bershka. También tiene como público objetivo la gente joven, pero en este caso se busca proporcionar al público productos de moda desde un punto de vista más internacional. La apertura de nuevas tiendas de la marca fue uno de los objetivos del Grupo durante el año 2012, con un total de 94 nuevas aperturas, lo que ayudaron a conseguir un aumento del 10% en las ventas con respecto a 2011, llegando a formar un 6.03% del total de la facturación del Grupo en 2012. Como nuevos países en los que esta marca se encuentra presente se puede destacar México y Colombia en América, y Bosnia Herzegovina en Europa.
6. Zara Home: consiste en un modelo de tienda centrado en artículos del hogar. No sólo desde el punto de vista textil como podría ser la ropa de cama, sino que como se explica en la página web del Grupo, también comercializa *"vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración"* . Fue creada en el año 2003 y actualmente está presente en alrededor de 40 países con 388 tiendas. En 2012 el número de tiendas inauguradas fue de 47 y la facturación creció con respecto al año anterior cerca del 10%. Las ventas de esta marca son únicamente un 2.2% del total del Grupo.
7. Oysho: es la marca de lencería del Grupo, parece lógico que exista un concepto de tienda así, ya que como se ha expuesto anteriormente en sus inicios, Amancio Ortega confeccionaba prendas de lencería. *"Se puede encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales"*. Podemos destacar de esta descripción disponible en la página web del Grupo, como este modelo de marca se centra en un público femenino, atrevido y cómodo con lo moderno y actual. La cadena alcanzó un importante hito en 2012 llegando al medio millar de tiendas abiertas con un total de 542 tiendas 38 países. Aunque el crecimiento de las ventas en 2012 fue considerablemente menor que el del resto de las marcas del Grupo, únicamente un 1% de crecimiento con

respecto a 2011, la facturación de Oysho en 2012 supone un 1.97% del total del Grupo.

8. Uterqüe: creada en 2008 es el último modelo de tienda lanzado por el Grupo. Como se expone en la página web del Grupo, se trata de un concepto exclusivo centrado en "*accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad*"⁸. Se busca que la marca sea percibida como un tipo de moda exclusiva, de alta calidad, pero sin perder el atractivo de los precios. Es la cadena menos extendida, y con menor presencia internacional. En 2012 se abrieron únicamente 3 tiendas alcanzando un total de 88 tiendas en 18 países. La facturación con respecto al año 2011 creció un 9%, pero debido a su escasa expansión, esta marca forma únicamente el 0.46 % del total de ventas del Grupo. Como acontecimiento importante de la cadena, cabe señalar la importancia de su presencia en el continente asiático. En el año 2012 la tienda entró en el mercado chino con nuevas aperturas en Beijing y Hong Kong.

Se puede observar como a través de los 8 modelos de tiendas distintos, se pretende cubrir todo el público posible, poniendo especial esmero en la gente joven, siendo esta el objetivo de la gran mayoría de sus marcas.

3.3 Cifras de Negocio del Grupo ⁹:

En el año 2012 el Grupo ha llegado a casi 16.000 millones de euros de facturación, lo que refleja sin duda su buen estado con respecto al público comprador. Si observamos la evolución desde el año 2008, es decir desde el año en que comenzó la crisis, se ha producido un crecimiento anual siempre superior al 10%, siendo estos considerablemente superiores en 2010, y especialmente en 2012. Podemos añadir que se puede clasificar a esta empresa como contra-cíclica: cuando los datos macroeconómicos de los países en los que está presente el Grupo bajan, las cifras de la empresa no solo no bajan, sino que aumentan.

	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS	10.407 €	11.804 €	12.527 €	13.793 €	15.946 €
Variación (%)	10,30%	13,42%	13,01%	10,10%	15,60%

⁸ Información obtenida en la página web del Grupo

⁹ Cuadro de elaboración propia. Fuente: Memorias Anual de Inditex del Año 2008 al 2012, disponibles en la página web del Grupo, http://www.inditex.com/annual_report/es/.

EBITDA	2.187 €	2.376 €	2.966 €	3.258 €	3.913 €
Margen sobre ventas (%)	21%	20%	23%	23%	24%
EBIT	1.609 €	1.729 €	2.290 €	2.522 €	3.117 €
B°N	1.253 €	1.314 €	1.732 €	1.932 €	2.316 €

*Figura 1: elaboración propia. Fuente: Memorias Anual de Inditex del Año 2008 al 2012, disponibles en la página web del Grupo, http://www.inditex.com/annual_report/es/.

Los datos reflejan que Inditex proporciona un producto con elasticidad muy baja, cuyas ventas varían muy poco teniendo en cuenta los fuertes cambios económicos sufridos. Esta afirmación se extrae visto el crecimiento experimentado por Inditex aún cuando caía la renta per cápita de las personas. Cabe señalar que a finales del año 2010 y principios de 2011, cuando llegó verdaderamente la crisis a la zona Euro, el aumento de ventas descendió con respecto al año anterior, pero manteniendo ese crecimiento constante experimentado desde el inicio. Se trata de un dato muy relevante teniendo en cuenta que el negocio del Grupo en Europa supone más del 60% del total de las ventas a nivel mundial.

En cuanto al margen de EBITDA, será importante señalar que de media en el sector textil se situó en el año 2012 en torno al 16.5%¹⁰, por lo que los márgenes de Inditex se sitúan considerablemente por encima de los datos del sector. Este hecho tiene su origen en la cantidad de producto vendido, o también en el poder de fijación de precios; quizá vende menos, pero a un precio mayor que sus competidores en el sector. El dato de margen de EBITDA está ampliamente relacionado también con el control de costes; como se verá más adelante, el Grupo cuenta con un gran desarrollo logístico y un alto porcentaje de eficiencia del personal, lo que les permite ser tan competitivos en costes.

	2008	2009	2010	2011	2012
Nº TIENDAS	4.264	4.607	5.044	5.527	6.009
var% Interanual		343	437	483	482
Nº EMPLEADOS	89.112	92.301	100.138	109.512	120.314
var% Interanual		3.189	7.837	9.374	10.802

*Figura 2: elaboración propia. Fuente: Memorias Anual de Inditex del Año 2008 al 2012, disponibles en la página web del Grupo, http://www.inditex.com/annual_report/es/.

La figura refleja el crecimiento constante que sigue experimentando el Grupo, en este caso respecto al número de tiendas abiertas y al número de empleados. En cuanto al número de tiendas, las aperturas al año han aumentado también de forma exponencial, siendo cada año mayor con respecto del anterior, sin rastro de signos negativos

¹⁰ Fuente: CSI Market, http://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=1301

derivados de la crisis. Con respecto al número de empleados, el aumento va ligado al del número de tiendas. En el mundo y especialmente en España, el desempleo es uno de los principales problemas del país, y como se ha podido observar, esta compañía es de las pocas empresas que continúan creando puestos de trabajo.

3.4 Responsabilidad Social Corporativa¹¹

Toda compañía debe tener fijado un código ético claro a seguir, ya que cuanto más grande se hace la empresa más difícil es que toda la plantilla esté implicada en este aspecto. El mantener de forma estricta el compromiso social de la empresa, ha sido sin duda una de las piezas clave a la hora de poder extender el negocio a casi todos los rincones del mundo. Allí donde compra un cliente de Inditex, éste sabe que puede estar tranquilo con el origen, la fabricación o cualquier proceso que envuelve dicho producto.

Inditex fija como sus principales valores, sobre los cuales se cimenta toda la actividad del Grupo, los siguientes, la buena fe, el diálogo constante y la transparencia. La buena fe hace referencia a las relaciones con todos los stakeholders, tratando a cada cual como se merece. El diálogo constante es más que necesario para la actividad del Grupo, como se podrá ver más adelante, Inditex se encuentra en un diálogo incesante en el plano interno y en el plano externo. El diálogo en el plan interno se centra entre los miembros de la plantilla de trabajadores, de manera que se asegure que se encuentran a gusto y son escuchados. En el plano externo tiene otra vez como destinatarios a los stakeholders, que incluye el diálogo con clientes, con proveedores, con fabricantes...etc. de esta forma se sabrá en cada momento que está ocurriendo alrededor de la compañía. Por último en referencia a la transparencia, concepto de capital importancia en la actualidad en el mundo empresarial, el Grupo debe dar una imagen fiel al mundo, de manera que se sepa, en este caso de donde provienen las prendas, de que niveles de contaminación produce...etc.

En la memoria anual del Grupo del año 2012¹², el Grupo explica sus actuaciones relacionadas con la responsabilidad corporativa, centrándose en tres dimensiones: un control exhaustivo al producto, una logística sostenible y las tiendas ecoeficientes.

¹¹ Información obtenida de la página web corporativa, http://www.inditex.com/es/responsabilidad_corporativa

¹² Informe Anual 2012 Inditex, pp 85-95.

- El control del producto: el objetivo fijado por el Grupo es ofrecer a los clientes un estándar de excelencia en sus productos. Para ello es necesario que se desarrolle una estrategia basada en la innovación, con foco en la seguridad y salud del producto. Dichos estándares son dos principalmente, el *clear to wear* y el *safe to wear*. El primero es el estándar de salud del producto, es de obligada aplicación en todos los productos, y tiene como objetivo la eliminación en el proceso productivo de todas las sustancias cuya utilización está legalmente limitada. El segundo aspecto hace referencia a la seguridad del producto y está orientado principalmente a las prendas infantiles, de manera que éstas sean óptimas para su uso, concretamente se trabaja para evitar comercializar productos que puedan ser peligrosos, por ejemplo objetos cortantes o punzantes. Cabe señalar que para poder alcanzar dichos estándares, la compañía ha trazado una serie de relaciones de cooperación, con Universidades, asociaciones...etc. de manera que Inditex se sitúe a la vanguardia de la innovación en el campo del desarrollo del producto. Por último, será importante hacer referencia a alguno de los programas específicos que la compañía está desarrollando, como por ejemplo el *Programa de formación y asesoramiento técnico a proveedores*, programa orientado a detectar y evitar problemas lo antes posible.

- Logística sostenible: el objetivo es conseguir un consumo eficiente de energía y agua en sus centros logísticos y también conseguir reducir las emisiones de los transportes. Para ello se deberán cuantificar y tratar de reducir las emisiones, con el objetivo final de reducirlas hasta un 20% con respecto a los últimos años..

- Tiendas ecoeficientes: este tipo de tiendas tienen como objetivo reducir el impacto medioambiental, y se busca que la totalidad de las tiendas del Grupo sean ecoeficientes en 2020. A lo largo de los últimos años se han abierto alrededor de todo el mundo más de 1.000 tiendas ecoeficientes. Junto a esta iniciativa, existe un programa de reformas de las tiendas abiertas con anterioridad al año 2009 de manera que todas cumplan los elevados estándares impuestos por el propio Grupo, con altos objetivos de reducción del consumo eléctrico.

Como se verá posteriormente, la mayoría de la producción del Grupo se realiza en Europa, pero existe una parte de la fabricación que es realizada en países del tercer mundo donde la mano de obra es considerablemente más barata. Este es uno de los principales problemas de la internacionalización de la compañía, la necesidad de ésta en

algunos casos tener que exteriorizar ciertos servicios, los cuales pueden llegar a ser dañinos para la imagen de la empresa si no se realizan los controles necesarios.

El compromiso de Inditex es realizar de forma rutinaria inspecciones, denominadas auditorías, a aquellos establecimientos o talleres de los que el Grupo se vale para fabricar algunos de sus productos, es decir, a sus proveedores. Dicho control revisa que no se emplee mano de obra infantil, que los salarios cumplan los convenios locales, que las instalaciones sean seguras e higiénicas, que la fabricación de las prendas del Grupo no se subcontrate. Igualmente se promueven reuniones con los jefes de las fábricas, los empleados o los representantes sindicales, con el objetivo de mantener un control en todas las fases del proceso productivo. En el caso de se encuentre algún problema al respecto, como se verá a continuación, este deberá ser corregido en un corto plazo, de manera que si se mantiene dicho problema, el Grupo de Inditex cortará las relaciones con dichas instalaciones¹³.

Las auditorías han sufrido un aumento considerable en los últimos años; de 2011 a 2012 se incrementaron en un 48%, llegando a realizarse en dicho año más de 3.500¹⁴. Una vez realizada la auditoría, los proveedores reciben una calificación y estos son clasificados según la nota que reciban. Dicha clasificación está formada por los siguientes Grupos:

- Proveedor A: se considera mínimo el riesgo de incumplir las normas y el código ético empresarial.
- Proveedor B: el riesgo sigue siendo bajo, es posible que el proveedor incumpla algún aspecto, pero no debería ser un problema, ya que será fácil de remediar.
- Proveedor C: se produce un incremento en el riesgo, e incumple algún aspecto más preocupante, como por ejemplo no cumplir con los convenios locales de condiciones de en el puesto de trabajo.
- Proveedor PAC: sujeto a un Plan Activo de Corrección, en busca de una rápida y completa eliminación de aquellos aspectos en los que el proveedor no alcanza el nivel exigido por la compañía.

El objetivo último del Grupo es conseguir que todos sus proveedores se encuentren entre los Grupos A y B, aquellos con riesgo de incumplimiento menor. Aún así, en el

¹³ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

¹⁴ Informe Anual 2012 Inditex, pp 68-69

Informe Anual de Inditex de 2012, se puede acceder a los datos en los que se desglosa el porcentaje de proveedores en cada grupo. Aquellos proveedores que se encuentran clasificados como A o B, suponen un 80% del total, el Grupo C un 11%, el Grupo PAC un 5%, y el restante 4% son aquellos que se encontraban en proceso de auditoría en el momento de recopilar los datos. Vistos estos porcentajes, se puede afirmar que el Grupo va por buen camino para alcanzar el objetivo que se ha impuesto. Por otro lado, contar con más de un 15% de proveedores que no cumplen algún aspecto sensible, puede conllevar problemas para Inditex.

Un ejemplo de ello viene perfectamente ilustrado en uno de los artículos del Diario Cinco Días¹⁵ en el año 2011, en el que se expone que se denunciaron las condiciones de trabajo en una de sus empresas subcontratadas en Brasil, con ciertas irregularidades en los horarios y en las condiciones de seguridad e higiene, es por ello que Inditex decidió poner fin a las relaciones con dicho fabricante. Como compensación hacia el país, el Grupo tuvo que firmar un acuerdo con el Gobierno brasileño en el cual se comprometía a financiar las actividades de varias ONG presentes en Brasil.

Para una empresa con una enorme vocación internacional como Inditex, es de capital importancia cuidar la imagen que se da del Grupo. Por ello es importante estudiar como la empresa a la par que ha ido creciendo en facturación y actividad, también lo ha hecho en términos de responsabilidad social corporativa. Como se ha podido ver, los controles son cada vez más rigurosos, y los esfuerzos siguen aumentando para que el nombre del Grupo Inditex siga limpio.

4. LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL NEGOCIO DE INDITEX

Para poder llegar a ser lo que el Grupo es en la actualidad, ha sido necesaria una perfecta organización de la cadena de producción y distribución. A principios de los 90 cuando la marca Zara empezó a expandirse, la compañía realizó una gran inversión en el plano logístico y telecomunicaciones. Se construyó muy cerca de la sede de Arteixo, un almacén de más de 130.000 metros cuadrados, además de desarrollar un completo sistema de telecomunicaciones, necesario si se cumplían los planes de expansión del Grupo.

¹⁵ Bolinches, Cristina. *Inditex pisa el freno en su producción dentro de la UE*. 13.08.2012. Fuente: Cinco Días

Una de las principales características, y también claves del éxito internacional del Grupo, es su alto nivel de integración vertical; la compañía se ocupa del diseño, de la fabricación de las prendas, de la logística y finalmente de la distribución en tiendas. La alta integración, permite actuar con rapidez y renovar las colecciones a una gran velocidad, situándose por delante de sus competidores¹⁶.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Grupo cuenta con distintas cadenas, siendo Zara la marca líder indiscutible del Grupo. El proceso de diseño, creación y distribución de prendas del Grupo alcanza su máximo esplendor a la hora de comercializar prendas para esta marca. Aunque lo que voy a explicar a continuación puede ser aplicado a cualquiera de las marcas, principalmente explica el proceso llevado a cabo en relación con los productos de la tienda Zara.

4.1 El Diseño de las Prendas

Dentro de la integración vertical de la compañía, el diseño juega una pieza clave, principalmente por la rapidez con la que los miembros de la compañía son capaces de crear un nuevo producto acorde con las últimas tendencias, lo cual permite seguir adelante con el proceso en corto periodo de tiempo.

Dentro de cada marca se encuentran los equipos creativos; dichos equipos tiene dos misiones principalmente, la primera es trabajar en la campaña actual, creando evoluciones de los productos que Inditex ya está comercializando, tanto en aquellos que más éxito han tenido, como en aquellos que no han encontrado el público que esperaban. La segunda misión es planificar la próxima campaña, tratando de estar a la última en tejidos y en diseños, de manera que las diferentes marcas se sitúen a la cabeza del mercado. Concretamente Zara, cuenta con dos campañas al año, la campaña de otoño/invierno y la de primavera/verano.

Miembros de los equipos creativos acuden a las ferias más importantes del mundo en temas de moda, al igual que buscan en las calles y mercadillos alrededor de todo el mundo, en busca de las prendas que perciben que se están comercializando o se van a comercializar en el futuro, de manera que consigan adelantarse a las tendencias. Los miembros de estos equipos creativos, aseguran que primero, lo más importante es

¹⁶ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzGFElg>

encontrar el tejido adecuado, y posteriormente tomando ese tejido elegido, realizar los diseños y los modelos.

Otra de las principales causas del éxito en los proyectos de moda del Grupo, es que los equipos de diseño, los comerciales y jefes de tienda trabajan codo con codo, con el objetivo de dar al cliente lo que él quiere. Implicar a los comerciales a la hora de decidir qué se va a comercializar y qué no, es de alguna manera, escuchar directamente al cliente. Ninguna prenda se fabrica sin tener el visto bueno de los comerciales de las tiendas que el Grupo posee alrededor del mundo, de manera que únicamente se comercialicen productos que a priori tengan una alta probabilidad de ser vendidos. Éste aspecto es considerado por muchos, uno de los aspectos clave del éxito de la compañía, el tomar al cliente como epicentro del negocio y tener como objetivo escucharlo, de manera que esto sea la base de toda la actividad de la compañía.

4.2 La Fabricación de las Prendas

Un Grupo empresarial de la dimensión de Inditex debe contar con alta capacidad para fabricar un inmenso volumen de prendas lo más rápido posible, además de estar preparados ante posibles cambios de última hora en los pedidos. La gestión de los proveedores ha sido, y es, un elemento esencial dentro del engranaje internacional de la empresa. Por ello los esfuerzos en este campo, han permitido al Grupo extenderse de una manera más fácil de forma internacional.

La localización de las fábricas ha sufrido un fuerte cambio desde que Inditex se hizo un nombre en el plano de la moda internacional allá por el año 2000. Por aquel entonces la fabricación de las prendas se centraba principalmente en Europa, donde se elaboraban más del 80% de los productos que el Grupo comercializaba, únicamente externalizando la fabricación de aquellas prendas más elaboradas, las cuales no eran rentables si se fabricaban dentro de las fronteras de la Unión Europea¹⁷. Desde el año 2009 el número de proveedores europeos cayó más de un 10%, este cambio de tendencia lo han protagonizado los países asiáticos, los cuales en 2010 ya se situaban a la cabeza en número de proveedores del Grupo. Claramente, estos datos reflejan la clara tendencia

¹⁷ Bolinches, Cristina. *Inditex pisa el freno en su producción dentro de la UE*. 13.08.2012. Fuente: Cinco Días

bajista a la hora de contratar con sociedades en países europeos, donde los costes son considerablemente más elevados y es menos rentable producir.

Fuera de la Unión Europea, el Grupo no proporciona datos de la localización exacta de los puntos de fabricación. Lo que sí se sabe son los denominados por la empresa como clústers o espacios de cooperación, situados en países concretos, como son, además de España: Brasil, Marruecos, Bangladesh, India, Turquía, China, Portugal y por último Argentina.

No se puede cerrar este apartado de fabricación de los productos, sin hacer hincapié en dos de los puntos más importantes a la hora de diferenciarse de la competencia. El primer aspecto es la rapidez con la que las prendas se fabrican; concretamente en España, en la mayoría de las fábricas, los nuevos modelos que llegan, pueden estar disponibles en menos de una semana¹⁸, entendiéndose por disponible la prenda cortada, planchada y etiquetada, ya que la confección se exterioriza en la mayoría de los casos. El segundo aspecto es el aprovechamiento de tejidos; uno de los principales fines a la hora de fabricar es desechar la menor cantidad posible de material, concretamente de telas, es por ello se revisa de forma manual el aprovechamiento alcanzado por la maquinaria, de manera que se pueda explotar más de un 80 % del material.

Por último cabe señalar que la rapidez y el aprovechamiento están altamente relacionados: Un ejemplo es que cuando alguno de los miembros del departamento comercial del Grupo indica que una prenda no está teniendo el éxito esperado, rápidamente se pone fin su fabricación, y los materiales son utilizados en la manufacturación de otro producto distinto.

4.3 Distribución y Logística

Para que el negocio de Inditex funcione bien, es necesario cumplir con los plazos y abastecer a las tiendas con las prendas que éstas solicitan. La logística y la distribución suponen ese punto de conexión entre ambas, es decir, son los pilares sobre los que se sostiene gran parte del negocio. Ante el elevado número de tiendas repartidas por todo el mundo y los exigentes plazos de entrega que existen en este tipo de negocio, el Grupo

¹⁸ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

Inditex ha necesitado desarrollar un plan que cumpla con las expectativas de clientes y trabajadores.

Inditex cuenta con varios centros logísticos en distintos puntos de la península, repartidos entre Galicia, Cataluña, Aragón y la Comunidad Valenciana. La ubicación de estos centros ha variado desde que la empresa comenzó a expandirse, principalmente por problemas de tamaño, y con vistas a conseguir facilitar el acceso a los transportes. Existe un flujo constante entre los puntos de distribución y las tiendas en dos sentidos; de información desde las tiendas a los puntos de distribución y de éstos a las tiendas con las prendas que éstas solicitan¹⁹. El Grupo trata de hacer de estos centros, más que un lugar donde las prendas se amontonan, un lugar de paso de éstas²⁰.

Todas las prendas son distribuidas desde Arteixo al resto del mundo y en 75% de los casos el transporte se realiza de forma terrestre²¹. La distribución tiene lugar principalmente a través de camiones, ya que es la manera más barata de repartir las prendas a las numerosas tiendas situadas en los países europeos, y a su vez, es una buena forma de cumplir con los plazos de envío. El envío a los lugares más lejanos se realiza a través del transporte aéreo y para ello se cuenta con acuerdos con compañía como Air France y KLM²². Este tipo de transporte se realiza desde aeropuertos como el de Santiago de Compostela o Porto. El espacio que estos aviones dejan una vez que son entregadas las mercancías, se utilizan para cargar materia prima que será utilizada para la fabricación de nuevos productos.

Los envíos de mercancía se realizan dos veces por semana en épocas de normal actividad, y tres veces por semana cuando se lanzan nuevas campañas o tienen lugar la rebajas. Los plazos de entrega²³ se estiman entre 24 y 36 horas para aquellas mercancías que se transportan de forma terrestre, es decir, a aquellas situadas en territorio europeo, y de 24 a 48 horas para aquellas tiendas fuera de las fronteras europeas. Se trata de

¹⁹ Agulló Fernández, Itziar. (2012). *Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda*. Política y Sociedad, Vol 49, Nº1, 179-191

²⁰ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

²¹ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

²² Agulló Fernández, Itziar. (2012). *Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda*. Política y Sociedad, Vol 49, Nº1, 179-191

²³ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

plazos estimados de entrega, aunque la empresa fija como tope²⁴ 72 horas desde que el producto sale del centro de distribución hasta que se entrega en tienda.

Es altamente necesaria esa coordinación que muestra el Grupo a la hora de fabricar, repartir y recibir pedidos. Como ya se ha explicado anteriormente, la rapidez y capacidad de reacción del Grupo son una de las principales ventajas competitivas. El hecho de tener unos plazos de entrega tan cortos y una capacidad de distribuir los productos de manera eficiente y abaratando costes, son sin duda muestras de ello.

4.4 El Modelo de Tienda como Modo de Expansión

José María Castellano Ríos, que formó parte de la compañía durante más de veinte años, llegando a ser Vicepresidente y Consejero Delegado, definía las tiendas de la marca como *"el lugar de encuentro con el cliente, una fuente de información constante para toda la organización y el principal instrumento publicitario"*²⁵.

Se debe tener en cuenta que las tiendas son el espejo del Grupo; lo que un cliente ve cuando acude a una de las tiendas de la compañía en cualquiera de los puntos del mundo, va a ser lo que le lleve a este a querer comprar o no, y finalmente a querer volver o no. Inditex presume de ser especialmente cuidadoso con sus tiendas de manera que el cliente encuentre lo que está buscando, y se sienta cómodo en ella. La principal característica de las tiendas, y uno de los aspectos diferenciadores de la expansión del Grupo Inditex, es la localización. El Grupo busca en todos los países en los que se intenta extender, situar sus tiendas en la mejor zona, la más visible, la que es más comercial, de manera dicha localización que sirva como verdadera publicidad de la marca. En ocasiones, la necesidad de abrir la tienda en los lugares más selectos en términos comerciales, han retrasado la expansión del Grupo en algún país o ciudad.

Un ejemplo de ello fue la apertura de la tienda en Tokio; la compañía esperó más de cuatro años para conseguir el local en el lugar perfecto de la calle más comercial²⁶. Concretamente Zara, cuenta con tiendas en las mejores calles de las ciudades más importantes dentro del mundo de la moda, en calles como los Campos Elíseos de París,

²⁴ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIlg>

²⁵ Castellano Ríos, José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

²⁶ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIlg>

la quinta avenida en Nueva York, o el Corso Vittorio Emanuele II en Milán. En ocasiones algunas tiendas han cambiado a una ubicación distinta a aquella elegida cuando se abrieron por primera vez, por problemas de espacio, o simplemente por una afluencia de clientes considerablemente mayor a la esperada²⁷.

En dichas tiendas no es la ubicación lo único que importa. Los equipos encargados de la arquitectura del Grupo, cuentan con un modelo de espacio ideal para el tipo de tienda que la marca busca ofrecer al público. Idealmente la tienda debería contar únicamente con una planta diáfana y grande de manera que al cliente le fuera lo más cómodo posible moverse por la tienda y encontrar aquello que estaba buscando, al igual que una fachada de gran tamaño, que sirva como reclamo para entrar en ella²⁸. Este tipo de espacio es difícil de conseguir, excepto en centros comerciales. Es por eso que en los países de oriente medio, en los que las temperaturas alcanzan valores extremos, las compras se realizan en este tipo de centros, y es ahí donde el Grupo puede diseñar su tipo de tienda ideal. En muchas ocasiones también debe adaptarse a las costumbres del país, y construir y diseñar establecimientos acorde con cada uno, aunque no entren dentro de los modelos de tienda de la compañía. Tokio sirve otra vez de ejemplo, en dicha ciudad, el metro cuadrado es tan caro que las parcelas a la venta son de un tamaño mucho menor al ideal para el Grupo. De esta forma Inditex decide adaptarse a la cultura japonesa, y abre una tienda en la mejor calle de Tokio, pero en lugar de tratarse de un único espacio diáfano, consiste en un establecimiento que se eleva cinco pisos, es decir, un modelo impensable en algunos otros puntos del mundo, y principalmente de Europa.

Por otro lado, nos encontramos con la fachada y los escaparates como otro modo de publicitar las marcas del Grupo. El trabajo en este aspecto es constante, buscando la manera de que el cliente se sienta atraído por la tienda y por su escaparate. Los modelos de presentación que se deberán utilizar en los escaparates son creados dos veces al año desde la central en Arteixo, y posteriormente reproducido en todas las tiendas con las que cuenta el Grupo en todos los continentes. Se permiten pequeñas variaciones según las colecciones y el tipo de clientela en cada mercado, siendo esto posible gracias al trabajo conjunto de los equipos en España y de cada equipo en las distintas regiones,

²⁷ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

²⁸ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

Europa, América y Asia y resto del mundo²⁹. En ocasiones, tienen lugar variaciones como medida obligatoria por la legislación del país en el que se encuentra la tienda. Un ejemplo de ello, son algunas tiendas de oriente medio en las que los maniquís se deben colocar sin cabeza, caso de Emiratos Árabes Unidos, o incluso sin brazos, como ocurre en Arabia Saudí.

El interior de las tiendas es un trabajo importante del que se ocupan los equipos de coordinación dentro de cada región. Los artículos deben estar situados de manera que una vez que el cliente ha entrado en la tienda, estén a la vista aquellos artículos que la compañía quiere publicitar para así vender. Caso distinto se da con las tiendas de la competencia, en las que debido a la alta publicidad a la que el cliente está expuesto, ya sabe lo que quiere comprar en dicha tienda. Es por ello que el cliente en todas las tiendas de las distintas cadenas del Grupo, debe tener a la vista las prendas que describan el tipo de estilo la tienda, y así conseguir una experiencia de compra fácil y fructífera.

Otro de los importantes reclamos para el cliente, sino el más, es la constante renovación de prendas que tiene lugar en las tiendas del Grupo. Dos veces por semana se reciben cajas provenientes de la central en Arteixo, con artículos complementemente nuevos. El Grupo busca que cuando los clientes vean algo que les gusta en la tienda, sientan que si no lo compran en ese momento, es posible que no vuelvan a tener la oportunidad³⁰. Es por ello que además de recibir las tiendas pequeños cargamentos con nuevas colecciones, los precios de éstos son considerados competitivos, de manera que sea otro incentivo adicional para el cliente. Distinto objetivo perseguido por Inditex con esta política de completa renovación de inventarios es minimizar la acumulación de ropa en los almacenes de las tiendas, de manera que todos los productos que entran se vendan, ya que los cargamentos de cada tipo de prenda son de reducido tamaño.

Es bien sabido que las tiendas no son únicamente los escaparates o la prendas disponibles para los clientes, pieza clave son los trabajadores de las tiendas que hacen posible el perfecto funcionamiento de estas. El número de empleados en cada tienda depende del tamaño de estas, y de la necesidad de personal según la afluencia de

²⁹ División en regiones que el grupo utiliza. Información obtenida de la página web y el Informe Anual de 2012.

³⁰ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzGFElg>

público. Incluso los uniformes de los empleados cambian dependiendo de la ubicación de la tienda y las diferencias socioeconómicas entre una ubicación y otra. La armonía de la cada tienda con cada ubicación en la que se encuentra va más allá, ya que cada jefe de tienda tiene la capacidad de comercializar en la tienda aquellos productos que le han enviado y creen que se van a vender más según las características del país, la ciudad y el barrio. Como parte de la estrategia a la hora de expandirse, el Grupo selecciona como jefes de tienda y personal en cada país y ciudad, a gente experimentada en el mundo de la moda, y conocedora de las costumbres y comportamientos de los consumidores en dicha región.

No se puede concluir este apartado sin hacer referencia a uno de los hitos en los últimos años para el Grupo, y concretamente para su buque insignia, Zara. Dicho acontecimiento no es otro que la apertura de un nuevo concepto de tienda, mucho más innovador y estrechamente ligado a las tendencias de moda. Como primer exponente del tipo de tienda, fue inaugurado en 2012 un establecimiento en la Quinta Avenida de Nueva York. Este nuevo concepto de tienda, como explica la propia compañía "*se ordena en torno a dos largos ejes, pasillos o "pasarelas", que conducen a espacios individualizados o "cubos "en cada lateral, en los que se muestran las distintas colecciones de forma individualizada. Las maderas del mobiliario se han terminado en texturas que recuerdan a tejidos como el lino o la seda, en colores neutros y elegantes.*"³¹ El Grupo busca con este nuevo concepto ser apreciada como una firma vanguardista que se busca la constante renovación, y al hacerlo en Nueva York se busca dar mayor publicidad a la marca en un mercado difícil como el norteamericano.

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO

Como toda gran empresa con objetivos ambiciosos, llegó un momento en que a Inditex se le quedó pequeño el mercado local nacional. El mismo presidente de la compañía en la actualidad, Pablo Isla, asegura que "*desde su origen, Inditex es una organización concebida para crecer y extender su actividad y que la internacionalización es una estrategia que forma parte de su esencia como negocio*"³². Con este mensaje, el presidente nos da a entender, que es prácticamente imposible llegar a conocer a la

³¹ Información obtenida del Informe Anual de Inditex de 2012

³² Isla Álvarez de la Tejera, Pablo. (2012). *La Internacionalización de la Empresa*. Anuario de la Internacionalización de la Empresa Española, anuario del 2012, 83-85.

compañía, sin entender su vocación internacional. Como se verá a continuación Inditex ha conseguido adaptarse a los distintos mercados, utilizando diferentes modelos de entrada y gracias a un previo y minucioso análisis, con vistas a conseguir una exitosa implantación en el nuevo mercado.

5.1 De España al Mundo: Inicios de la Expansión

El primer movimiento de internacionalización de la compañía tuvo lugar en 1988 con la apertura de una tienda de Zara en Porto, Portugal. Se entiende que este primer movimiento de expansión tuvo lugar en dicho país por su proximidad y sus grandes semejanzas con España, y principalmente con Galicia, centro de operaciones de la compañía. Viendo el éxito con el que contó esta primera tienda en Portugal, el Grupo decidió expandirse a dos mercados con alta trascendencia a nivel internacional, como son la apertura de tienda en 1989 de la primera tienda en Nueva York, y en 1990 de la primera tienda en Francia, concretamente en París. El objetivo de estar presente en esos dos mercados, era conseguir retornos en cuanto a imagen de marca. Fue muy positivo demostrar tanto a clientes como a competidores, que la empresa era capaz de expandirse a dos capitales mundial de la moda, de la talla de París y Nueva York. Desde que esas dos tiendas abrieron sus puertas, el ritmo creció considerablemente, hasta conseguir expandirse al menos a un país por año³³.

Entre los primeros mercados europeos en los que la empresa comenzó a tener presencia se deben señalar, junto con Francia, a Bélgica y Grecia. La ventaja conseguida en ambos países fue implantar no únicamente tiendas de Zara, sino llegar a abrir tiendas en poco tiempo de las distintas marcas que el Grupo posee, como Stradivarius u Oysho. Concretamente en Grecia, explicaba la compañía³⁴ que su rápida expansión al país heleno tuvo su razón de ser en las grandes oportunidades inmobiliarias que el país ofrecía en los años 90, fue una jugada arriesgada, pero finalmente la operación resultó ser un éxito. En la actualidad, Grecia es uno de los países con más tiendas abiertas del Grupo, con un total de 155.

³³ João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la Industria : El Caso Zara. (2010)*. Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2.

³⁴ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

Si hablamos de la expansión fuera del continente europeo³⁵, con posterioridad a la primera apertura de Zara en Nueva York, en el continente Americano la expansión tuvo lugar en los inicios en países como Canadá, México o Venezuela. Por otro lado, la expansión en el continente asiático comenzó en 1997 en Japón, seguida de la entrada en Oriente Medio, a través de países como Israel, Líbano o Kuwait. Por su parte, la apertura de tiendas en el continente africano y en Oceanía, fue más tardía.

Esta rápida expansión con que experimentó el Grupo Inditex, fue considerablemente mayor que la de sus dos principales competidores a nivel internacional, Gap y H&M, mientras Zara en un periodo de diez años, abrió más tiendas en más de 20 países, H&M únicamente se extendió en 8 nuevos países, y GAP en 5 nuevos países³⁶. Cabe señalar al respecto que ambas compañías estaban más instauradas a nivel internacional que Inditex, por lo que su ritmo de expansión era menor. Aún así, esos altos ritmos que la compañía experimentó en sus primeros años de expansión, se mantuvieron también en el futuro, como veremos más adelante.

5.2 Análisis Previo a la Entrada

Históricamente, a la hora de seleccionar los países a los que el Grupo deseaba extenderse, se buscaban aquellos cuyo mercado fuera lo suficientemente parecido al español, como para poder aplicar estrategias similares³⁷. No es lo mismo extenderse a países dentro de las fronteras de la Unión Europea en los que las condiciones serán seguramente parecidas a las de España, que extenderse al continente asiático o americano, por no hablar de países tan dispares como la India o Ecuador. En la actualidad, los equipos de expansión de Inditex, realizan un doble análisis, macroeconómico y microeconómico en busca de señales que permitan catalogar la posible entrada en el país como viable³⁸.

El análisis macroeconómico se centra en las principales variables macroeconómicas del país al que desean expandirse, tales como el PIB, el nivel de empleo o el nivel de inflación. Además tratan de predecir cómo va a comportarse el mercado en el futuro,

³⁵ Castellano Ríos, José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

³⁶ João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la Industria : El Caso Zara*. (2010). Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2

³⁷ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

³⁸ João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la Industria : El Caso Zara*. (2010). Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2

centrándose en los cambios que pueden afectar de manera directa a la compañía, como una subida de impuestos o el precio del suelo. Por su parte el análisis microeconómico se centra en de forma específica en el sector, de manera que se obtengan datos de la posible demanda del producto, de los canales de distribución, de los precios de la competencia...etc. De esta forma, el Grupo busca conocer de manera global el país a través del análisis macroeconómico, y conocer el mercado de la moda y las prendas de vestir a través del análisis microeconómico. Ambos análisis pueden tener variantes dependiendo el país, y realizar el estudio centrándose en ciudades en lugar de países, como ocurrió en Alemania, o la apertura de la primera tienda en Nueva York, la cual tenía como principal objetivo conocer las reacciones de los clientes americanos ante el producto que la marca ofrecía, de manera que se pudiera recabar información para futuras operaciones en dicho país³⁹.

5.3 Modos de Entrada

Una vez que los equipos de expansión del Grupo han analizado a fondo la zona en la que se busca abrir una tienda, se toma la decisión de llevar a cabo la expansión, o por el contrario buscar otra zona que sea más adecuada para el negocio de la compañía. Durante los primeros años de expansión, la estrategia de entrada era clara, la apertura de tiendas en propiedad y administradas por la propia compañía, pero con el tiempo a la hora de intentar acceder a mercados más exóticos, el Grupo se dio cuenta de que necesitaba valerse de otro tipo de forma de entrada, como la joint venture o la franquicia.

La forma ideal de entrada en un país es la denominada "*implantación propia*"⁴⁰ ya que permite un control máximo de la administración y el correcto funcionamiento de las tiendas, al no tener que depender de un tercero para que la tienda funcione exactamente como la compañía quiere. A finales de 2001, la compañía contaba con más de 230 tiendas de implantación propia en 18 países distintos, y concretamente en el año 2000 suponían un 94% del total de tiendas. Esto es así, porque durante los primeros años de expansión, el Grupo se centró en países con altas proyecciones de crecimiento, y con bajo riesgo de fracaso en el negocio⁴¹, concretamente en países europeos y de América del Sur. En este tipo de entradas en nuevos países, la compañía sigue una estrategia

³⁹ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

⁴⁰ Castellano Ríos, José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

⁴¹ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

parecida en la gran mayoría de los casos. Dicha estrategia consiste en localizar la ciudad más importante y comercial del país al que se tiene intención de expandir, y allí abrir una tienda. Concretamente una gran tienda, perfectamente ubicada, con un tamaño considerable, y con todos los detalles cuidados, de manera que se consiga ganar éxito con esta primera gran tienda denominada "flagship"⁴², y de ahí en adelante sea más fácil para la compañía⁴³.

Una vez hecha esta aclaración, se da pie al análisis de los otros dos modos de entrada utilizados por el Grupo. El denominado "joint venture", se trata de un acuerdo entre dos empresas, en este caso Inditex, y alguna empresa local del país donde quieran instaurarse, la principal ventaja de la que se aprovecha el Grupo es que gracias al socio local, cuentan con un conocimiento previo del mercado, aportando la experiencia necesaria para que la operación de expansión vaya a buen puerto. Los tres primeros joint venture acordados por la compañía, los cuales tuvieron un efecto altamente positivo, fueron los acordados en Alemania, Italia y Japón⁴⁴.

En Alemania, tuvo lugar en 1999, donde se realizó un acuerdo con la compañía distribuidora alemana Otto Versand, el acuerdo en un primer lugar se situó al 50%, bajo el nombre de Zara Deutschland GmbH, del que posteriormente Inditex pasaría a tener el control sobre más del 75%⁴⁵. Llegado el año 2002, Italia era el único gran país europeo al que Inditex no se había expandido, debido a que el mercado del país es altamente proteccionista. Es por ello por lo que la compañía necesitaba la alianza con un Grupo local para poder abrir la primera tienda. Después de fracasar las negociaciones con el gigante textil Italiano Benetton, el Grupo decidió aliarse con la familia Percassi, con gran tradición en el mundo textil italiano.⁴⁶ La alianza tuvo como resultado la apertura de la primera tienda Zara en Milán en 2002, con gran éxito hasta ahora. El tercer país de considerable importancia para el Grupo en el que necesitó entrar a través de un socio local, fue en Japón. La compañía decidió aliarse con el Grupo Bigi, conocedor del sector de las prendas de moda en el país asiático. Al igual que ocurrió en Alemania, la alianza se formó al 50% bajo la firma Zara Japan Corporation, y después de varias

⁴² Se traduce literalmente como "buque insignia".

⁴³ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School

⁴⁴ Castellano Ríos, José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

⁴⁵ João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la Industria : El Caso Zara*. (2010). Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2 p.17

⁴⁶ Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzGFElg>

compras a través de los años, en 2005 el Grupo Inditex se hizo con el 100% de la sociedad filial⁴⁷.

Cabe señalar como el acuerdo de joint venture más reciente realizado por la compañía, fue el que tuvo lugar en 2010 con el Grupo de la India, Tata. El acuerdo se fijó de manera que Inditex pasaba a poseer el 51% por ciento de la empresa conjunto, mientras que el Grupo Trend Limited, perteneciente a Tata pasó a ser titular del 49% restante⁴⁸. De la mano de este acuerdo, el Grupo ha abierto hasta 13 tiendas de Zara en las principales ciudades de la India, como Nueva Delhi o Mumbai, consiguiendo resultados exitosos en dichas tiendas, siendo Inditex una de las marcas de ropa preferidas por los habitantes del país⁴⁹.

El tercer y último modo de entrada del Grupo en un nuevo país, es a través de la concesión de franquicias. En ocasiones, cuando la inversión va a tener lugar en países con grandes diferencias culturales, o un pequeño mercado en el sector textil, se desaconseja la inversión directa. Debido a estas circunstancias, el Grupo opta por la opción de extenderse concediendo franquicias, el socio franquiciado debe ser uno para todo el país, y debe contar con reconocida experiencia y costumbre en el mundo de la moda dentro del país⁵⁰. Este tipo de internacionalización la ha utilizado el Grupo principalmente en países de Oriente Medio como Kuwait o Arabia Saudí, aunque lo utilizó por primera vez en Chipre en 1996. El contrato de franquicia tiene una duración media de cinco años, y al franquiciado le corresponden las inversiones en activos fijos, al igual que los contratos con el personal de la tienda. Por su parte, se le concede la exclusividad en la zona geográfica, aunque cabe señalar que el Grupo se reserva el derecho abrir tiendas en dicha zona, pudiendo sólo hacerlo a través de la implantación propia antes señalada⁵¹.

	Tiendas Propias	Franquicias	Total
España	1.894	36	1.930
Resto de Europa	2.407	137	2.544
América	380	102	482

⁴⁷ Diario Cinco Días 15 de Diciembre de 2005

⁴⁸ Página web de Inditex, Notas de prensa.

http://www.inditex.com/es/prensa/notas_de_prensa/amplia/00000688

⁴⁹ Fuente: The Economic Times, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-04-27/news/29479203_1_zara-retail-arm-shop. Artículo de Abril de 2011.

⁵⁰ Castellano Ríos, José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

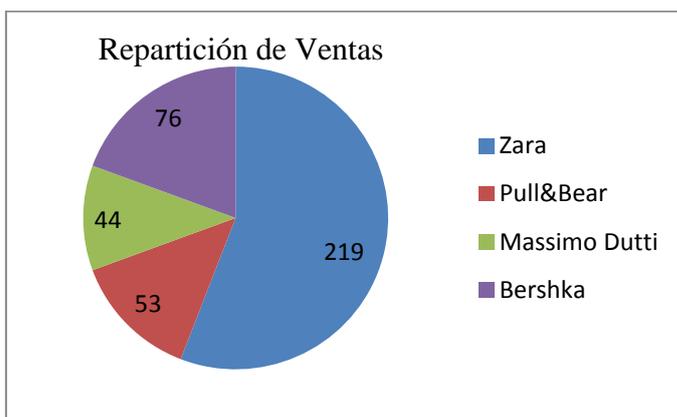
⁵¹ Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School

Resto del Mundo	565	488	1.053
Totales	5.246	763	6.009

*Figura 3: elaboración propia. Fuente: Información obtenida del Informe Anual Inditex 2012. Datos a 31/12/2012

Como se puede observar en la figura 3, a 31 de Diciembre de 2012, del total de tiendas alrededor del mundo, existen más de 760 franquicias, lo que suponen alrededor del 12% del total de tiendas, 6.009. Y de ese elevado número de franquicias, 488 (un 64% del total), son tiendas localizadas en lo que el Grupo considera "Resto del Mundo", que incluye Asia, África y Oceanía. Estos datos confirman lo explicado anteriormente, que esta fórmula se utiliza en países con poco mercado y con grandes diferencias culturales, los cuales se encuentran en su mayoría en el continente africano y asiático.

5.4 Resumen de Cifras del Grupo Inditex en el Extranjero



*Figura 4: elaboración propia. Fuente Informe Anual Inditex 2012

Como se puede observar, el 66% del total de las ventas mundiales de Inditex, proviene de los países del continente Europeo. La porción de "resto del mundo", incluye Asia, África y Oceanía, pero el mayor número de tiendas se encuentra en el continente asiático, foco de la expansión durante los últimos años. España es el país en el que mayor número de ventas se obtienen, pero debido a la alta expansión del Grupo, las ventas fuera de las fronteras de nuestro país son mayores. Se trata de un dato lógico teniendo en cuenta que el Grupo se encuentra presente en más de 80 mercados, y no hace más que reflejar la vocación internacional de la compañía.

Es importante conocer el número de tiendas con las que actualmente el Grupo cuenta en las distintas partes del mundo, al igual que el número de mercados en los que Inditex

comercializa. Por ello a continuación, se expondrán una serie de gráficos explicativos para visualizar el grado de expansión actual de la compañía.

Tiendas y Mercados en Europa:

Europa		
	Tiendas	Mercados
Zara	1.296	43
Pull&Bear	622	34
Massimo Dutti	478	33
Bershka	669	36
Stradivarius	626	30
Oysho	412	21
Zara Home	295	17
Utherqüe	8	8
Total	4.466	43
Tiendas/Mercado		103

*Figura 5:elaboración propia. Fuente Informe Anual Inditex 2012

El número total de tiendas del Grupo en Europa asciende a más de 4.500 tiendas, en más de 40 países distintos, es decir, que la compañía se ha extendido a la gran mayoría de los países dentro de las fronteras del continente europeo. Se observa que claramente el formato de tienda Zara es el más dominante en cuanto al número de tiendas en este continente, con clara ventaja con respecto a las otras marcas del Grupo, teniendo el doble de tiendas abiertas de esta marca que de cualquiera de las otras. Con respecto al número de mercados, a pesar de ser Zara la más extendida, los números son bastante igualados, por lo que se puede llegar a la conclusión de que dentro del continente europeo, el Grupo ha buscado expandir todas sus marcas lo mayor posible, sin centrarse únicamente en el negocio a través de las tiendas de Zara. En cuanto a entradas en nuevos mercados europeos, en el año 2012 Zara abrió sus primeras tiendas en Macedonia o Bosnia Herzegovina⁵².

Tiendas y Mercados en Asia y el Resto del Mundo:

Asia y Resto del Mundo		
	Tiendas	Mercados
Zara	410	25

⁵² Información obtenida del Informe Anual de Inditex de 2012

Pull&Bear	141	17
Massimo Dutti	108	19
Bershka	140	18
Stradivarius	135	16
Oysho	73	11
Zara Home	38	11
Utherqüe	16	9
Total	1.061	25
Tiendas/Mercado		42

*Figura 6: elaboración propia. Fuente Informe Anual 2012

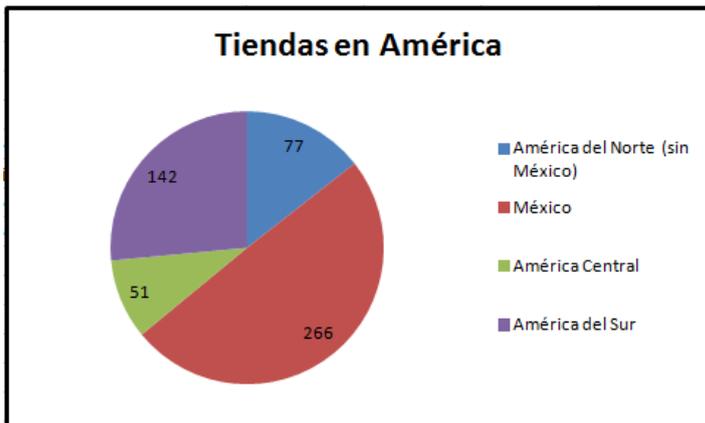
Comparado con Europa, el número total de tiendas es un cuarto del total. Aún así, se trata de un número bastante elevado teniendo en cuenta las grandes diferencias económicas y culturales que existen entre España y los países que se incluyen en este Grupo, a destacar las casi 450 tiendas abiertas en China o las 140 en Arabia Saudí. Igualmente el número es elevado en cuanto a número de mercados, donde se deben recalcar la entrada en el gigante asiático de Utherqüe, o la entrada en Taiwan de la cadena Massimo Dutti⁵³. Vemos que en esta zona geográfica las diferencias entre las tiendas Zara y las demás cadenas, en relación con el número de tiendas, son parecidas a las encontradas en el continente europeo, incluso más pronunciadas. Esto es debido a la ya explicada estrategia utilizada por el Grupo a la hora de expandirse, abriendo en primer lugar tiendas de la marca Zara, y según los resultados seguir adelante o no con la expansión de las demás firmas del Grupo.

Tiendas y Mercados en América:

América		
	Tiendas	Mercados
Zara	219	18
Pull&Bear	53	8
Massimo Dutti	44	8
Bershka	76	8
Stradivarius	19	6
Oysho	39	3
Zara Home	24	7
Utherqüe	8	1
Total	482	18
Tiendas/Mercado		26

*Figura 7: Elaboración propia. Fuente Informe Anual Inditex 2012

⁵³ Información obtenida del Informe Anual de Inditex de 2012



*Figura 8: elaboración propia. Fuente Web Inditex (Tiendas en el mundo). Elaboración propia.

El mercado Americano es aquel en el que menor expansión ha tenido el Grupo, con menos de un cuarto del número de las tiendas abiertas por el Grupo en Europa, y aproximadamente la mitad de tiendas con respecto a Asia y resto del mundo. Como se puede observar en la figura 8, la mitad de las tiendas abiertas por el Grupo en el continente americano se encuentran en México, país que junto con otros como Francia, Italia o China, se encuentra entre aquellos con mayor número de tiendas fuera de España. En América del Norte, aparte de los datos de México, cabe señalar que el Grupo cuenta en 2013 con 47 tiendas en Estados Unidos y 27 en Canadá. Como ya explico anteriormente, se trata de un número de tiendas abiertas bajo, comparado con las casi 300 tiendas con las que el Grupo sueco H&M cuenta en Estados Unidos, claro dominador del mercado textil en dicho país.

En cuanto a los mercados, Inditex está presente en la gran mayoría de los países del continente Americano, exceptuando algunos como Bolivia, Paraguay o Nicaragua, aunque como se puede observar en la figura 7, el número de tiendas por mercado (26 tiendas/mercado), es considerablemente más bajo que el de Asia y resto del mundo(42 tiendas/mercado), y más bajo aún que el de Europa (103 tiendas/mercado). Esto es debido a la lenta aceptación del tipo de producto que comercializa Inditex en los países

americanos, donde las costumbres y las creencias con respecto a la moda y a la ropa, son distintas a las de otras zonas del mundo donde la aceptación del producto está a un alto nivel. Es por ello que el Grupo realiza las entradas en nuevos países y las aperturas de nuevas tiendas en países en los que ya está presente, de una forma más pausada y cautelosa. Por último, como nuevos mercados en el 2012 dentro del continente americano, cabe señalar a Ecuador, país en el cual ha tenido lugar la apertura de 4 tiendas.

6. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo era conocer y analizar el proceso de internacionalización del Grupo Inditex, y su modelo de empresa internacional, que le ha permitido convertirse en uno de los principales exponentes del sector textil internacional. Si se echa la vista atrás parece increíble que aquella idea de Amancio Ortega de crear un modelo de tienda diferente a la tradicional española se haya convertido en el gigante internacional que es ahora Inditex.

En mi opinión, en cuanto al modelo de negocio del Grupo, son varios los aciertos de la empresa a lo largo de los años. En primer lugar, centrar la atención en el cliente, es decir, no sólo crear productos al gusto de la empresa, sino buscar en la calle, escuchar, tratar de conocer que se está llevando, que tendencias van a marcar las compras de los clientes de la compañía, y de esta forma crear un producto con un alto porcentaje de éxito. Parece difícil llevar a cabo esta tarea de conocer a fondo al cliente teniendo en cuenta que la compañía se encuentra presente en cerca de 90 países, pero lejos de ser un inconveniente a la hora de ofrecer productos, el Grupo ha sabido hacer de ello una auténtica ventaja competitiva, combinando gustos y tendencias de todos los rincones del planeta, gracias al alto nivel de comunicación interna de la empresa.

Creo que se debe considerar el éxito de la comunicación interna del Grupo como otro de los grandes aciertos del Grupo a la hora de crear su exitoso modelo de empresa internacional. Gran parte de dicho éxito es gracias al alto nivel de concentración de actividad en la sede del Grupo en Arteixo, lugar en el que se toman todas las decisiones del Grupo. Este hecho no supone que sean únicamente los equipos de trabajo de España los partícipes en la toma de decisiones, sino que es ahí, en la sede de Arteixo, donde se reúnen todos los encargados de las distintas zonas geográficas en las que el Grupo está extendido. La gran ventaja es que todos son conscientes y están enterados de los

pensamientos y opiniones de los distintos miembros de la compañía alrededor del planeta, y lo que es más importantes, todos se sienten partícipes del éxito de la compañía allí donde se encuentre presente.

Aparte de de la ventaja de la comunicación, he tenido la oportunidad de estudiar la rapidez y eficacia con la que el Grupo es capaz de trabajar, principalmente gracias al elevado desarrollo experimentado por la compañía en el plano de la fabricación y la logística. Me parece digno de admiración la capacidad que posee la compañía para sacar al mercado nuevos productos y colecciones en un corto periodo de tiempo, además de la posibilidad de reaccionar antes cambios inesperados en el mercado, de manera que se puedan retirar de la venta aquellos productos poco rentables y reemplazarlos por nuevos en un corto periodo de tiempo. Como se pudo apreciar anteriormente, dichos aspectos suponen uno de los más importantes puntos a favor del Grupo con respecto a sus competidores.

Otro de los puntos que más me llamó la atención fue la capacidad de adaptación de la compañía a las distintas culturas y costumbres de los países allí donde Inditex se expande. A pesar de la centralización de la que se acaba de nombrar, como se ha visto, existen aspectos que varían de un país a otro. Se trata de un punto a favor de la compañía el poder otorgado a los jefes de tienda, los cuales pueden llegar a seleccionar hasta un 30% de las prendas que se van comercializar en la tienda, el otro 70% viene fijado desde Arteixo. De esta manera se consigue que la marca consiga adentrarse de manera más fácil y sencilla en el mercado del país, sin perder la esencia del Grupo. Creo que este hecho es de capital importancia de cara al cliente, el cual cada vez que acuda a comprar sabe de forma general el tipo de prenda que se va a ofrecer, pero también sabe que se va a sorprender, lo cual le anima a entrar en la tienda, que es el primer gran objetivo de toda marca de moda. Como también se explico a lo largo del trabajo, otro de los puntos que pueden variar de un país a otro, es la estrategia a seguir en cuanto al modo de entrada en el mercado, como los joint ventures o la apertura de tiendas a través de franquiciados. Dichos distintos modelos de entrada utilizados en nuevos países y la flexibilidad que ello conlleva son, en mi opinión, los vehículos que hace posible una rápida expansión, y sobre todo, hacen que ésta se realice de una manera eficiente y exitosa.

Por otro lado, puede llamar la atención el alto nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa del Grupo. En mi opinión, toda compañía multinacional necesita de este tipo de esfuerzos, en primer lugar que para que el público perciba la imagen de la empresa como una empresa comprometida con su entorno. Pienso que el empeño de la compañía en tratar de diseñar un modelo de tienda que sea eficiente en el consumo de energía, tratando de reducir al mínimo el impacto de estas en el entorno, y también la ya iniciada renovación de las tiendas más antiguas, muestra su compromiso ético y la implicación que el Grupo tiene con el medio. En cuanto a los trabajadores y sus condiciones, concretamente en el mundo de la moda y la fábrica textil han salido a la luz casos de empresas que han utilizado mano de obra infantil o que emplean a sus trabajadores en condiciones infrahumanas. Ante este problema, como se analizó en el apartado de responsabilidad social corporativa, la empresa realiza auditorías frecuentemente, y aunque no pueden asegurar al 100% que la totalidad de los trabajadores subcontractados se encuentren en condiciones óptimas, lo que sí aseguran es tolerancia cero ante este tipo de comportamientos. Creo que estos esfuerzos deben mantenerse, ya que son condición necesaria para mantener la estabilidad del Grupo en el plano internacional, y especialmente para conseguir que los clientes sigan confiando en Inditex.

Por último, y como reflexión desde un punto de vista general, el modelo internacional de negocio de Inditex, como se ha podido apreciar a lo largo del estudio, ha sido y es sin duda un rotundo éxito. Aquellos que han dirigido a este Grupo a lo largo de los años, y concretamente su fundador y *alma mater*, Amancio Ortega, han sabido guiar las actuaciones de la compañía de forma que han conseguido triunfar situándose como líderes en gran parte del planeta en el campo textil, y siendo la admiración del mundo empresarial y comercial. Y lo que es más importante, la compañía sigue disfrutando de un salud envidiable, con altos ritmos de crecimiento de actividad y una expansión constante hacia nuevos mercados. PREGUNTAR A TUTORA SOBRE ÚLTIMA FRASE PARA CONCLUIR EL TRABAJO, ALGO ASÍ COMO: ¿CUAL ES SU TOPE?

BIBLIOGRAFÍA

Agulló Fernández, Itziar. (2012). *Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda*. Política y Sociedad, Vol 49, N°1, 179-191

Badía, Enrique. 2003. *Zara...y sus hermanas*. Madrid, GranAldea.

Bolinches, Cristina. 2012. <<Inditex pisa el freno en su producción dentro de la UE>>, *Diario Cinco Días Digital*, Agosto, 13.

<http://cincodias.com/cincodias/2012/08/13/empresas/1344865181_850215.html>>

Castellano Ríos , José María. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Información Comercial Española (ICE), Número 799, 209-217.

Ghemawat, P; Nueno JL.(2006). *ZARA: Fast Fashion*. Harvard Business School.

Isla Álvarez de la Tejera, Pablo. (2012). *La Internalización de la Empresa*. Anuario de la Internacionalización de la Empresa Española, anuario del 2012, 83-85.

Jacob, Sarah. Mamgain, Pramugdha. 2011.<<Spanish retail brand Zara favourite among Indian shoppers>>, *The Economic Times*, Abril, 27.

<http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-04-27/news/29479203_1_zara-retail-arm-shop.>

João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N.; Maiochi, A.P. *Internacionalización en la Industria : El Caso Zara. (2010)*. Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2.

Memoria Anual 2012 del Grupo Inditex.

Memoria Anual 2012 del Grupo H&M.

Página Web del Grupo Inditex: < <https://www.inditex.com/home>>

Salgado, Jesús F. Blanco, Xavier R. 2004. *De Cero a Zara*.Madrid. La Esfera de los Libros.

Serra Mateu, Josep; Ruiz Calzado, María. *Planeta Zara*, 2002. Video Documental. Disponible en Youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIlg>