



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## **Estudio del entorno económico de Inditex**

Autor: Jorge Barrero Herce

Director: Aldo Colussi

Madrid

Marzo de 2015

Jorge  
Barrero  
Herce

**ESTUDIO DEL ENTORNO ECONÓMICO DE INDITEX**



## Contenido

Resumen .....	6
Abstract.....	7
1. Introducción .....	8
1.1 Propósito del trabajo .....	8
1.2 Contexto del trabajo.....	8
1.3 Justificación .....	9
1.4 Objetivos del trabajo.....	10
1.5 Metodología .....	10
2. Trayectoria de la compañía .....	13
3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	17
3.1.-Poder de negociación de los proveedores.....	17
3.2.-Poder de negociación de los clientes .....	18
3.3.-Amenaza de productos sustitutivos .....	19
3.4.-Rivalidad entre competidores .....	20
3.5.-Amenaza de ingreso en el mercado .....	23
4. Análisis Interno de Inditex .....	25
4.1 Ventajas competitivas de Inditex .....	26
A. <i>Fast-fashion</i> y modelo de producción. ....	26
B. Concepto de tienda.....	39
C. Segmentación del mercado .....	45
D. Presencia internacional .....	49
E. Prestigio de la marca.....	51
4.2 Debilidades de la multinacional textil .....	53
A. Canibalismo de sus marcas .....	53
B. Saturación del mercado.....	53
C. Centros logísticos situados en España .....	54
D. Política de empleo.....	54
5. Análisis externo de Inditex.....	58
5.1 Oportunidades del <i>holding</i> empresarial .....	58

A. Inditex en China.....	58
B. E-commerce .....	59
5.2 Amenazas de la compañía.....	61
A. Imitación de sus productos .....	61
B. Exclusividad y <i>customización</i> .....	62
C. Gap desembarca en España, Uniqlo se expande por Estados Unidos.....	62
6. Conclusión.....	64
Bibliografía.....	66

## Índice de tablas, gráficos e ilustraciones

Ilustración 1: Año de penetración de Inditex en los diferentes países.....	14
Ilustración 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	17
Ilustración 3: Evolución de las ventas de Inditex, Gap, H&M y Benetton .....	21
Ilustración 4: Comparación de las cifras obtenidas por Inditex y sus máximos competidores en 2013 .....	22
Ilustración 5: Evolución de las ventas de Primark y Topshop .....	23
Ilustración 6: Evolución del beneficio neto de Inditex.....	25
Ilustración 7: Evolución de ventas de Inditex .....	25
Ilustración 8: Evolución de la cantidad de tiendas de Inditex .....	25
Ilustración 9: Evolución del número de empleados de la compañía .....	25
Ilustración 10: Comparación del Sistema Push y el Sistema Pull.....	27
Ilustración 11: Organización del modelo productivo de Inditex .....	28
Ilustración 12: Comparación de los ciclos de venta de un producto de Inditex y otro de diferente tienda.....	29
Ilustración 13: Distribución de los centros logísticos.....	38
Ilustración 14: Factores clave del concepto de tienda para Inditex.....	42
Ilustración 15: Segmentos a los que se dirige cada marca .....	46
Ilustración 16: Posicionamiento de las marcas de Inditex según calidad-precio .....	47
Ilustración 17: Distribución de ventas según marcas .....	48
Ilustración 18: Comparación de las ventas obtenidas en tiendas propias y en franquicias.....	51
Ilustración 19: Imitación de productos a precios más bajos.....	61

## Resumen

Inditex es una compañía multinacional líder del sector textil que fue creada en el año 1963 en Arteixo, Galicia, por Amancio Ortega Gaona. El propietario de la firma ha conseguido crear un imperio formado por ocho marcas (Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho, Uterqüe y Zara Home) inventando un nuevo concepto de proceso productivo y dando un giro radical a la concepción que se tenía del cliente tradicionalmente, colocándolo como punto de partida y de final de la cadena de producción. El concepto de *fast fashion* que implementa Inditex consiste en ofrecer el producto al público en el momento preciso en el que lo desea, haciendo uso del sistema productivo *just in time*, que quiere lograr la eliminación de desperfectos y esperas acortando el procedimiento mediante la supresión de *stocks* y produciendo en las proximidades de los centros logísticos para su rápida distribución y posterior puesta a disposición del cliente en los puntos de venta.

**Palabras clave:** Inditex, *fast fashion*, ventajas competitivas, *just in time*, ropa, estrategia, matriz DAFO

## **Abstract**

Inditex is a multinational leader clothing retailer founded in 1963 in Arteixo, Galicia, by Amancio Ortega Gaona. The owner of the company has succeeded in creating an empire integrated by eight brands (Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho, Uterqüe y Zara Home), creating a new way of production and modifying the existing conception of consumer, placing him both at the starting and ending point of the production chain. Inditex's *fast fashion* strategy consists on offering the product the clients need at the precise time in which they wish it, using a system called *just in time*. The clear objective of this strategy is to avoid product's potential or existing imperfections, and to reduce the timing deleting stocks. In addition to this, the logistic centres are located near the factories easing the distribution and allowing the brand to be at the disposal of the client's needs.

**Key words:** Inditex, *fast fashion*, competitive advantages, *just in time*, clothing, strategy, SWOT matrix

# **1. Introducción**

## **1.1 Propósito del trabajo**

La finalidad del presente trabajo es estudiar el entorno competitivo de Inditex, empresa líder a nivel mundial del sector textil, la cual supone un 0,5% del Producto Interior Bruto de su país de origen, España (Somoza, 2015). Una vez analizada la influencia de los distintos *stakeholders* en relación con la compañía, se procederá a identificar los factores que hayan determinado su éxito llevándola a encabezar los listados de las corporaciones más importantes del mundo. Posteriormente se identificarán los elementos potenciales del entorno que pueden afectar a la empresa y ante los cuales debe poner en marcha políticas de aprovechamiento o de evasión, según puedan tener efectos positivos o negativos para la firma. Con todo ello, comprenderemos el funcionamiento de la multinacional textil en aras a elaborar una propuesta estratégica que sirva de guía para la firma en un futuro próximo.

## **1.2 Contexto del trabajo**

El sector textil ha experimentado sustanciales modificaciones a lo largo de las últimas décadas como consecuencia de la globalización y del desarrollo tecnológico. Las compañías debían decantarse por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado para permanecer en el mismo u optar por retirarse llevando a la industria de la confección a una situación de excesivo riesgo.

Si decidían adaptarse al cambio, la cuestión no era sencilla. Aspectos relativos a la puesta a punto de su antigua maquinaria, a la estructura de costes sobre la que descansaba el negocio, al tipo de distribución que llevaban a cabo e, incluso, al completo proceso productivo, debían ser modificados.

Con el fin de comprender el proceso soportado el sector, se ha considerado oportuno elegir a una compañía, como es Inditex, que actualmente es pionera en el mercado textil y que cuenta con presencia internacional. El análisis de la manera en que ésta se ha ido adaptando de manera constante al entorno competitivo, desde su nacimiento en 1963, sabiendo sacar partido de sus recursos para encontrar nuevos valores diferenciales que han acentuado su ventaja competitiva, nos permitirá mostrar



un modelo exitoso de cómo permanecer en una posición de liderazgo mediante la constancia empresarial, la innovación permanente y la asunción de riesgos.

### **1.3 Justificación**

El tema objeto de estudio del presente trabajo ya ha sido analizado en múltiples ocasiones por multitud de iniciativas académicas, de escuelas de negocios o de medios de comunicación. Sin embargo hay varios factores que me han llevado a elegir Inditex:

En primer lugar, el impacto que tuvo sobre las prácticas consolidadas de un sector industrial, revolucionando la cadena de valor en su conjunto. Por tanto, por su capacidad de generar innovación y su atrevimiento al revolucionar una industria consolidada y tradicional. La aportación de Inditex a la moda es equiparable a la revolución de sectores como la alimentación y la aparición de los restaurantes de *fast food*.

En segundo lugar, el origen de la empresa, fruto del esfuerzo, la intuición y la visión de un grupo muy reducido de personas sin formación académica ni apoyo financiero. Aquí me ha persuadido el factor humano –el afán de superación, el compromiso, la clarividencia, el tesón, etc - como componente clave del éxito.

En tercer lugar, la proyección de una iniciativa española que ha alcanzado niveles de globalización muy poco habituales en el tejido empresarial español y que ha trascendido hasta convertirse en uno de los principales actores de la moda mundial. Sin lugar a dudas, uno de los motivos de la elección es su aportación a la marca “España”.

Y, por último, la cultura del Grupo y de su fundador que se han mantenido en actividad constante de expansión y diversificación, cuando podrían haber optado por la conformidad con el éxito de su primera marca, Zara. Es una ambición positiva que se traduce en generación de riqueza para nuestro país.

La aportación del trabajo además de su carácter de síntesis frente a la amplitud de estudios, noticias e informes relativos a la compañía contribuye a la creación de una clara visión de su impacto en lo relativo a la innovación empresarial, al emprendimiento y a la internalización, aportando claves imprescindibles en el mundo económico actual,

en la actividad empresarial así como un análisis de un modelo de crecimiento empresarial.

#### **1.4 Objetivos del trabajo**

El objetivo general del trabajo es analizar las fuerzas competitivas de Inditex, que le han llevado a tener un éxito inimitable por sus competidores. Junto con ello se pretende estudiar además, cómo dicha empresa ha logrado que sus ventajas sean sostenibles en el tiempo y de qué manera ha evolucionado a lo largo de los años. Por lo tanto, podemos decir, que los objetivos del trabajo son mayoritariamente cualitativos, sirviéndose de datos cuantitativos para argumentar los diferentes logros de la compañía.

Para la consecución de este objetivo habrá que acudir a la explicación del concepto de *fast-fashion*, modelo de producción de la empresa, que consiste en que los productos deseados por el cliente estén disponibles en los puntos de venta *justo a tiempo* para poder satisfacerles. Un elemento indispensable para obtener esta ventaja es la integración vertical que ha creado Inditex, de tal forma que no necesita externalizar la producción, excepto para la fabricación de productos base que no aportan valor adicional alguno.

Será necesario también entender el papel con el que Zara y las demás enseñas de la marca tratan al comprador. El modelo productivo de esta empresa ha pasado a definir a su cliente como punto de partida de todo su sistema de negocio de manera que, se parte del análisis de las preferencias y necesidades del consumidor, para dar comienzo después al resto del engranaje productivo. Es decir, el negocio está organizado como un *sistema pull*.

Todos estos conceptos serán estudiados en profundidad al examinar las fortalezas con las que cuenta Industria de Diseño Textil, y más concretamente al hacer mención al modelo de producción.

#### **1.5 Metodología**

El presente ensayo ha sido elaborado a través de cinco fases que se explican a continuación.

La primera de ellas ha sido la fase documental. Con carácter previo al desarrollo de esta fase, con la ayuda del tutor, se ha centrado el tema y los objetivos a alcanzar, así como los puntos que pretendía englobara este trabajo. Una vez que los puntos a desarrollar estaban determinados, se ha procedido a la búsqueda de información relacionada con el entorno competitivo del Grupo Inditex, a través de la consulta de libros, manuales, páginas web, artículos, informes, entre otros. De entre todas las fuentes de documentación encontradas, una vez analizadas, se ha realizado una selección en función de su contenido, para que se ajustase al esquema.

En segundo lugar, se clasificó la documentación encontrada en función de su contenido y relevancia hasta alcanzar un orden lógico que pudiera facilitar la redacción del trabajo y su posterior comprensión por el lector.

Seguidamente, se comenzó la fase de redacción, tratando de sintetizar, resumir y abordar toda la documentación a mi alcance para mostrar, en detalle, el funcionamiento del Grupo Inditex. A medida que se encontraban nuevas fuentes de documentación, se leían y analizaban hasta adaptar su contenido a este trabajo.

Con el fin de dar solidez a los argumentos sostenidos en este informe, y para mayor claridad del lector, se han elaborado gráficos y tablas que pusieran de manifiesto de forma visible las ideas contenidas en las líneas que precedían a cada uno de ellos.

Finalmente, se ha llevado a cabo una tarea de revisión y corrección del trabajo, así como una valoración conjunta de su contenido. Esta última fase ha sido fundamental para dar cohesión y consistencia a mi escrito.

El presente escrito ha quedado estructurado siguiendo un hilo narrativo coherente. En primer lugar se ha llevado a cabo una aproximación de la historia de la compañía poniendo en relevancia los hitos más importantes y que han empujado a la empresa a su posicionamiento actual. Posteriormente se ha elaborado un análisis de las cinco fuerzas de Porter, para ver el poder que tienen los proveedores, los clientes y los productos sustitutivos. Siguiendo las directrices para elaborar una matriz DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y Oportunidades), se ha hecho un estudio sobre los factores internos y externos de la firma, para saber dónde se encuentra la misma y ante qué tipo de actuaciones ha de estar prevenida o atenta para lograr la optimización de sus recursos

y la minimización de sus riesgos. Para acabar se ha hecho un breve resumen a modo de conclusión en el que se ha aportado una sugerencia de política estratégica a seguir.

## 2. Trayectoria de la compañía

En el año 1963, Amancio Ortega Gaona, tras haber adquirido experiencia en el sector textil anteriormente, decidió abrir su primer negocio, Confecciones GOA, dedicada mayoritariamente a la venta de albornoces y de batas guateadas. El éxito de la venta de estos productos, cosidos directamente por el actual empresario junto con su entonces esposa, y la exportación de los mismos a distintos países europeos junto con la veteranía en la industria fueron factores determinantes que llevaron a la apertura de la primera tienda Zara en la ciudad de A Coruña, Galicia, en el año 1975. (Ramirez, 2012)

Durante los siguientes años se asiste a una gran aceptación de la ropa creada por la firma en el mercado y pronto tomaron la decisión de traspasar la barrera geográfica de la Comunidad Autónoma en la que nació para así tener presencia en las principales ciudades españolas. . Las fábricas de la empresa se establecen en Arteixo, Galicia, y en el año 1984 se abrió en el mismo lugar el centro de distribución de la compañía.

Inditex (Industria de Diseño Textil) surge como tal en 1985, estableciéndose como la cabeza del grupo empresarial. La firma diseña un sistema de reparto de los productos a lo largo del país que facilitaba la rapidez de llegada de éstos para satisfacer al mercado de la forma más eficaz posible.

---

*Desde que empecé a trabajar tenía una idea que me obsesionaba: ¿por qué no puedo inventar algo diferente a todo lo que hay en el mercado? – Amancio Ortega (O'shea, 2008)*

---

Tres años más tarde, en 1988, Zara abre su primera tienda en el extranjero, optando por Oporto, Portugal, como ciudad inicial debido a la proximidad a los centros de producción. Tras el éxito de esta tienda Inditex decide seguir expandiéndose y tener presencia en otros mercados geográficos. Así pues, en los siguientes años la compañía ve aumentada su clientela en Estados Unidos, donde habían inaugurado una tienda en Nueva York. París, México, Grecia y Suecia fueron algunos de los siguientes destinos en los que se instaló, contando actualmente con 6.683 tiendas distribuidas por todo el mundo. (Grupo Inditex, Inditex)

**Ilustración 1:** Año de penetración de Inditex en los diferentes países

1975	España	2001	Puerto Rico, Jordania, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, República Checa e Italia
1988	Portugal	2002	El Salvador, Finlandia, República Dominicana, Singapur y Suiza
1989	Estados Unidos	2003	Rusia, Malasia, Eslovenia y Eslovaquia
1990	Francia	2004	Hong Kong, Marruecos, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría, Rumanía y Panamá
1992	México	2005	Mónaco, Costa Rica, Indonesia, Filipinas y Tailandia
1993	Grecia	2006	China Continental, Túnez, Serbia
1994	Bélgica y Suiza	2007	Croacia, Guatemala, Omán y Colombia
1995	Malta	2008	Corea, Montenegro, Ucrania, Honduras y Egipto
1996	Chipre	2010	Bulgaria India y Kazajistán
1997	Noruega e Israel	2011	Taiwán, Azerbaiyán, Australia, Sudáfrica y Perú
1998	Argentina, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait, Turquía y Japón	2012	Armenia y Macedonia
1999	Países Bajos, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay	2013	Argelia

Fuente: Inditex, 2014

En el año 1991 se incorporan al grupo de empresas Pull and Bear y Massimo Dutti. La primera de ellas surge como consecuencia de la necesidad de satisfacer a un nuevo nicho de mercado, como sería el de los jóvenes. Se pretendía combinar tres factores clave como son la moda, la calidad y el precio. (Grupo Inditex, Pull & Bear)

Massimo Dutti se adquiere por el Grupo Inditex y desde entonces tiene más de 750 establecimientos distribuidos por todo el mundo. Su adquisición es el resultado de una política de segmentación que llevó a cabo Inditex. Esta línea está caracterizada por un cierto aire de exclusividad en comparación con el resto de las marcas de Inditex. (Grupo Inditex, Massimo Dutti)

En el año 1998, Inditex lanza una nueva marca, Bershka, cuyo target se caracteriza por ser adolescentes interesados por las últimas tendencias. Esta marca también abrirá locales en mercados tales como Reino Unido, Turquía, Venezuela o Kuwait. (Inditex, Bershka)

Stradivarius se incorpora al Grupo Inditex en 1999, siendo la quinta marca que conforma el grupo empresarial. Se distingue de las líneas anteriores en que su público son jóvenes más sofisticados que la clientela de Bershka, sin llegar a los niveles de los productos de Massimo Dutti. (Inditex, Stradivarius)

Al año siguiente, en el 2000, la firma traslada sus oficinas centrales a Arteixo, Galicia. El día 23 de Mayo de 2001 Inditex sale a bolsa. La empresa tuvo una enorme cantidad de solicitudes en la Ofertas Pública Inicial y al año siguiente el valor de las acciones había subido aproximadamente un 50%, a pesar de la tendencia bajista del mercado. (Ghemawat, 2001)

En el mismo año se lanza Oysho, la línea destinada a la creación de lencería y ropa interior, así como ropa cómoda e informal, teniendo estas una excelente relación calidad-precio. (Inditex, Oysho)

El primer centro de distribución es creado en 2002, en la ciudad aragonesa Zaragoza. Durante el año sucesivo se crea el segundo centro de reparto de Zara que recibe el nombre de Plataforma Europa, situada también en las proximidades de Zaragoza. Al mismo tiempo Inditex toma la decisión de diversificar creando la marca Zara Home, dedicada a la producción de muebles, utensilios de cocina y baño y elementos decorativos para los hogares.

En el año 2006 Inditex comienza a desarrollar y a aplicar su política de responsabilidad social corporativa teniendo muy en cuenta la conservación del medio. Es por ello por lo que implementan el Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010 cuyo objetivo es la armonización de la expansión del grupo en términos cuantitativos y el cuidado del entorno.

La apertura de la tienda online de Zara Home era necesaria debido a las exigencias del mercado y para evitar la pérdida de cuota de mercado, facilitando el envío de pedidos a los diferentes lugares y consiguiendo así mantener su posición competitiva. Es en el 2007 cuando se diseña esta forma de distribución.

Su última marca, contando por el momento con ocho, Uterqüe, se crea en el año 2008. La primordial premisa de la marca era la de restituir la trascendencia de los

accesorios y complementos, teniendo estos un papel fundamental en la vestimenta de la clientela. (Inditex G. , Uterqüe )

El concepto de tienda eco-eficiente es adoptado por Inditex en 2009, que abre su primer local en Barcelona atendiendo a los criterios necesarios para ello, como por ejemplo el de alargar la vida de los locales rebajando el consumo energético y produciendo menor cantidad de residuos. De esta forma se logra un menor impacto ambiental, lo cual mejora la imagen competitiva de la compañía.

Mientras tanto, nuevos centros logísticos son creados y Zara abre en 2010 su primera tienda online, prestando servicios a 16 países europeos. El Grupo cuenta a estas fechas con 5000 comercios a lo largo de los cinco continentes, entre tiendas propias y franquicias. A finales de este año se rediseña el Plan Estratégico Medioambiental elaborado anteriormente actualizándolo a las necesidades actuales.

El hasta la fecha vicepresidente, Pablo Isla, asume la presidencia ejecutiva del grupo de diseño textil en 2011, relevando a Amancio Ortega, que continúa siendo el accionista mayoritario de la compañía. Isla apuesta por un mayor desarrollo del sistema de venta online y por un mayor compromiso social y medioambiental. (Nebreda, 2011)

Por último en el año 2013 Inditex instaura la nueva imagen de marca en sus locales, mejorando los existentes y adaptándose a las tendencias actuales, en lo que a diseño y distribución de establecimientos se refiere.



### 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Procedemos al estudio de las cinco fuerzas de Porter, modelo diseñado en 1980, y mediante el que se pretende examinar cuál es el poder de los *stakeholders* de la empresa y qué poder tiene ésta frente a ellos. Se desea beneficiar a la compañía procurando que la misma sea capaz de identificar las oportunidades y de evitar las amenazas que existen en el mercado en el que actúa.

Según Porter “el objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarse a su favor”. (Porter, 1980)

Ilustración 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1980

#### 3.1.-Poder de negociación de los proveedores

Tiene como objetivo determinar la influencia que los proveedores tienen sobre los beneficios de la empresa, de tal manera que si los suministradores de materias primas, mano de obra o tecnología pueden cambiar el precio de venta o la calidad de éstas, los costes de la empresa contratante consecuentemente aumentarán. Por lo tanto, la rentabilidad que está obteniendo la empresa será a corto plazo y podrá verse alterada en cualquier momento. (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006)

En el caso de Inditex, los proveedores tienen poco poder de negociación, al ser la multinacional textil una de las pocas empresas del sector que lleva a cabo la integración vertical hacia atrás. Este tipo de integración se caracteriza por ser la propia empresa la que lleva a cabo tareas de fabricación. De esta forma se hace más sencillo el control de calidad y de producción de los artículos destinados a la venta, que tendrán que realizarse de acuerdo al modelo de negocio de la empresa. La flexibilidad que caracteriza a Inditex a la hora de adaptarse a las tendencias y necesidades del consumidor se hace extensible también a los proveedores. En el sector textil los proveedores suelen estar sometidos a la voluntad del diseñador.

En el caso de nuestra empresa, es el propio proveedor quien busca mantener una relación comercial con Inditex, ya que el volumen de compra es grande y por lo tanto sus ingresos serán mayores. Además, las materias primas utilizadas para la producción son fácilmente accesibles y no son exclusivas ni pertenecen a un único proveedor, por lo que el coste de cambio de un proveedor a otro es mínimo. Puede decirse que existe un gran número de proveedores y una gran cantidad de productos sustitutivos con un buen grado de sustitución, por lo tanto las posibilidades de negociación del proveedor son bajas.

Por último es necesario señalar que el coste de las materias primas supone un porcentaje muy reducido de los costes finales, ya que lo que generalmente tiene más valor es el proceso de elaboración, a excepción de la utilización de materias primas muy concretas, como podría ser en el caso del sector textil la seda.

### **3.2.-Poder de negociación de los clientes**

Los compradores son quienes en última instancia fijan los precios, ya que estos se establecen teniendo en cuenta la demanda del producto en cuestión. Por lo tanto, son los clientes quienes promueven la bajada de precios o el aumento de la calidad e instan a la competencia de las empresas, que habrán de luchar por mantener su posición en el mercado.

El consumidor individualmente podría decirse que no tiene poder de negociación, sin embargo el conjunto de los consumidores tienen un gran poder de negociación ya que son ellos mismos los que marcan las tendencias y los que reclaman determinadas

prendas, de tal forma que la empresa se ve obligada a adaptar sus productos y a sacarlos a la venta con la menor brevedad posible. Tradicionalmente el modelo de negocio consistía en el diseño del producto y en su lanzamiento independientemente de los gustos del público, es más, se buscaba un tipo de clientela que se adaptara a las necesidades que cubría el bien lanzado por la empresa. Hoy en día, y como hemos dicho anteriormente, el cliente ha pasado a ser parte de la cadena productiva, ya que los comerciales aprueban los nuevos diseños con base a los gustos del consumidor final.

Se requiere tener en cuenta que no todas las empresas venden directamente al consumidor final, sino que existen muchas que venden a otras, como es el caso de Inditex, que además de vender en tiendas propias comercializa con franquicias. Este grupo de consumidores, sin embargo, tiene poca capacidad de negociación ya que en un caso extremo la empresa puede decidir retirar sus productos de estos puntos de venta y solo ofrecerlos a través de sus tiendas propias, viendo muy poco reducido su nivel de venta.

### **3.3.-Amenaza de productos sustitutivos**

La premisa del estudio de los productos sustitutivos es el estudio y el análisis de las tecnologías alternativas que cubren las mismas o similares necesidades. En caso de que en el mercado existan múltiples productos análogos que se destinen a cubrir las mismas pretensiones la empresa obtendrá un menor rendimiento, pues hay mayor oferta y el producto sustituto pone límites al precio al que se puede ofertar el propio. Un producto sustitutivo puede llegar a eliminar del mercado a otros o a obligarles a crearlos con atributos distintos empujándoles así a la diferenciación.

La compañía Inditex se dedica a la confección de ropa primordialmente y de calzado y accesorios secundariamente. Por lo tanto, para descubrir cuáles serían los productos sustitutivos habría que definir la finalidad del vestuario y posteriormente analizar si existe algún producto que se destine a realizar las mismas funciones.

El fin de los ropajes es el de cubrir las diferentes partes del cuerpo para protegerlas de las diversas condiciones ambientales que puedan ser perjudiciales para la salud. Con

el paso del tiempo, el gusto por la moda ha hecho que las empresas textiles produzcan una gran gama de productos, que se adapta a las nuevas tendencias.

Podemos sostener que los productos sustitutivos no son una amenaza para la compañía, ya que en la actualidad no existe ningún otro bien que realice la función que lleva a cabo la ropa.

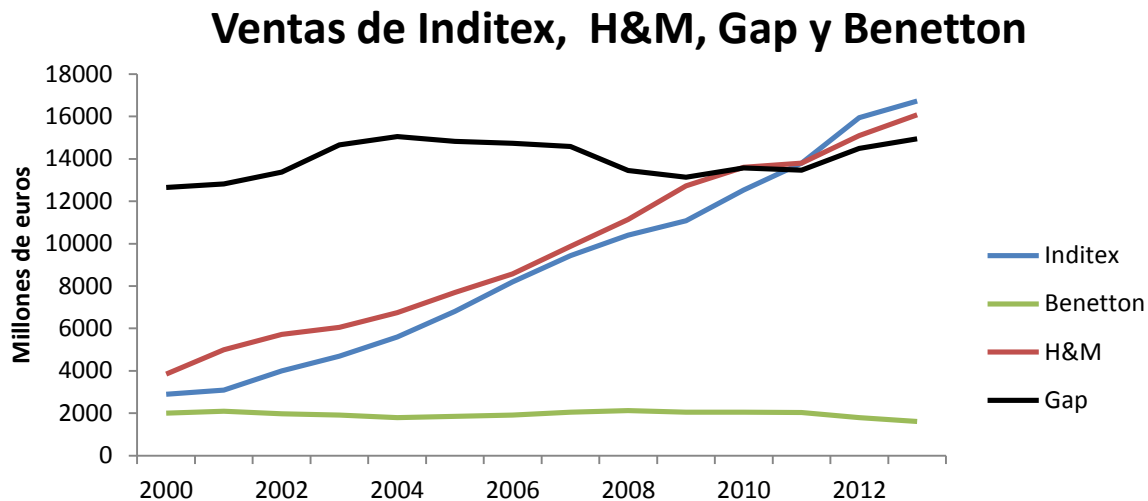
### **3.4.-Rivalidad entre competidores**

Podría decirse que el mercado está formado por una red de empresas que son interdependientes entre sí. Esto significa que las decisiones tomadas por una determinada empresa que tenga la suficiente influencia sobre el resto del mercado, provocarán una reacción en el resto de firmas componentes del sector. Políticas de mejora de precios, de calidad, o de la atención al cliente son algunas de las estrategias que emplean las empresas para posicionarse mejor en el mercado, sin olvidarnos de las campañas publicitarias. La bajada generalizada de los precios de un sector en muchas ocasiones deja a todos sus integrantes con una menor rentabilidad, y todos ellos obtendrán menor nivel de ingresos, a no ser que la elasticidad de la demanda sea elevada. Esta competencia entre las empresas usualmente se da debido a que una de las compañías quiere aprovechar una oportunidad o huir de una amenaza.

Hoy en día las empresas que ocupan las mejores posiciones en el mercado textil son grandes multinacionales, dejando a un lado los pequeños comercios. En los comienzos de Inditex, una de los grandes competidores de la marca fue Benetton. Sin embargo, con el paso de los años la textil italiana vio disminuidas sus ventas y se vio envuelta en problemas de financiación (Gavidia & Martínez, 2007 ). Con el paso del tiempo, y a pesar de que Benetton ha sobrevivido a todos sus problemas a través del abandono de la Bolsa y de una reestructuración organizativa (Benetton Group), hoy por hoy no podemos considerar que sea una empresa que se encuentre al mismo nivel que Inditex.

A continuación, y a modo de justificación de que hoy por hoy la compañía italiana no es un competidor que debe preocupar a Inditex, se encuentra un gráfico de las ventas que han tenido desde el año 2000 hasta el 2010 las dos compañías.

**Ilustración 3:** Evolución de las ventas de Inditex, Gap, H&M y Benetton



Fuente: José V. Gavidia ,2007; Jose Luis Munuea,2012; Annual Reports Inditex, Benetton, H&M y Gap

En la actualidad, a nivel internacional, los grandes competidores de Inditex son H&M y Gap. Sabemos que la clientela del sector textil, por lo general, se caracteriza por no ser fiel a las marcas, sino por querer satisfacer una necesidad o por moverse por compras por impulso, de tal manera que en el momento en el que toman la decisión de adquisición les es indiferente la tienda a la que estén beneficiando.

Las prendas que se venden en Inditex y en H&M buscan seguir las tendencias de moda actuales, por lo tanto, la clientela que no encuentre lo deseado en uno de estos comercios, es muy probable que acuda al otro. Esto significa que los productos no están considerablemente diferenciados, sino que se basan en los mismos patrones. Gap, por su parte, se dedica a las ventas de unos productos que no renueva hasta la siguiente temporada, sin embargo, la estadounidense alcanza gran número de ventas.

Durante los últimos años, H&M se colocaba en cabeza en cuanto a cifra de ventas de ventas se refiere, seguido por Inditex y posteriormente Gap. Sin embargo, en el año

2013 Inditex superó por primera vez a la sueca colocándose en primera posición. A pesar de esto Inditex ha de ser cauta ya que H&M según los resultados de los primeros nueve meses de 2014 se coloca por delante alcanzando los 13.600 millones de euros, mientras que Inditex se quedó en los 12.709 millones. (Delgado & Mañana, 2014)

**Ilustración 4:** Comparación de las cifras obtenidas por Inditex y sus máximos competidores en 2013

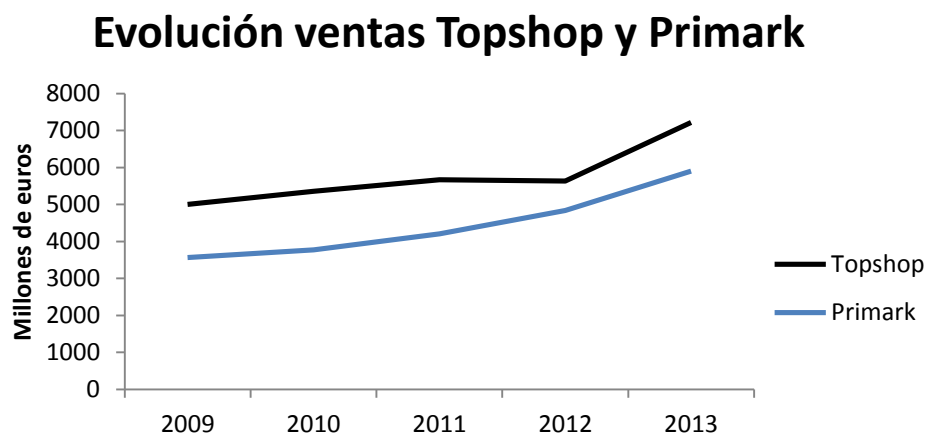
	<b>Inditex</b>	<b>H&amp;M</b>	<b>Gap</b>
Beneficio Neto (millones €)	2.377	1.934	928
Cifra de negocios (millones €)	16.724	14.497	11.708
Red de tiendas (millones €)	6.340	3.132	3.450
Var. Beneficio neto (%)	0,7%	1,6%	12,7%
Var. Cifra de negocio (%)	4,9%	6,4%	3,1%
Var. Red de tiendas (%)	5'5%	12,8%	1,3%
Var. Ventas por superficie componible (%)	3%	0%	2%

Fuente: Delgado & Mañana, 2014

Otras de las empresas que están creciendo considerablemente en los últimos tiempos son Primark y Topshop, que ofrecen productos similares a Inditex. Estas marcas vienen pisando fuerte en el sector, y aunque por el momento no alcanzan la cifra de ventas de las anteriores empresas, habrá que estar cauteloso ante sus futuras actuaciones.

Primark, la compañía *low-cost* del sector, ha obtenido en 2014 unos ingresos de 5.840 millones de euros, habiendo crecido sus ventas un 17% comparado con el año anterior (Associated British Foods, 2014). Topshop, perteneciente al grupo británico Arcadia, ha alcanzado la cifra de 3699 millones de euros en ventas, aumentando con respecto al año anterior y tras haber superado una etapa de inestabilidad (Arcadia Group, 2014)

Ilustración 5: Evolución de las ventas de Primark y Topshop



Fuente: Annual Report Hudson Bay y Associated British Foods

Como consecuencia de todo ello, podemos decir que sí que hay una intensa rivalidad entre los competidores del sector, aunque sería injusto no señalar la gran posición que tiene Inditex en este mercado.

### **3.5.-Amenaza de ingreso en el mercado**

El análisis de esta fuerza competitiva tiene como propósito el estudio del nivel de facilidad de acceso de nuevas empresas al sector. La consecuencia principal de que haya un fuerte amago de entrada se traduce en que cada empresa con presencia en la actualidad en la industria verá reducida su cuota de mercado y sus ventas, lo que hará que sus ingresos sean menores y consecuentemente su beneficio también lo sea.

El primer factor a tener en cuenta ante este estudio es el de las economías de escala. Es necesario aclarar qué significa este concepto. Las economías de escala suponen que la producción de una unidad más de un producto hacen bajar el coste unitario de ese mismo producto. A medida que aumenta el volumen de producción los costes fijos se reparten entre más unidades y por lo tanto el coste unitario baja. Este factor es determinante ya que las nuevas empresas no podrán competir con los precios de las grandes firmas, ya instaladas en el mercado, debido a que estarán aprovechando las economías de escala. Sólo podrían ponerse a su nivel alcanzando su volumen de producción, cosa muy poco probable si se está iniciando en la actividad. Esto ocurre en el caso de Inditex, que al producir tal cantidad de productos tiene economías de escala.

En cuanto a costes puede haber otro tipo de ventajas de las empresas que ya son estables en el mercado, ya que estas pueden poseer *know-how* (o *efecto experiencia*) debido a la presencia durante tantos años en el sector, otorgándole una mayor destreza en sus actuaciones. Inditex lleva en el sector más de treinta años y por lo tanto sabe perfectamente cómo funciona el negocio.

Otro factor importante a tener en cuenta es la existencia de distribuidores que estén dispuestos a transportar sus productos ya que en algunas ocasiones hay cabida para pocas empresas y estas darán prioridad a las grandes firmas ya que tendrán mayor volumen de producción y por lo tanto necesitarán más cantidad de sus servicios.

El producto de la nueva empresa ha de ser completamente nuevo o diferenciado añadiéndole atributos que las empresas ya presentes en el mercado no ofrecen para que tengan éxito. Aún ocurriendo esto sería difícil que las nuevas marcas alcanzaran grandes niveles, ya que las veteranas no tardarían en copiar o inspirarse en sus nuevas ideas.

La imagen de marca y el valor que tienen las empresas ya establecidas favorecen a las antiguas empresas, siendo prácticamente imposible que las nuevas firmas consigan aproximarse en estos términos al valor de éstas, y por lo tanto, a la hora de tomar una decisión de compra normalmente se inclinarán por las experimentadas.

Por último, y siendo el principal obstáculo que debe superarse, nos encontramos con el desembolso inicial que habrá de realizar la nueva empresa. En ocasiones este abono alcanza cifras astronómicas que no todas las compañías pueden cubrir. (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006)

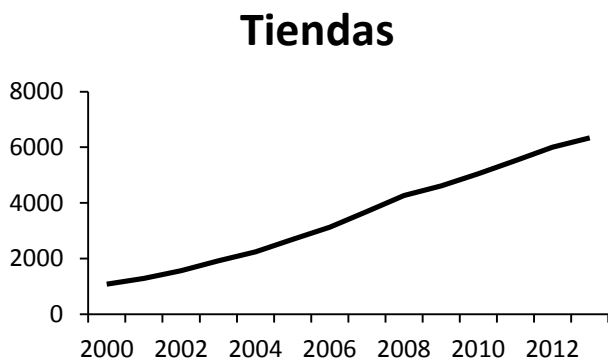


## 4. Análisis Interno de Inditex

Inditex está dirigida a un nicho de mercado que se caracteriza por estar formado por un conjunto de consumidores medios cuyo mayor deseo es seguir las últimas tendencias, lo que significa que tratará de modernizar sus vestimentas cada cierto tiempo.

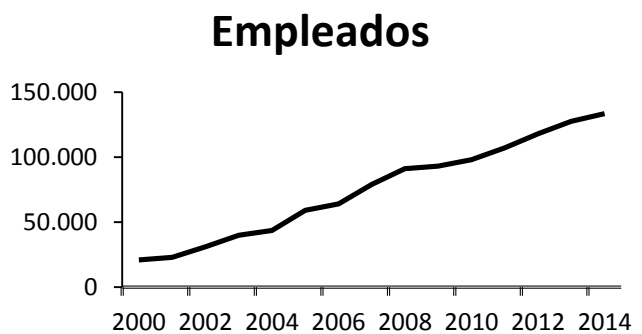
Tras su salida a Bolsa en Mayo de 2001, la multinacional textil Inditex está presente en 88 mercados y tiene 6570 tiendas, mientras que en 2001 contaban exclusivamente con 1080. Consecuentemente el número de empleados se ha visto aumentado pasando de poco más de 21.000 a aproximadamente 133.400 personas. Desde entonces, la empresa y su principal marca, Zara, han obtenido más de 24 billones de dólares en ingresos colocándose en el primer puesto a nivel mundial de las marcas especializadas en la industria textil. Durante los años 2008 a 2012, y a pesar de la situación de crisis en la que se encontraba sumida España, Inditex llegó a triplicar su cotización en el Ibex 35.

Ilustración 8: Evolución de la cantidad de tiendas de Inditex



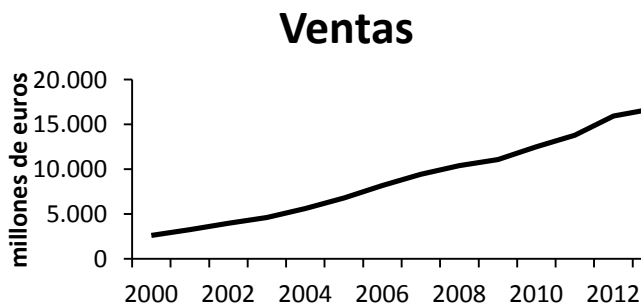
Fuente: Cuentas anuales Inditex, 2002-2013

Ilustración 9: Evolución del número de empleados de la compañía



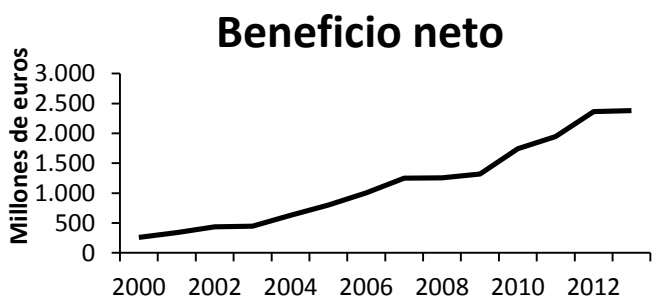
Fuente: Wells, 2012

Ilustración 7: Evolución de ventas de Inditex



Fuente: Wells, 2012; Inditex, 2014

Ilustración 6: Evolución del beneficio neto de Inditex



Fuente: Cuentas anuales 2000-2013

La evolución positiva que ha experimentado Inditex es entre otras cosas gracias a la producción flexible que lleva a cabo y a la rápida respuesta ante las nuevas tendencias y ante las nuevas necesidades de los clientes, de tal forma que estos pueden disponer de sus nuevas exigencias en el corto plazo. Además otras de las ventajas competitivas de la firma son la adaptación de sus productos a los diferentes mercados, así como la integración vertical del grupo empresarial o la descentralización y la autonomía de sus fábricas (Álvarez, 2000).

#### **4.1 Ventajas competitivas de Inditex**

Llamamos ventaja competitiva al conjunto de características exclusivas que tiene cada empresa, que la diferencian de sus competidores y que logran que la misma ocupe una posición determinada en el mercado permitiendo logrando una utilidad mayor. (Johnson, Whittington, & Scholes, 1984)

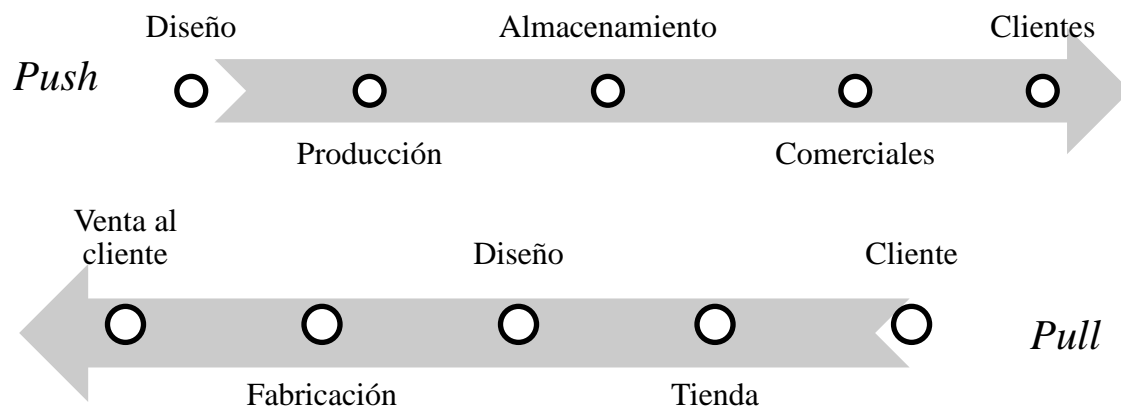
##### *A. Fast-fashion* y modelo de producción.

El concepto de *fast fashion* se caracteriza porque las nuevas tiendas modifican su oferta en un breve lapso de tiempo, teniendo la necesidad de una cadena de producción rápida que ha de crear nuevos productos y prendas de vestir a un bajo precio para satisfacer el gusto, en continuo cambio, del mercado. De esta forma se permite al consumidor corriente tomar ventaja de las tendencias actuales adquiriendo a un precio más que razonable. (Barrios, 2012)

Una de las características principales de Inditex es el valor que la compañía le da al tiempo. Lo que se pretende es que las vestimentas producidas por la empresa lleguen a los puntos de venta "*Justo a tiempo*", es decir, justo en el momento anterior a que la clientela los demande y en la cantidad y diversidad precisa. Habrá que producir la cantidad exacta de producto que vaya a ser demanda, tratando de que tengan la mayor calidad posible, eliminando cualquier tipo de inventario y suprimiendo cualquier gasto innecesario o despilfarro. Se pretende que las prendas se produzcan lo más rápido posible para que en Arteixo se ultimen los detalles y de ahí se envíen a los puntos de venta. (Agulló Fernández, Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda, 2011)

El modelo de producción *Just in time (JIT)* fue creado por la empresa Toyota en los años cuarenta, siendo considerado una revolución para el proceso de producción. Tradicionalmente se elaboraban series de productos con las mismas características y con una gran cantidad de ejemplares que se lanzaban al mercado de forma masificada. Sin embargo, la tendencia a cambiado y hoy por hoy, las empresas tienden a crear series reducidas de una amplia gama de productos. Existen dos factores que antes eran imposibles de combinar, debido a su carácter excluyente. Hoy, por exigencias del mercado, y gracias al sistema JIT han logrado funcionar formando un duplo fundamental: flexibilidad y eficiencia.

**Ilustración 10:** Comparación del Sistema Push y el Sistema Pull



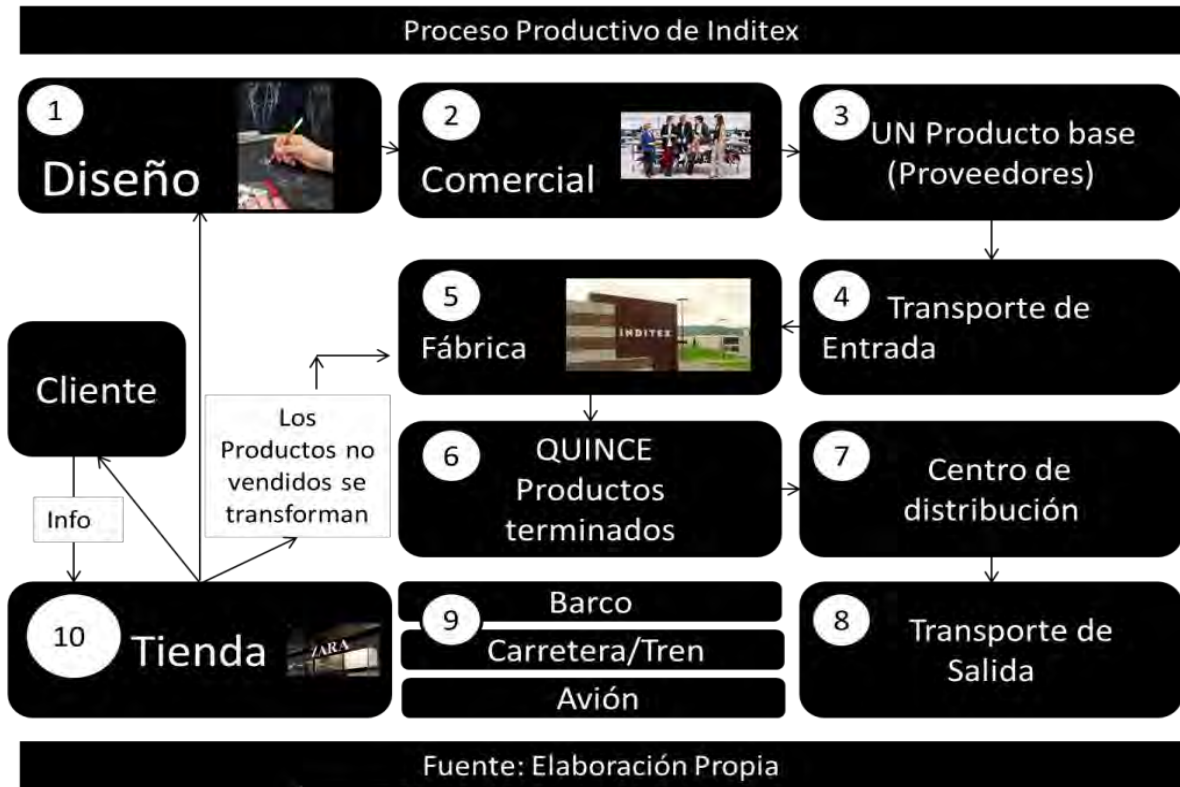
Fuente: Elaboración Propia

Es necesario diferenciar entre los sistemas de producción de arrastre y de empuje. Inditex desde sus comienzos ha apostado por un *sistema pull*, es decir, un sistema de arrastre. Este tiene como principal característica que la demanda del consumidor arranca el sistema de producción, y la empresa dirige todas sus actividades de publicidad hacia el consumidor con la intención de incitarles a la compra del producto. Si la política es satisfactoria el usuario requerirá la puesta en marcha de los productores. El sistema histórico o *sistema push* se basaba en la idea contraria, sería la fabricación del género el primer paso, seguido por un empuje al sistema comercial, que tendría que lograr la venta de éste. Las compañías Gap y Benetton utilizan este último procedimiento. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Son Archier y Seryex quienes establecen la Teoría de los Cinco Ceros. Con ella se quiere lograr que se produzcan: cero *stock*, cero defectos, cero averías, cero papel, cero

plazos. Estos principios son los pilares sobre los que se asienta el posterior sistema productivo *JIT*. (Domínguez Machuca, 1995)

Ilustración 11: Organización del modelo productivo de Inditex



Tras esta breve puesta en contexto nos centramos ahora en la empresa objeto de estudio, Inditex, analizando las distintas fases que determinan este proceso en la compañía.

### Diseño

Existe en la empresa un equipo creativo formado por diseñadores, especialistas y personal de desarrollo de producto. Estos equipos no sólo se dedican a esbozar las vestimentas que se venderán en la actual temporada, sino que también adaptan aquellas prendas que no han sido bien aceptadas en el mercado para crear a partir de las mismas nuevos productos y seguir así la directriz establecida por el *Just in time* de evitar los despilfarros. Asimismo, los

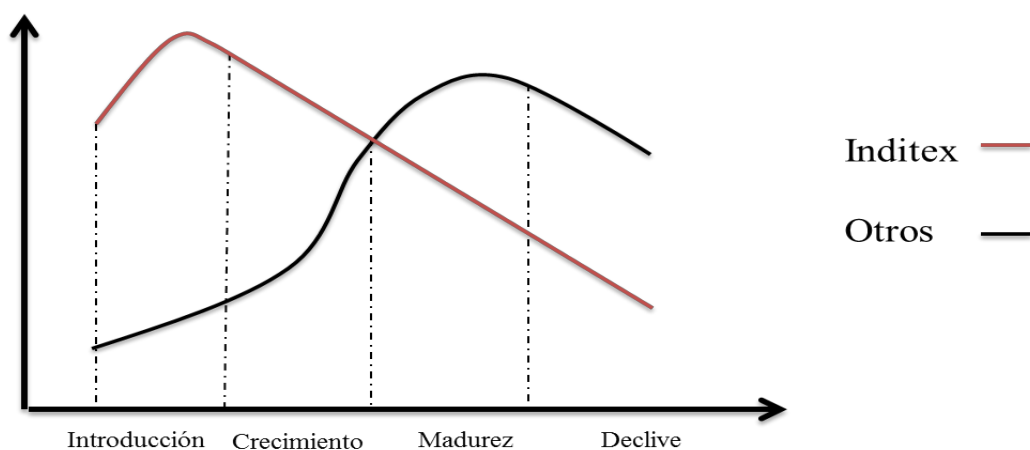
diseñadores según los gustos de la clientela actual deciden cuáles serán las bases para la próxima temporada. (Ghemawat, 2001)

Uno de los objetivos más importantes de los diseñadores, siguiendo las instrucciones de la cúpula directiva de la empresa, es la de adaptar las tendencias de las pasarelas al mercado de masas.

Conforme a lo expuesto anteriormente es obvio que el diseño del producto está orientado al cliente, al ser el sistema de producción un *sistema pull*, que pone al cliente en el inicio de la moda creativa. La tienda está en contacto constante con el público y es quien informa a los diseñadores de lo que podría tener éxito en las nuevas campañas. Las marcas de Inditex crean una colección única para el público que se adapta a cada mercado y a cada tienda gracias a las decisiones del equipo comercial. Una vez tienen un número importante de prendas, pero sin que lleguen a ser demasiadas, los diseñadores se las muestran a los comerciales para que les orienten y no tengan que cambiar toda la colección repentinamente, sino que poco a poco se les va aconsejando sobre la demanda.

**Ilustración 12:** Comparación de los ciclos de venta de un producto de Inditex y otro de diferente tienda

### Ciclo de vida de un producto corriente vs. uno de Inditex



Fuente: Elaboración Propia

Es por ello por lo que tal y como se puede observar en el gráfico, el ciclo de vida del producto de Inditex no sigue el curso de un producto normal, ya que al demandar el cliente lo que necesita y al tardar poco en producirse, la prenda

cuando llega a las tiendas es esperada por el público y su venta es rápida. Posteriormente, cuando se considera que el producto ha quedado anticuado, deja de venderse. Podemos deducir que el ciclo de vida de la ropa de Inditex es corto pero intenso.

Se crean 30.000 prendas al año, y más de la mitad, 18.000, corresponden al buque insignia Zara. Las colecciones del Hemisferio Norte y del Hemisferio Sur debido a las diferentes estaciones en las que se encuentran. (Inditex, Grupo Inditex)

Algunas de las ventajas de las que goza Inditex al utilizar este sistema son: precisión, minimización del riesgo y la ya mencionada flexibilidad (Ríos, 2002). La precisión es debida a que son los comerciales quienes toman las decisiones de lanzamiento o no de un producto, basándose en el conocimiento de su clientela. Los encargados de tienda reciben cada semana un listado con las prendas que han sido más vendidas, detallando los tonos y las tallas. Posteriormente el creativo continuará diseñando nuevos productos similares a los que han sido más vendidos y eliminarán los que menos éxito han tenido. Además existen ojeadores que captan las tendencias que están latentes en las calles y observan tanto al ciudadano de a pie como los bocetos esbozados por las marcas de alta costura.

Para reducir el peligro la decisión de lanzar o no una prenda no depende exclusivamente de los comerciales sino de todo un equipo que trabajan frente a frente, como son los dependientes, los encargados de tienda, los comerciales y los diseñadores. Otra de las ventajas que esto ofrece es que no es fácilmente imitable por otras empresas, ya que el sueldo que Inditex otorga a los encargados de tienda es considerable y no todos los competidores pueden actuar de la misma forma. (Bernstein Research, 2008)

Podemos concluir estableciendo, como resulta obvio, que el diseño de cada marca de Inditex tiene una línea diferente de acuerdo con sus características. En primer lugar Zara está dirigido a vestir a la familia de clase media. Massimo Dutti está destinada a un status social más elevado utilizando

tejidos de mejor calidad y mayor precio. En cuanto al diseño de Pull & Bear es para vestir a jóvenes de ambos sexos con ropa de gama media. Bershka y Stradivarius son ambas caras de la moneda. La primera comercializa unas prendas vanguardistas y modernas, mientras que la segunda quería eliminar la posibilidad de un potencial competidor de la primera, y potencia la moda femenina de gama alta. Oysho se dedica al diseño de ropa cómoda, de estar por casa y de ropa interior. Zara Home diseña ropa de cama y de casa. Por último, Uterqüe está especializado en el diseño de accesorios y de calzado.

Los encargados de cada tienda de la correspondiente marca tendrán que ir informando a la central sobre las ventas y gustos y lo harán dos veces por semana. También habrán de hacer pedidos dos veces por semana.

### Producción

En el pasado la gente que no tenía gran poder adquisitivo compraba prendas de color negro como precaución por si debían pasar alguna época de luto. Una vez acababa este periodo teñían sus prendas pareciendo éstas de nueva adquisición. El coste de este proceso era muy bajo ya que sólo pagaban el precio del tinte. Inditex toma esta idea del pasado y decide tomarla como referencia, sacando la conclusión de que lo importante es la rapidez en la adaptación a la demanda. Por lo tanto podemos establecer la existencia de dos procesos: la fabricación del producto base y la individualización posterior de estos.

En lo que se refiere a la primera fase esta consiste en la fabricación de un producto base, con idéntica talla, de la que a continuación se obtienen todas las demás, para cuya elaboración no es necesaria siquiera la recepción de la información del consumidor. Ulteriormente la empresa podrá ajustar el producto base a las tendencias del momento. Su creación requiere un periodo corto de tiempo. Al ser básicos, existen ocasiones en las que se adquieren en masa en otros lugares. (Martínez-Senra, Sartal, & Vázquez, 2012)

La segunda fase es en la que, partiendo del producto base, se personaliza el producto pasándolo por un proceso de lavado, teñido o cualquiera que sea el necesario para su adaptación y su posterior venta.

Para precisar más este concepto se explicará a través de un caso concreto. Lo primero que se diseña es un prototipo, por ejemplo un *abrigo madre* con medida a media rodilla. Posteriormente se elaboran distintos productos finales como una línea corta de la chaqueta, un poncho o una capa. Para finalizar, se tiñen o se estampan las distintas variantes siguiendo las tendencias de colores y se crean diferentes cuellos, bolsillos, se añaden encajes u otro tipo de acabados. Las líneas que no se vendan se utilizarán para la elaboración de nuevos diseños.

Otra de las claves de Inditex es la *integración vertical* que lleva a cabo. Normalmente las empresas textiles suelen subcontratar a otras empresas para que sean éstas las que fabriquen, de tal forma que su compañía combina exclusivamente diseño y ventas. A menudo estos subcontratistas se hacen en países asiáticos en vías de desarrollo que supongan unos bajos costes de producción. Incluso en ocasiones, las textiles llevan a cabo distintas funciones en los distintos países, de manera que la adquisición de la materia prima se hace en un país, el bordado en otro, el tinte en un tercero y la mano de obra en uno distinto. La mayor desventaja de este proceso es que el plazo desde que se comienza a diseñar hasta que está listo para la venta en los establecimientos se prolonga, a pesar de que los precios sean más competitivos.

Sin embargo, Inditex decidió que para estar cerca de los cambios que se exigen por el público, para adecuar el proceso de elaboración a la demanda del consumidor y para que esta adaptación sea lo más rápida posible ellos se dedicarían a la producción también. La firma produce el 55% de sus artículos en las factorías de España o Portugal, elaborando ellos mismos las fases que más valor añaden a los productos como puede ser la compra de materias primas, el diseño, corte, teñido, controles de calidad, planchado, empaquetado, etiquetado, distribución y logística. Se producen en sus factorías las ropas que siguen tendencias que son efímeras y que no pueden encargarse a fábricas lejanas



porque cuando estuvieran preparadas para la venta, sería demasiado tarde. (Delgado, 2015)

Y es que la subcontratación, que alcanza un 45% la dejan para etapas que requieren menos valor como puede ser la costura, o para la producción de productos que no son urgentes.

En la década de los noventa y como consecuencia del crecimiento de sus puntos de venta Inditex se vio obligado a incorporar sistemas mecanizados en su proceso productivo, eliminando de esta forma la obstrucción que se estaba produciendo en algunas fases de la cadena productiva. Este nuevo mecanismo sólo se aplicó a determinadas etapas del ciclo de producción que requerían mayor velocidad para poder continuar con éste reduciendo el tiempo de espera. Con esto se logra el anteriormente mencionado principio de *cero plazos*.

Inditex tiene una red de proveedores (más de mil quinientos) de lugares de donde obtiene materia prima y de fábricas que están distribuidos por el mundo. Sin embargo, más de la mitad de sus proveedores se encuentran en las proximidades de los centros de distribución de España. Esto supone mayores costes pero mayor capacidad de reacción ante potenciales cambios en la demanda. En vez de apostar por el tipo de moda que primará mañana, la compañía tiene la capacidad de esperar a verla y reflejarla en sus prendas en el corto plazo. (The Economist, 2012)

Todo ello lleva a que Inditex pueda crear una línea nueva partiendo de sus productos base hasta acabarla pasando por todas las fases de la cadena de producción tan solo en tres semanas, como contraposición a los casi nueve meses, en media, que dura este procedimiento en otra marca. Consecuentemente y gracias a esta forma de organización, el modelo de negocio de Inditex crea precios altamente competitivos, permitiendo ofrecer al mercado medio productos a precios de mercados bajos. Mientras que la mayoría de las textiles realizan el 60% de su producción al comienzo de la temporada, Zara sólo fabrica el 15%, de tal manera que es fácil deshacerse de una gama que no ha convencido al público. (The Economist, 2001)

El éxito de Zara hace fehaciente la teoría de que si un minorista puede pronosticar con precisión la demanda, o esperar a producir ya sabiéndola y en el corto plazo, y puede permitirse producir con el *sistema pull*, los ingresos serán altos ya que el consumidor acudirá a la tienda en busca de la satisfacción de su deseo, y por lo tanto obtendrá una mayor rentabilidad y creará valor para los accionistas en el corto y largo plazo.

Ejecutivos de la compañía creen que la decisión de externalizar depende de factores tales como costes, fecha de entrega o devolución, pilares fundamentales de esta fase. (Crofton & Dopico, 2007)

### Distribución y logística

La distribución en Inditex juega un papel fundamental ya que es uno de los engranajes principales que lleva a que toda el proceso productivo *Just in time* funcione. Como se ha mencionado anteriormente, los centros de distribución reciben información dos veces por semana solicitando las prendas que consideran que van a tener mayor éxito en sus establecimientos. La respuesta ante esto es el envío del pedido a las tiendas, que se da, también, dos veces por semana.

El fax era el medio que se utilizó en los comienzos para enviar la información de un lugar a otro, sin embargo, al aumentar la cantidad de pedidos y de veces que se requería su utilización el sistema comenzó a fallar. Como consecuencia de esto la empresa se decantó por el uso de una PDA<sup>1</sup> llamada Newton, a través de la cual los encargados de tienda podían solicitar los pedidos y conocer información sobre su llegada, entre otras cosas. En el año 2006 se instala en Inditex el sistema de los *Terminales de Gestión de Tiendas (TGT)*. Con la instauración de esto se logra que todo el personal de la tienda pueda tener, mediante una pantalla táctil, acceso a la información de los productos y almacenes, de otras tiendas o pueda ponerse en contacto con los centros logísticos y con directivos a través del correo. Además con este sistema los dependientes y demás personal tienen la posibilidad de recibir cursos de

---

<sup>1</sup> Personal Digital Assistant, en castellano Asistente Digital Personal

formación *on-line*. Con la PDA, también llamada *Casiopea*, Arteixo tiene la capacidad de saber qué tipo de prenda se vende más y cuales tienen menor éxito. Este modelo de comunicación y de datos a tiempo real es otra de las ventajas competitivas de Inditex.

El funcionamiento de estos centros logísticos consta de diferentes etapas. En primer lugar se produce la recepción de las prendas recién fabricadas. Proceden de todos aquellos lugares donde se encuentren las fábricas de los proveedores o de otros centros de distribución de Inditex. Las vestimentas que llegan proceden un 50% de Europa por vía terrestre, seguido de un 15% de Asia por vía aérea para compensar la desventaja de su lejanía. Los ropajes procedentes del continente asiático llegan también a través de barcos que atracan en el puerto de Barcelona. (Orcao & Pérez, 2013)

Ya sea de una forma o de otra es obligatorio resaltar que el transporte se subcontrata. La empresa Azkar es la que se dedica a realizar los portes que se efectúan por vía terrestre, mientras que los que se llevan a cabo por vía aérea son contratos firmados con diferentes líneas aéreas como por ejemplo con KLM o con Air France.

Una vez la indumentaria llegue a los centros logísticos será dividida según venga doblada o colgada. La ropa doblada se irá guardando de forma mecanizada dentro de las cajas, las cuales se almacenarán en silos. Los silos cuentan con elevadores, de tal forma que se puede aprovechar la altura para el almacenamiento. La talla, el patrón y el tono serán los factores con base a los cuales se clasifiquen los productos, siendo etiquetada cada caja que los contenga con su correspondiente código de barras, lo que facilita su localización. (Díaz, El secreto de Inditex: 48 horas para abastecer a todas las tiendas del mundo, 2014)

Posteriormente las cajas serán distribuidas por un sistema de cintas transportadoras siendo enviadas a las zonas de expedición desde donde se dividen según destino. La ropa colgada se coloca en un sistema mecanizado de perchas de tal manera que las prendas se almacenan estiradas y posteriormente se dividen también por destinos para ser enviadas después a todos los puntos de

ventas. La carga de los camiones se hace a mano, es decir, no está mecanizada. (Agulló Fernández, 2011)

Los pedidos tardarán en llegar desde los centros hasta los negocios un máximo de 24 horas a los situados en Europa y de 48 horas a Asia y a América. El 36% de las salidas se realizan mayoritariamente en el caso de África, o absolutamente en el de Asia, mediante avión. Una de las razones por las que se está aumentando la distribución a través de vías aéreas es el creciente uso del aeropuerto de Zaragoza.

Una vez el pedido llega al negocio se descargan las cajas y los *burros*<sup>2</sup> y estos quedan a la espera de ser vacíos y colocados por los dependientes en sus correspondientes estantes y estén preparados para los clientes antes de que abra la tienda.

La compañía textil hoy en día cuenta con distintos centros logísticos a lo largo de todo el territorio español, que suelen estar cerca de los lugares de fabricación. El de mayor antigüedad es el de Arteixo, que nació en el año 1984. Por aquel entonces su superficie era de 10.000 metros cuadrados, alcanzando hoy en día los 320.000 metros cuadrados tras las diversas ampliaciones que se han realizado (La voz de Galicia, 2014). En los años sucesivos se fueron ampliando el número de centros logísticos, y tras innumerables discusiones internas se decidió que cada centro debía especializarse en la distribución de las prendas de cada una de las marcas de la compañía. De este modo el mapa quedó de la siguiente forma: en Arteixo (La Coruña) se distribuye la ropa de la marca Zara, en Narón (La Coruña) está centralizada toda la actividad de Pull & Bear y en Tordera (Barcelona) se encuentra el centro correspondiente a Massimo Dutti, ya que es allí donde se encontraba cuando Inditex adquirió la marca, y actualmente comparte lugar con Oysho y Bershka. Stradivarius por su parte, y al haber sido comprada también por la compañía conserva su sistema de distribución en Sallent, Barcelona. Otro centro se encuentra en Elche (Alicante),

---

<sup>2</sup>Coloquialmente cuando hablamos de *burros* en el ámbito de un comercio nos referimos a los soportes con ruedas en los que se cuelgan diferentes perchas.

en donde se sitúan las instalaciones de Tempe, empresa perteneciente a Inditex que se dedica a la producción de calzado y accesorios. (Badía y Liberal, 2008)

Con el paso del tiempo y como consecuencia del gran número de tiendas abiertas era requisito indispensable el subsecuente aumento de la producción y el Polígono Sabón, polígono industrial en Arteixo en el que se encuentra la central de Inditex, no tenía capacidad para albergar más centros. Como resultado de esto se pensó en abrir un nuevo centro de distribución, que sería la excepción a la regla de la proximidad entre factorías y distribución. Se barajó la opción de abrirlo en Oporto, Portugal, pero tras largas deliberaciones la opción de crearlo en Zaragoza fue la más apoyada. Se crea así el centro PLAZA (Plataforma Logística de Zaragoza), con 13 millones de metros cuadrados, encabezando la lista de centro logísticos más grandes del continente europeo. La clave del éxito de esta planta es su localización, ya que se encuentra en un enclave en el que se cruzan importantes carreteras que se dirigen hacia el norte (por donde se tendría acceso atravesando los Pirineos al resto de Europa), noreste y noroeste de la península. Además está próximo a las vías del Tren de Alta Velocidad y al aeropuerto de Zaragoza. Este tipo de plataformas en las que se combinan varias formas de distribuir los artículos se llama centro intermodal de transportes. Este centro se dedica a suministrar productos de Zara a Europa, Oriente Medio y Asia (PLAZA).

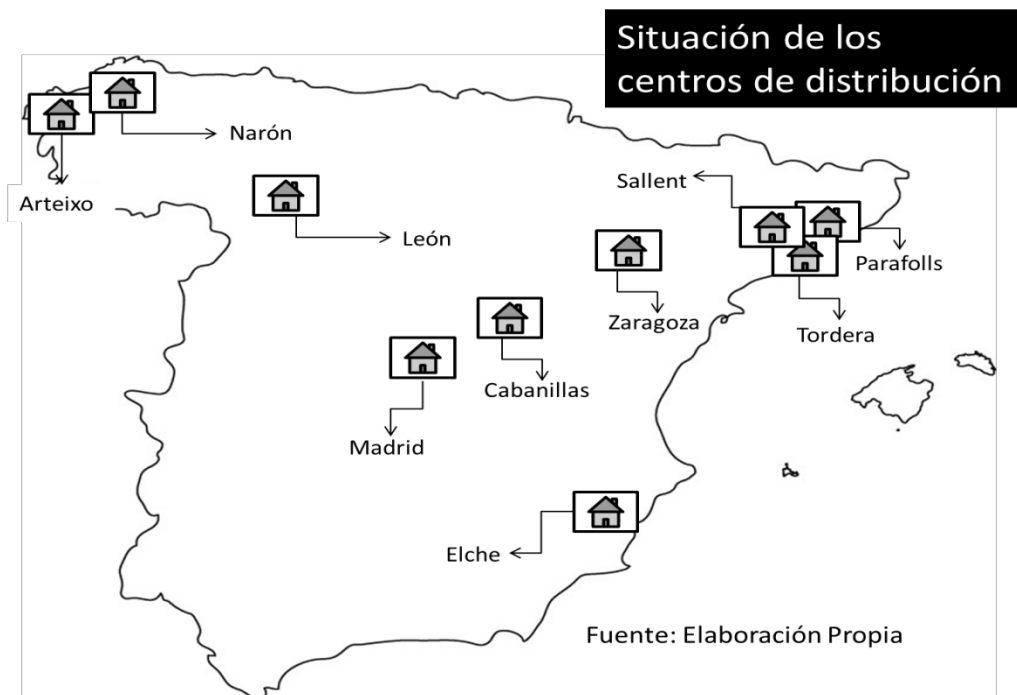
En 2006 se abre en el polígono industrial de Onzonilla, León, un nuevo centro de 40.000 metros cuadrados que se ocupará de recibir y tramitar las mercancías que hayan sido devueltas o que se orienten a procesos de liquidación. Esto no significa que el porcentaje de prendas saldadas estuviera incrementándose sino que al aumentar la producción y las ventas, aumenta paralelamente su nivel.

Al año siguiente se abre en Meco, situado a 20 kilómetros del aeropuerto de Madrid-Barajas y a tan sólo diez más de Madrid ciudad. Su superficie consta de 120.000 metros cuadrados y es aquí donde se encargan de la distribución de los productos de Zara Home y también de Zara.

En Palafolls se abre en 2008 una nueva plataforma de 80.000 metros cuadrados, destinada a colaborar en la distribución de las marcas Oysho, Bershka y Massimo Dutti, situadas todas en el pueblo próximo, Tordera.

Uterqüe tenía su sede operativa en Meco, pero en 2011 se decidió trasladar a Barcelona, más concretamente a Tordera, ya que se preveía una ampliación de las instalaciones. (Vázquez, 2011)

**Ilustración 13:** Distribución de los centros logísticos



El último, y décimo centro es el recientemente inaugurado en Cabanillas, Guadalajara, que va a seguir el modelo de organización de Meco, a pesar de que éste es mayor que el nuevo que cuenta con 130.000 metros cuadrados. Este centro se va a especializar en la logística de Pull & Bear, aunque va a tener una mayor capacidad por si es necesario ese espacio en el futuro. En sus comienzos Cabanillas empleó a 250 personas aunque se prevé que un futuro puedan alcanzarse hasta los 500. (Guadalajara Diario Redacción, 2014)

En el año 2009 nace la empresa *Fashion Logistics Forwarders*, perteneciente al Grupo Inditex, es una compañía que trata de mejorar la entrega

de los productos a lugares donde la firma no tiene una gran presencia. El propósito de esta empresa es el de evitar el envío de remolques semivacíos de dos marcas a países que se encuentren a gran distancia. Y es que coordinando en un mismo remolque los envíos de ambas los costes disminuyen. La compañía asegura que el modelo de distribución va a seguir funcionando como hasta ahora pero con dos nuevas ventajas: el rediseño de las rutas establecidas para el porte de los pedidos y la mejora de la gestión de estos con la consecuente minoración del importe. (B.P.V, 2009)

## B. Concepto de tienda

Inditex, de nuevo, da un giro radical al concepto tradicional de tienda al considerarla como el punto de partida del ciclo de venta, y no como punto de venta exclusivamente. Con esto queremos decir que es en la tienda donde se recaba la información de las necesidades del público, a través de los dependientes y los encargados de tienda, cuya función principal es la de estar en contacto con el cliente y saber qué es lo que se demanda, lo que no tiene éxito o lo que buscan. Desde aquí la información se envía a los diseñadores, quienes serán encargados de crear los bocetos para su posterior elaboración. (Rodríguez, 2010)

Las tiendas obtienen un cuidado preferente tanto en su aspecto exterior como en el interior. En cuanto al exterior, uno de los elementos más importante de las tiendas es el escaparate, expuesto constantemente a los viandantes y en lugares muy concurridos, que es donde deciden situarse los establecimientos. Son la imagen de lo que se puede encontrar en el interior del negocio, el primer contacto con el cliente. Los escaparates son diseñados por profesionales y expertos, ya que la compañía confía en ellos para que la escenografía sea tal que no pase desapercibida y atraiga al público y les invite a entrar en los comercios. Estos son renovados cada quince días, mostrando nuevas prendas que acaban de llegar de los centros de distribución, de tal forma que el consumidor no acabe saturado de ver durante largas temporadas las mismas vestimentas expuestas. En época de rebajas se modifican los escaparates cada semana, de acuerdo con la oferta de los establecimientos. (Open Deco, 2007)

En lo relativo al interior de los comercios, todas las marcas de Inditex tienen el mismo estilismo a pesar de su diferente localización, y en sus locales priman cualidades tales como la amplitud y comodidad. Su diseño está encomendado a arquitectos e interioristas que se ocupan de dotar a las tiendas con una distribución tal que las prendas estén expuestas y a la vista, de tal forma que el cliente pueda, con gran comodidad, examinarlas. Otros detalles como la iluminación o la música están también controlados, así como la luminosidad de tal forma que se diferencien los distintos colores. Los mostradores no ocupan mucho espacio rompiendo así con el tradicional formato de la tienda media. Los maniquís son utilizados mayoritariamente en la zona de hombres, de tal forma que estos vean expuesto un conjunto entero y no tengan que pensar cómo combinarlo. En la zona de las mujeres, sin embargo, los maniquís no tienen ningún uso dejando a su libre elección la creación del modelo, pero las prendas que conjuntan mejor siempre estarán cerca colocadas.

El papel del dependiente cambia, ya que su función principal deja de ser la de incentivar al potencial consumidor a adquirir un producto para ser la de ayudante en caso de petición por el cliente para satisfacer sus necesidades. El usuario tiene la posibilidad de recorrer la tienda sin ser presionado y buscar lo que más le guste, tomando en cierta medida el papel de dependiente.

---

*La tienda es su principal herramienta de marketing. El diseño de algunas de ellas tiene poco que envidiar al de boutiques de marcas de lujo. (Hernández & Jiménez, 2008)*

---

En el año 2012 y como fruto de la adquisición por parte de Inditex de una tienda en el 666 de la famosa Quinta Avenida de Nueva York, la marca Zara llevó a cabo un cambio de imagen en sus tiendas. El establecimiento del corazón de Manhattan sería el primero en abrir con un diseño cual. Las tiendas dejarían de ser tan diáfanas para estar formadas por diferentes ambientes separados por biombos, cada uno de los cuales simularía una tienda diferente. De esta forma las prendas de vestir de mujer estarían en uno de estos nuevos pequeños espacios separada de la ropa de deporte o de la ropa más *casual*. La luminosidad juega un papel importante y predominan los colores blanco y gris. Abundan las prendas colgadas y excepcionalmente habría prendas dobladas colocadas sobre mostradores. Pablo Isla, presidente de Inditex, afirmó que la nueva



concepción de las tiendas era completamente diferente pero que se identificaban con ellas, reflejando éstas la personalidad de Zara. Los espacios ahora creados tratan de hacer que la ropa sea la protagonista de la tienda y que cada cliente se vea en su propia pasarela. Quieren conseguir que los establecimientos inviten al público a recorrerlos. (Jiménez, 2012)

La gran particularidad de las tiendas de Inditex es que el cliente sabe que las prendas se van renovando cada cierto lapso de tiempo, de manera que puede que cuando vuelva ya no esté la ropa que actualmente está expuesta. El consumidor, que en muchas ocasiones ha entrado sin intención de comprar y con el único fin de observar las nuevas tendencias, pero que posteriormente ha visto algo que le ha agradado, se ve obligado en muchos casos a comprar lo que le ha llamado la atención para evitar que se agoten las existencias y no pueda obtener las prendas posteriormente. Se calcula que un usuario entra de media en una tienda de Zara 17 veces al año, frente a cuatro veces que entra en locales de la competencia. (Mateu & Calzado, 2002)

Otros elementos a los que Inditex presta mucha atención favoreciendo la entrada de clientes en la tienda son por ejemplo: las puertas, las cajas y la puesta en escena de los empleados. Las puertas deberán ser amplias de tal forma que en ningún caso haya que hacer cola para entrar y que a pesar de que haya mucho tránsito de personas jamás esté colapsada. También se crean zonas de caja en donde no sólo habrá un dependiente atendiendo, sino que serán tres o cuatro, de tal forma que no se monten grandes aglomeraciones que empujen a dejar las prendas en las tiendas como consecuencia de la lentitud en el cobro. En cuanto a la puesta en escena de los empleados, sólo se trata de que estos estén por la labor de ayudar al cliente. Todo detalle es importante, ya que son las tiendas los pilares de su publicidad, y esta es la razón por la que siempre se coloca a un dependiente en la zona más cercana a la puerta encargada de recibir a la clientela con una sonrisa, sin agobiarla y prestándose a su disposición. El resto de dependientes serán distribuidos por la tienda, de tal manera que no quede ningún rincón sin nadie que en caso de necesidad del cliente, pueda aconsejar y solventar las dudas de éste.

**Ilustración 14:** Factores clave del concepto de tienda para Inditex



Fuente: Elaboración Propia

Uno de los aspectos más sorprendentes de Inditex es el gasto en publicidad que realiza, que es aproximadamente un 0,3% de su beneficio, frente al 4% que necesitan sus competidores (Bridges Consulting, 2013). Realmente no es que Inditex no invierta en publicidad, sino que su concepto es diferente. Inditex, nuevamente da un giro radical a la concepción tradicional de un concepto tan común como la publicidad, dándole prioridad absoluta a las tiendas, que son el anuncio fundamental de sus marcas. Son en ellas en donde se invierte el dinero que se ha ahorrado en publicidad, tanto en recursos como en dedicación. Ciertamente Inditex no lleva a cabo campañas publicitarias ni anuncios en los que aparezcan modelos o famosas vistiendo sus prendas ya que consideran que este tipo de campañas tienen un doble filo: por un lado puede que ese personaje público no sea querido por todos, de tal forma que la ropa que esté publicitando sea rechazada por aquellos que no sientan admiración por el personaje. Por otro lado quieren evitar que la clientela se sienta saturada por la continua presencia de carteles o anuncios que acaben quemando la marca y que induzcan a una idea contraria de la que la compañía pretende anunciar. Interpretaciones diversas son dadas a los distintos anuncios de las marcas, e Inditex quiere impedir que las prendas sean caracterizadas con factores o atributos inapropiados o inconvenientes para la marca. La compañía cuida la marca pero atendiendo a componentes muy cercanos al cliente entre los que destacan el producto, la venta, la tienda y la atención. (Badía y Liberal, 2008)

Las únicas ocasiones en las que Inditex crea campañas publicitarias son con ocasión de las rebajas, y siempre empleando a modelos anónimos, que no sean conocidos en las pasarelas, para que no ocurra lo expuesto anteriormente.

Otra forma de publicidad que emplea la multinacional textil son las bolsas de la tienda. Zara tendrá diferentes tipos de bolsas dependiendo del momento en el que nos encontremos. Las bolsas negras indican que nos encontramos durante la temporada de rebajas, mientras que cuando son de papel señalan que una nueva colección ha sido lanzada al mercado. Con esta forma tan sutil de propaganda la tienda impulsa su mayor estrategia de comunicación que es la boca-oído. Al crear prendas que sigan las últimas tendencias y a precios asequibles los compradores contarán a sus círculos más cercanos donde han adquirido la prenda, pudiendo estos a su vez imitar su actuación de compra y comentándolo también con terceros, y así sucesivamente.

Las tiendas del grupo empresarial fueron pioneras en la apertura de sus establecimientos de forma continua desde la mañana hasta el cierre, sin intervalo de descanso a mediodía. Esta política sólo la seguían hasta entonces los grandes almacenes. De esta forma se consigue que todos aquellos clientes que tienen horarios coincidentes con la apertura de la tienda puedan acudir a éstas en sus detenciones para comer.

Otro de los factores cruciales de Inditex que es la ubicación de las tiendas. Deben encontrarse en el corazón del área comercial de la ciudades, sin barajar la opción de verse relegadas a centros comerciales en los extrarradios o en zonas periféricas. Al encontrarse en el núcleo de la ciudad, hay más afluencia de gente en la calle, y los escaparates pueden captar a mayor multitud. Son todo piezas de un gran engranaje que en el caso de Inditex encaja a la perfección. (Alcaide Fernández, 2008)

En cada ciudad en la que tiene presencia la compañía se sitúa en lugares en los que no es fácil para desapercibido, instalándose en enclaves estratégicos. En muchas ocasiones establece sus puntos de venta en edificios históricos o simbólicos de las

metrópolis, conservando lo más característico de estos, rehabilitándolos y acondicionándolos para sus comercios. (Marketing Directo, 2005)

Normalmente los locales donde se ubican las tiendas de Inditex son locales arrendados a terceros, es decir, no son propiedad de la empresa. Inditex firma contratos de arrendamiento con los propietarios de los locales. Estos contratos se caracterizan por tener una duración de entre 15 a 25 años, aunque en algunos países pueden resolverse antes del plazo fijado con un preaviso al dueño, por no transferirse la propiedad al fin de estos al arrendatario y porque en ningún caso el arrendador (Inditex) tiene opción de compra.

La normativa por la que se rigen estos contratos es diferente según donde se encuentren estos, por lo tanto hay multitud de cláusulas y de peculiaridades según el destino. En muchas ocasiones las cuotas a pagar mensualmente son fijas y en otras se van actualizando con base a diferentes indicadores de tal forma que se eliminen los efectos de la inflación. Existen ocasiones en las que los propios constructores o propietarios de grandes centros comerciales pagan una cuota u ofrecen un precio menor para que la empresa se instale en ellos.

Los gastos que la empresa registra por el alquiler de bienes muebles a disposición de la empresa se dotan en la cuenta “*Arrendamientos Operativos*”. Los pagos efectuados por el *holding* empresarial a 31 de Enero 2013 ascendieron a 1.663.967 miles de euros aumentando la cuantía de 125.064 miles de euros con respecto al año anterior.

Inditex también tiene edificios y terrenos registrados en el Balance de Situación en la cuenta de *inmovilizado material*, cuyo valor a 31 de Enero de 2013 ascendió a 1.463.898 miles de euros, mientras que en la misma fecha pero el año anterior tenían una cifra de 1.485.184 miles de euros. En 2012 se realizaron fuertes inversiones adquiriendo un edificio en la capital británica situado en la calle Bond Street, y también un terreno para llevar a cabo la ampliación de las instalaciones de Arteixo. (Deloitte, 2014)

### C. Segmentación del mercado

Con anterioridad a la producción las empresas textiles han de tener claro cuál es el público al que se dirigen. Para determinar los clientes potenciales la compañía deberá llevar a cabo una segmentación del mercado. Esta herramienta consiste en fraccionar el mercado creando grupos de consumidores con características análogas. Una vez realizada la segmentación la compañía determinará a qué tipo de clientes va a destinar sus productos.

Inditex se dirige a un público muy diverso con clientes con distintas edades, estilos de vida y culturas. Las distintas marcas de Inditex abarcan desde las líneas de moda más arriesgadas a las más formales, de tal forma que llega a públicos muy diversos. El objetivo de la empresa es segmentar el mercado con sus ocho formatos comerciales. Podemos decir que cada una de las marcas de Inditex se dirige a un público segmentado mediante criterios demográficos, geográficos y personales.

En primer lugar, en cuanto a los criterios demográficos, Inditex segmenta el mercado con base a la edad de sus clientes, contando además, en prácticamente cada uno de sus formatos comerciales con líneas para hombre y para mujer. Algunos de sus competidores, como por ejemplo H&M, se dedican exclusivamente a la elaboración de moda juvenil dejando fuera de su target a un público de gran tamaño. En términos geográficos, la multinacional textil también segmenta tomando como criterio los diferentes países y adaptando su producto, lo cual va inevitablemente unido a los estilos de vida.

---

*Todas las cadenas son parecidas, pero ninguna es exactamente igual, y todas tienen autonomía –Amancio Ortega. (Badía y Liberal, 2008)*

---

En el cuadro que se presenta a continuación podemos observar que cada una de las tiendas tiene su propio estilo, a pesar de que algunas de ellas tienen diferencias difusas y tienden a aproximarse. La edad en muchas ocasiones no sólo se debe al estilo creado en las tiendas sino también a la inversión que requiere la adquisición de un producto. En Uterqüe las prendas además de ir destinadas a mujeres tienen precios elevados, debido

a que su calidad también aumenta y por lo tanto no es accesible para todos. Si tomamos como patrón a las estudiantes, por ejemplo, no podrán desembolsar cantidades grandes de dinero y como consecuencia no tendrán acceso a la marca y preferirán otro tipo de tienda como Bershka, en la cual por el mismo importe pueden adquirir una mayor cantidad de atavíos.

Sus diferentes marcas cubren tantos segmentos que puede decirse que Inditex con sus marcas puede llegar a todo el mercado, de tal forma que su público quedaría así organizado:

**Ilustración 15:** Segmentos a los que se dirige cada marca

	Edad	Estilo
<b>Zara</b>	Todas	Moderno, Funcional, Sencillo
<b>Pull &amp; Bear</b>	15-30	Moda urbana ( <i>de Sport</i> )
<b>Massimo Dutti</b>	>20	Independiente, Cosmopolita
<b>Stradivarius</b>	<30	Informal, Imaginativo
<b>Bershka</b>	12-25	Moderno, Vanguardista
<b>Uterqüe</b>	>25	Ropa Exclusiva y Accesorios
<b>Oysho</b>	>20	Lencería
<b>Zara Home</b>	Adultos y niños	Moda para el hogar

Fuente: Elaboración Propia

Todos los formatos comerciales tienen prendas de mujer y sólo cuatro de ellas tienen líneas para ambos sexos: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti y Bershka, la cual ha incorporado la moda para hombre recientemente. Sin embargo, sí que es cierto que los hombres no necesitan tanta variedad para decantarse por una prenda y tomar la decisión de compra, mientras que las mujeres en este aspecto son más exigentes. Por lo tanto, con cuatro negocios con ropa para hombre es suficiente para cubrir las necesidades del mercado.

Según la edad, la multinacional gallega se reparte a los consumidores de la siguiente forma: Stradivarius, Pull & Bear y Bershka serían las marcas con el público

más joven, mientras que Massimo Dutti, Uterqüe y Oysho tienden a dirigirse a un público más adulto. Zara ofrece productos a todo el mercado, de tal forma que si alguno no encuentra lo que desea en sus *hermanas* puede acudir a ella. Zara Home tiene dos subcategorías contando con una parte para niños y para la decoración de sus cuartos.

Los estilos de vida se reflejan en las vestimentas y por lo tanto Inditex los tiene muy en cuenta. Uterqüe y Massimo Dutti siguen prácticamente la misma idea que es la de ofrecer exclusividad, mientras que Bershka y Zara apuestan por la modernidad. Por su parte, Stradivarius y Pull & Bear compiten ofreciendo ropa más *casual*, y entretanto Oysho se centra en la lencería y la ropa *de estar por casa*. Zara Home por su lado se encarga de la elaboración de ropa de cama y de elementos decorativos para el hogar.

Las marcas que conforman el *holding* se rigen por los mismos principios fundamentales que la empresa matriz, caracterizándose todos los procesos productivos por su renovación cada breve lapso de tiempo, la eficacia a la hora de descubrir nuevas tendencias, y por regirse por la misma filosofía de empresa.

**Ilustración 16:** Posicionamiento de las marcas de Inditex según calidad-precio



Fuente: Elaboración propia

En cada firma priman los principios de descentralización y autonomía, lo que se traduce en la independencia de unas marcas con otras a la hora de gestionar su negocio o de administrar sus recursos. Los directivos de una marca no tienen ningún tipo de

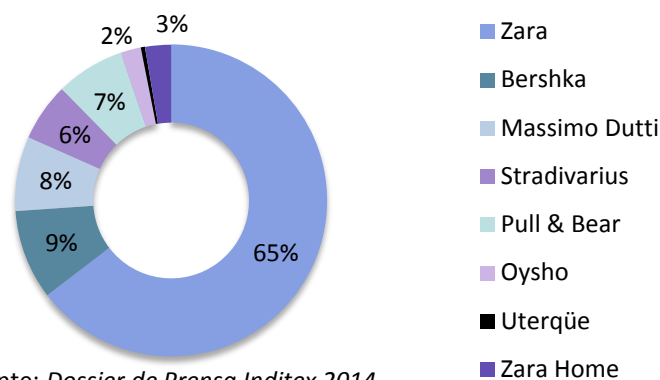
poder en la toma de decisiones de otra, estando por encima de cada una de ellas los directivos del grupo, que se encargan de que no haya conflicto de intereses entre las marcas y de supervisar sus actuaciones. (Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex, 2014)

Cada marca contará con una homogeneidad de imagen, de tal forma que sea fácilmente identificable y que sus políticas de publicidad –sabemos que los establecimientos son su principal fuente de difusión- sean las mismas independientemente del punto del mundo en el que nos encontremos. Este régimen de actuación lleva a la empresa a reducir costes y transmite a la marca una imagen de unidad y fortaleza, a la vez que el cliente se sentirá cómodo al entrar en las tiendas y podrá ubicarse rápidamente. Desde Arteixo, por ejemplo, se controlan los escaparates, el diseño de las tiendas, la iluminación y el tipo de música de los Zara de todo el mundo, adaptándose según culturas. (Granados, 2013)

Por otro lado, el grupo empresarial cada vez que ha abierto una nueva marca ésta ha sido bien acogida por el mercado, ya que Inditex transfiere su prestigio a sus marcas y porque el consumidor ya conoce cómo funciona la empresa.

Ilustración 17: Distribución de ventas según marcas

### Cuota de ventas según marcas



Fuente: *Dossier de Prensa Inditex 2014*

En el cuadro podemos observar el porcentaje de ventas que ha tenido cada marca con respecto a las ventas totales. Como se puede observar, más de la mitad de las ventas las ha logrado Zara, seguida por Bershka, que está en constante crecimiento, y por



Massimo Dutti. Sin embargo, la marca que no termina de aterrizar es Uterqüe, con los peores resultados del grupo y habiendo cerrado en 2013 dieciséis tiendas y viendo disminuidas sus ventas en un 6%. El resto de las marcas han aumentado sus ventas en el primer cuatrimestre de 2014, siendo Oysho la que más lo ha hecho, alcanzando un 23% más que el mismo periodo año anterior. Zara Home ha seguido la misma línea que Oysho, aumentando sus ventas en el mismo porcentaje. Por su parte Zara y Bershka han aumentado sus ventas en los seis primeros meses de 2014 un 4% cada una de ellas, y han abierto puntos de venta, siendo Zara la marca del grupo con más establecimientos en el mundo, seguida de Bershka. Massimo Dutti y Pull & Bear han aumentado sus ventas en el mismo periodo un 7% con respecto a 2013. (Modaes.es, 2014)

Con todo ello podemos concluir que Inditex no pierde la oportunidad de dirigirse a todo el mercado, ya sea a través de una marca u otra, creando así una ventaja competitiva que sus competidores no tienen y posicionándose en un buen lugar en cuanto a su cifra de ventas. Con este método Inditex consigue una ventaja que es difícilmente imitable por sus competidores, que es la de verse menos influenciado ante las diferentes tendencias de consumo.

#### D. Presencia internacional

Todas las firmas pertenecientes a Industria de Diseño Textil tienen presencia en más de un mercado geográfico, siendo Zara la más expandida contando con representación en 87 mercados. Uterqüe es el otro lado de la moneda siendo la cadena que menos repercusión internacional tiene, únicamente está presente en 15 mercados. La ventaja principal de contar con establecimientos distribuidos a lo largo de todo el mundo es la de aumentar ingresos al tener más posibilidades de venta, y como consecuencia se produce el aumento de beneficio.

No es fácil llevar a cabo la apertura de un negocio en todos los estados, ya que algunos de ellos cuentan con diversas particularidades o barreras de entrada, que requieren muchas veces integrarse en el mercado de una forma alternativa a la implantación directa.

Una de las alternativas que se puede adoptar es la de establecer *joint ventures*, como ha hecho la textil gallega para su penetración en países como Italia, Alemania o Japón entre otros. Esta fórmula consiste en llevar a cabo acuerdos con socios locales que tengan experiencia en el mercado y lo conozcan, de tal forma que cuenten con el know-how necesario para instalarse en el lugar de destino con facilidad y evitando los obstáculos existentes. Entre estos impedimentos destacan el de la dificultad de acceso al mercado inmobiliario o la distribución. Entre otros Inditex sostiene un convenio de *joint venture* con el Gruppo Percassi, de Italia; en Alemania con Otto Versand y en Japón con Bigi. Las últimas que ha llevado a cabo y con gran importancia son las acordadas en 2010 con el Grupo Tata para abrirse camino en India y con el grupo Premier Investment para desarrollarse en Australia. Posteriormente Inditex adquiere la totalidad de sus filiales locales, pasando a ser la única propietaria de la marca en los diferentes países pero habiendo contado con ayudas de entrada. Esto ha ocurrido por ejemplo en los casos italiano, japonés, alemán. (Uriol, 2005) (Europa Press, 2010) (Ríos, El Proceso de Internacionalización de Inditex, 2002)

Otro de los medios utilizados para incorporarse a otros mercados es hacerlo a través de la concesión de franquicias. Esta tipología se ha utilizado en aquellos casos en los que el tamaño del mercado era tan reducido que sería imposible alcanzar economías de escala, o por causas culturales o porque se desaconsejaba la inversión en estos lugares por su situación económica. Este método se lleva a cabo con un socio que será quien invierta sus fondos en los establecimientos y quien se encargue de hacer frente a la contratación y al salario de los empleados. La apariencia de las tiendas tendrá que ser la misma que la del resto de puntos de venta de la misma marca. De cara al consumidor soy una única marca. Sin embargo, esta forma de organización de Inditex tiene peculiaridades con respecto al sistema de franquiciado original, ya que será la central del correspondiente formato comercial quien se encargue de suministrar los pedidos y de la facturación. Se permite la devolución de los pedidos, pero con el límite máximo del 10%, y los precios son fijados desde Arteixo. El franquiciado tiene derecho a exigir la exclusividad territorial, aunque no podrá impedir a Inditex la apertura de establecimientos mediante la implantación directa. (Badía y Liberal, 2008).

**Ilustración 18:** Comparación de las ventas obtenidas en tiendas propias y en franquicias

<i>En miles de €</i>	2013	2012
Ventas propias	15.209.964	14.470.197
Ventas de franquicias	1.315.910	1.301.381
Otras ventas	196.565	174.565
TOTAL	16.724.439	15.946.143

Fuente: Cuentas consolidadas Inditex, 2013

En el cuadro podemos observar las ventas que el grupo Inditex ha obtenido en el año 2013 mediante sus tiendas propias y mediante sus franquicias. El 90% de las ventas han sido mediante tiendas de implantación propia, y tan sólo el 10% mediante franquicias. También sabemos que el Grupo Inditex gestiona por sí solo el 86% de sus tiendas, mientras que el 14% restante son franquicias. (Inditex G. , 2014)

Las ventajas de las franquicias son la limitación del riesgo para Inditex, ya que no son ellos mismos los que llevan a cabo la inversión; la inmediatez, ya que es más rápido que haya empresas o personas que implanten el modelo de negocio antes que hacerlo Inditex; pero el punto positivo primordial es el de obtener ingresos con costes reducidos, que los asumiría el franquiciado.

#### E. Prestigio de la marca

Para evaluar el prestigio de la marca nos apoyamos en Interbrand, una consultora a nivel mundial que cada año desde 1999 realiza un ranking de las 100 mejores empresas del mundo. Los criterios en los que se basa para elaborar este listado son la productividad financiera de las compañías, la función de la firma en el procedimiento de determinación de compra y la capacidad competitividad de la empresa.

Desde el año 2005 Inditex ha sido incluida en este listado, habiendo escalado puestos gradualmente, consiguiendo el último año la posición 36. Durante 2014 la compañía ha aumentado su valor de marca en un 14% alcanzando los 12.126 millones de dólares. Este lugar en el ranking se le ha asignado debido a que se considera que Inditex hace que cada uno de sus diseños se perciba en el mercado como producto de alta gama. Otros factores que han influido han sido la apuesta de la empresa por las

tiendas sostenibles y por la venta *on-line*. Por su lado H&M ocupa el puesto 21, habiéndose mantenido siempre por delante de Inditex, mientras que Gap se posiciona la penúltima.

La consultora afirma que aunque en 2013 Inditex tuvo el crecimiento más bajo desde 2001 (tan sólo el 0,7%) debido a que ha reinvertido gran parte de sus ingresos en la remodelación de las tiendas para relanzar su imagen de marca, tienen por seguro que Inditex seguirá creciendo. (Delgado, 2014)

Por otro lado, la revista Forbes considera también que Inditex merece el puesto 51 en la lista elaborada por ellos mismos de las mejores empresas del mundo. Forbes cree que el valor que tiene hoy en día la marca asciende a 10,1 billones de dólares. (Forbes, 2014)

Por último, el *Global RepTrak 100*, también incluye a Inditex como una de las 100 empresas del mundo mejor valoradas por los compradores. Esta lista se hace a través de un estudio entre más de 50.000 usuarios que valoran las diferentes compañías basándose en la confianza que les generan, la devoción por ella, la oferta de sus productos, la integridad y la buena imagen que les provoca. Los consumidores proceden de 15 países que representan más del 75% del Producto Interior Bruto mundial. En 2012 la multinacional textil se posicionaba en el puesto 82, cayendo en 2013 hasta la posición 97 y en 2014 recuperándose y llegando al lugar 93. Tan solo Benetton se incluye en este listado de entre sus competidores. (Santiago, 2013) (Reputation Institute, 2014)

Podemos concluir estableciendo que al hablar de Zara los compradores generan en sí mismos unas altas expectativas, sabiendo que pueden adquirir moda de calidad a precios bajos y que está en constante renovación, lo que les lleva a volver en el corto plazo, de tal manera que la textil logra la fidelidad del comprador. Tal es el impacto que ha provocado, que el día de recepción de pedidos es conocido por algunos como *Z-day*.

## **4.2 Debilidades de la multinacional textil**

### A. Canibalismo de sus marcas

Como se ha expuesto anteriormente Inditex es un grupo empresarial formado por ocho marcas. Cada marca cubre un segmento del mercado de tal forma que Inditex cubre todos los perfiles del consumidor, excepto algunos demasiado especializados. Dada la amplitud de la oferta, las marcas se sobreponen las unas a las otras, ofreciendo productos similares a consumidores parecidos y compitiendo entre sí. Esto es lo que se conoce como *canibalismo*. Al menos en siete de sus ocho marcas se produce este fenómeno, ya que Zara Home queda excluida de este punto por haber llevado a cabo una diversificación horizontal y especializarse en la producción y venta de ropa de casa.

El objetivo final de una política tan expansiva es reducir las ventas de los competidores y aumentar las propias, sin embargo no siempre es así. El riesgo es que también algunas de sus marcas pueden perder clientela mientras otras la ganan. Se podría dar el caso de que algunos de sus formatos comerciales comiencen a ver disminuidos sus ingresos y sus niveles de ventas, lo que puede tener como consecuencia su viabilidad. El cierre de una marca puede producir una mala imagen del grupo, creando inseguridad tanto en sus inversores como en el cliente, el cual pondrá en duda la infalibilidad de Inditex. Todo ello repercutirá también sobre las ventas de la marca que había aumentado sus niveles de ventas reduciendo el de la marca afín.

### B. Saturación del mercado

Contexto en el que cualquier consumidor potencial de un producto concreto se ha transformado en comprador usual y en la que es improbable aumentar el consumo de más productos y de este modo, seguir impulsando la demanda.

Hoy en día la moda es un sector creciente y las previsiones indican que se mantendrá esta tendencia aunque con mayores exigencias por parte del comprador de una mayor exclusividad. A los usuarios cada vez les importa más su imagen y buscan seguir la moda siempre y cuando no pierdan su personalidad vistiendo, por lo que cada vez reclaman productos más personalizados y menos masivos.

Inditex por su parte, ofrece productos de buena calidad y a precios bajos, lo que invita al consumidor a tomar la decisión de compra. Pero esto puede suponer que muchos usuarios adquieren las mismas vestimentas, perdiéndose el *status* y la diferenciación y alejándose de las preferencias del consumidor por la exclusividad. Para fomentar la exclusividad Zara está intentando crear cada vez más diseños y colecciones más pequeñas.

#### C. Centros logísticos situados en España

La estrategia logística es una de sus ventajas que le ha llevado al éxito y le ha diferenciado de sus competidores, pero a nivel internacional puede poner en riesgo a la empresa aumentando los costes de distribución y poniendo en evidencia ciertas ineficiencias.

Como hemos analizado precedentemente, existen actualmente ocho centros de distribución entre los que se reparten las ocho marcas. El producto de los proveedores llega en ocasiones desde los países orientales, para después ser retocado en fábrica y enviado a su centro logístico. Desde aquí se comercializará a todo el mundo, remitiendo una parte de los pedidos a Asia de nuevo lo que lleva a plantearse la idoneidad del sistema ya que podría contemplarse un ahorro de costes si desde los mismos centros de fabricación asiáticos se distribuyese a centros de ese ámbito geográfico evitando su centralización.

#### D. Política de empleo

Inditex, enfatiza en sus comunicaciones la excelencia de su política laboral. Sin embargo, han surgido algunas noticias que ensombrecen la pulcritud de algunos aspectos de la misma.

En 2013 el Grupo tenía 128.313 empleados en todo el mundo, habiendo contratado a 7.999 trabajadores nuevos con respecto al año anterior. Por tipo de actividad, la distribución de la plantilla es la siguiente: El 87% de los empleados trabajan en las tiendas; un 7% llevan a cabo sus funciones en servicios centrales y un 6% en el desempeño de las actividades de fabricación y logística. El reparto de la misma por

criterio territorial indica que en España se encuentra el 31% de la plantilla, el 47% que en el resto de Europa el 47%, y un 22% entre América, Asia y el resto del mundo.

La formación es uno de los elementos que Inditex promociona para captar talento. En 2013 la empresa utilizó más de 850.000 horas para formar a sus trabajadores en materias como idiomas, sistemas de gestión de tienda y conocimiento de producto. Igualmente la empresa recibe cursos dirigidos a concienciar a sus empleados sobre temas relacionados con Responsabilidad Social Corporativa, pero lo más valorado es el diseño de un plan de entrenamiento personalizado para cada nueva incorporación impartido conjuntamente por el departamento de Recursos Humanos y su inmediato superior.

Por otro lado, la igualdad de género es otro de los principios en los que se basa la empresa, teniendo tanto hombres como mujeres de los diferentes rangos de edad las mismas oportunidades para ser contratados. Hoy por hoy de los contratos laborales existentes en España entre la empresa y sus empleados el 78% son indefinidos mientras que los restantes son temporales. Además el 54,5% de las relaciones laborales son a tiempo completo mientras que el 45,5% son a tiempo parcial.

A pesar de que la compañía trata de fomentar la formación de sus empleados, la promoción interna, y da mucha importancia a la igualdad y a la diversidad es también necesaria una retribución acorde al esfuerzo utilizado y que en ningún caso vulnere la normativa ni rompa con lo establecido en el convenio colectivo del sector. Inditex mantiene una actitud por la cual tanto su propia empresa como sus proveedores han de cumplir las condiciones laborales fijadas en su política.

Existen numerosas críticas a la multinacional textil por la falta de compromiso en la supervisión de las condiciones laborales de las factorías en las que externaliza la fabricación.

En el año 2012 la organización no gubernamental *Setem* denunció, mediante su informe *La moda española en Tánger*, que la multinacional gallega empleaba a mujeres marroquíes para la producción de sus vestimentas durante más de 65 horas a la semana recibiendo a cambio un salario de 178 euros. El 10% de cada una de las marcas del

grupo empresarial se producía en Marruecos, pagando estos sueldos ínfimos. En las normas internas de Inditex queda fijado como límite máximo 48 horas semanales de trabajo pudiendo ampliarse 12 horas de horas extraordinarios. Con todo, las costureras marroquíes declararon que las horas extraordinarias suelen ser obligatorias y no son remuneradas. (Puga, 2012)

El *holding* empresarial no publica cuáles son sus proveedores, sino que sólo da a conocer que el trabajo que se realiza en Asia se lleva a cabo a través de *clusters* que son grupos de trabajadores, representantes de empresas y sindicatos cuyo fin es que el trabajo se desempeñe cumpliendo con los derechos fundamentales del trabajo. En Bangladesh – país que tiene como sueldo medio 31 euros al mes– Inditex contaba a cierre de 2011 con 109.000 empleados, cuando un incendio destruyó dos de sus fábricas bajo circunstancias poco claras y sin saber cuáles eran las condiciones laborales. Etiquetas de Bershka aparecieron tras el fuego. (Bolinches, 2012)

La organización *Clean Clothes Campaign* también reveló la existencia de industrias en el Este de Europa, cuya producción final va dirigida a la compañía Inditex y en la que las condiciones laborales tampoco son las óptimas. En el sur de Turquía existe una población, Batman, habitada mayoritariamente por refugiados sirios en donde la explotación y el esclavismo están presentes diariamente.

---

*Damos la responsabilidad de 30 millones de euros a una persona de 25 años, que es la que dirige una tienda. – Amancio Ortega (Badía y Liberal, 2008)*

---

Por todo lo anterior la compañía está llevando a cabo una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cada vez más cuidada para evitar que surjan algarabías que puedan dañar su imagen de marca.

Por otro lado, y gracias a sus logros, Pablo Isla ganó en 2014 6,35 millones de euros, más una cuantía destinada a sus planes de pensiones, alcanzando en total los 7,98



millones de euros. El gasto medio por trabajador en 2014 fue de 21.763 euros.  
(Fernández, 2014)

## **5. Análisis externo de Inditex**

En este apartado se analizarán las oportunidades y las amenazas que existen en el mercado para que Inditex pueda aprovechar estos factores o evitarlos según sean positivos o negativos para la compañía.

### **5.1 Oportunidades del *holding* empresarial**

Las oportunidades del entorno son aquellas que se brindan a las empresas y que si son bien aprovechadas pueden llevar a la empresa a un mejor posicionamiento.

#### **A. Inditex en China**

El acceso al mercado chino está limitado por la presencia de fuertes barreras y por estar el comercio del gigante asiático restringido. Pese a todo ello Inditex ha conseguido penetrar en él y su objetivo actual debe ser expandirse tanto en el país como le sea posible, ya que como sabemos China es el país más poblado del mundo, rondando los 1.360 millones de habitantes. Su penetración en el país supondría un aumento considerable de ventas al existir tantos consumidores potenciales. (Instituto francés de estudios demográficos, 2013)

En el año 2004 Inditex decidió adentrarse en este mercado estableciendo su primer local en Hong Kong y en los años subsiguientes en Shanghái y en Pekín. En el año 2015 se prevé la inauguración de la tienda 500 en China. Actualmente existen 469 establecimientos, de los cuales 157 pertenecen al formato Zara, 65 a Stradivarius y la misma cantidad a Bershka, que son seguidas por Pull and Bear que cuentan con 62. Oysho, por su parte, cuenta con 45 puntos de venta, y por último Zara Home con 19. (ABC, 2015)

Pablo Isla se ha reunido con el alcalde de la ciudad de Pekín, en la que ya existen 40 establecimientos 16 de los cuales son Zara. Juntos han comentado las predicciones de futuro que se auguran para la multinacional gallega y han resaltado la importancia de las tiendas *ecoeficientes*, además de fomentar el compromiso entre la compañía y el estado. Además la situación de los comercios, como en el resto de ciudades en los que

tiene locales, es inmejorable ubicándose en las arterias comerciales de las ciudades, teniendo presencia en 60 localidades. (ABC, 2015)

Pese a que Zara contaba con tienda *online* en China desde 2012, en el año 2014 decidió vender en el país a través de la plataforma Tmall, propiedad de la empresa china Alibaba. Esta medida fue tomada para darse a conocer entre aquellos que no sabían de la existencia de la marca, y que por lo tanto jamás utilizarían su tienda *online*. Tmall es un sitio web que comercializa diferentes marcas, en el que tienen presencia más de 70.000 vendedores, entre otros, empresas internacionales como Apple, Nike o Microsoft y que cuenta con más de 400 millones de usuarios y cuya cuota de mercado alcanza el 50%.

En 2013 otras de las enseñas del grupo empresarial, Bershka y Pull & Bear, ya utilizaban este “centro comercial virtual” siendo las pioneras del grupo y contando con 300.000 y 334.000 seguidores respectivamente.

Inditex habrá de pagar a Tmall una comisión que oscila entre el 0,3% y el 5% de las ventas por la prestación de sus servicios, siendo más probable que el porcentaje esté cerca del 5% por ser el producto comercializado ropa y accesorios y tener estos una prima similar. Otro requisito es el pago de una cuantía fija por cada categoría de producto que quiera comercializar en la red. Esta cantidad irá desde los 3.850 a los 7.720 euros y que en caso de alcanzar una determinada cifra de negocio o un estándar de calidad será devuelta.

Otra de las ventajas de Tmall es que la propia compañía se encarga de retirar aquellas *webs* de productores que comercialicen con imitaciones, logrando así que cada una de las empresas conserve su público. (Delgado & Fontdegloria, 2014)

## B. E-commerce

Otra de las oportunidades con las que cuenta el gigante textil es con el desarrollo de la tienda *online*. Fue Zara Home el pionero en abrir su primera tienda en internet en 2007, con presencia en 14 mercados europeos, para poder acceder a más clientela. Con la apertura de este sistema de venta no se pretende reducir las ventas de las tiendas

físicas aumentándose las de la tienda *online*, que sería lo que conocemos como *canibalismo*, sino que se pretende que aquellos clientes potenciales que no acudían a los puntos físicos de venta por lejanía, horarios, u otros motivos puedan hacerlo ahora desde sus casas a través de la red. Pretende ser un servicio adicional para los compradores, en ningún caso sustitutivo de los ya existentes. Así la compañía asistirá al incremento de su cifra de negocio vendiendo a un público que era menos accesible. Por ahora, como han aumentado tanto las ventas online -creciendo un 13%- como las de los puntos de venta –aumentando un 5% con respecto al año anterior-, no se está llevando a cabo ninguna política determinada para evitar este *canibalismo*. (Grupo Inditex, 2015)

A continuación, en 2010 se lanzó la esperada tienda *online* de Zara. Ciertamente es que la marca esperó lo suficiente como para que otras empresas lanzaran este tipo de servicios de red y ver así cuáles eran sus puntos débiles y evitarlos en el momento de su lanzamiento. Durante las primeras horas la tienda logró más de 1.200 pedidos lo que sería el precedente del éxito de la nueva prestación. En su año de apertura Zara fomentó el *e-commerce* en 16 mercados.

Se apostó por un formato de tienda *online* sencillo e intuitivo de tal manera que nadie renuncie a realizar su compra por encontrar dificultades a la hora de efectuar la misma. Asimismo existe una pestaña en la web en la que se recomiendan prendas que pueden combinar con las que ya has elegido, de tal forma que incitan al público a comprar mientras que facilitan la decisión de compra.

Actualmente todos los formatos comerciales ofrecen este servicio de red. Uno de sus objetivos es el de ampliar los mercados *online* llegando a tener presencia en todos aquellos lugares en los que ya existen establecimientos físicos. El resultado de la mayor oferta de este servicio sería el de facilitar la compra a aquellos que no adquieren productos no por falta de gusto sino por imposibilidad de acceso. Este objetivo es factible ya que la plataforma ya está desarrollada y sólo falta llevarla a los diversos destinos. (ABC, Todas las marcas de Inditex se lanzan a la venta online, 2011)

Durante los primeros tres trimestres de 2014 Inditex aumentó sus ventas a través de la red en un 10,5%. El año precedente este tipo de ventas habían supuesto un 3,3% de las ventas totales de la compañía. (Merino, 2014)

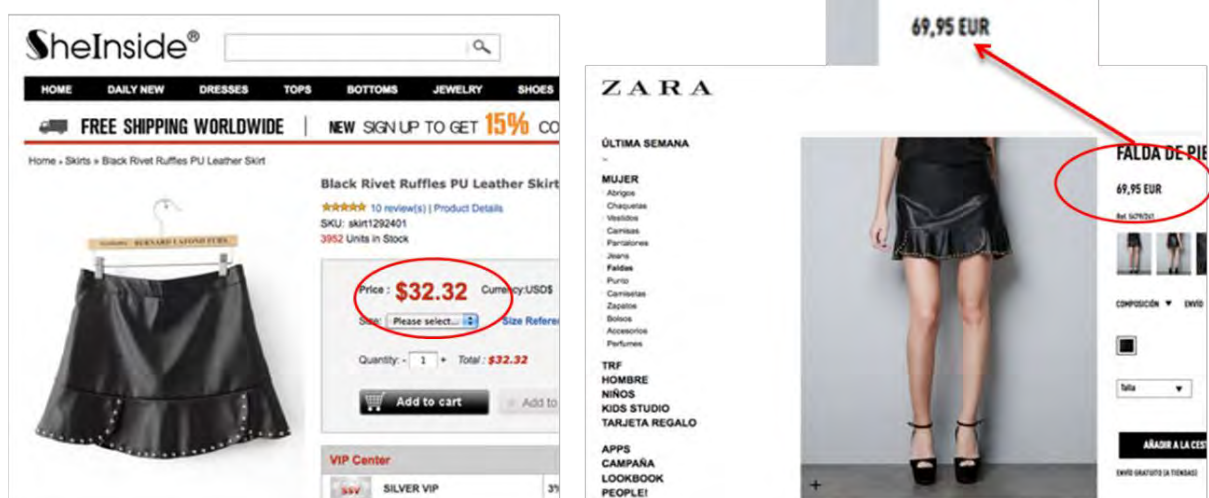
Además de la tienda *online* Inditex tendrá que ir adaptándose a las nuevas vías de compra, de tal manera que deberá seguir con ahínco las nuevas tecnologías y adecuar sus modos de venta a ellas tal y como ha hecho con sus aplicaciones para los *smartphones*.

## 5.2 Amenazas de la compañía

### A. Imitación de sus productos

En determinadas sectores y predominantemente en la industria textil y de accesorios se produce la imitación de ciertos productos por parte de otras empresas principiantes, que pretenden sustraer cuota de mercado a las compañías veteranas. Esto lleva a las textiles imitadas a reducir sus ventas por la existencia de otras tiendas que ofertan los mismos productos y que cubren necesidades análogas, aunque normalmente suelen ser de peor calidad para poder abaratar el precio. Así, la firma plagiada se ve despojada de una de sus ventajas competitivas, su producto, al ser este una herramienta para su diferenciación. Si una empresa ofrece una prenda similar a la de otra, la segunda deja de tener un producto innovador y exclusivo que atraiga al público. Por todo lo anterior, Inditex ha de poner las medidas legales necesarias para erradicar cualquier tipo de copia, teniendo como misión principal vigilar lo ofertado en los diferentes mercados geográficos y detectar las posibles tiendas que comercien con prendas calcadas.

Ilustración 19: Imitación de productos a precios más bajos



Fuente: Sheinside.com, Zara.es, 2014

Un ejemplo de la imitación de productos es el que llevaba a cabo la página web *Sheinside*, en donde se podían encontrar exactamente las mismas faldas que en Zara pero a precios muy reducidos. Zara vendía un producto a 69 euros mientras que *Sheinside* ofrecía el mismo a 32 euros.

#### B. Exclusividad y *customización*

Como anteriormente se ha expuesto el cliente tiende a querer productos exclusivos que sean diferentes a los del resto de consumidores y que prácticamente sean únicos. Surge así la llamada *customización*, que consiste en personalizar las prendas para diferenciarlas de las demás ofertadas por las grandes marcas. Los nuevos conceptos de tienda, como las *pop-ups*<sup>3</sup>, ofrecen este tipo de productos y podrían ganar cada vez más cuota de mercado y convirtiéndose en los encargados de proveer al cliente con género que requiera desembolsos más grandes, mientras que marcas como Inditex quedarían relegadas a la venta de artículos de *fondo de armario*, viendo disminuidas sus ventas.

#### C. Gap desembarca en España, Uniqlo se expande por Estados Unidos

La mayor amenaza con la que cuenta Inditex es la entrada de sus competidores en mercados en los que en la actualidad no están presentes, pudiendo destronar a la compañía de la posición privilegiada que ocupa. Uno de sus principales competidores, Gap, aterrizará este año en España, habiéndolo acordado con El Corte Inglés. El centro comercial otorgará a la marca *corners* en algunas de sus localizaciones de tal forma que la textil americana tenga una primera toma de contacto con el público español para posteriormente abrir sus propios locales. (E.P, 2015)

La japonesa Uniqlo, por su parte, quiere expandirse a lo largo de Estados Unidos y entre sus planes se encuentra el de alcanzar una facturación 50.000 millones de dólares. La marca nipona posee 26 tiendas en Norteamérica queriendo instaurarse en centros comerciales y aumentar considerablemente su presencia en este país. Aún dista mucho de su propósito, pero se especula sobre la posibilidad de que logre este objetivo

---

<sup>3</sup> Llamamos *pop up store* a los comercios que surgen con fecha de caducidad para ofrecer al público un producto que se caracteriza por ser exclusivo. Una vez se ha agotado su *stock* la tienda desaparece. (Riestra, 2012)

mediante otras estrategias, como por ejemplo, la adquisición de grandes firmas. (Díaz, 2014)

El desarrollo de marcas como Gap y Uniqlo en los mercados en los que hasta ahora no estaban presentes y en los que había dominado Inditex puede suponer la reducción de las ventas de la textil española por encontrar el cliente un producto que se adecue mejor a sus necesidades en estas tiendas, dejando de acudir a los diversos formatos de Inditex.

## 6. Conclusión

Inditex, en la actualidad es una de las empresas con mayor influencia a nivel mundial en el sector textil. Desde su fundación en el 1975 por Amancio Ortega Gaona hasta nuestros días ha vivido un progresivo crecimiento contando hoy por hoy con ocho marcas, entre las que destaca Zara, su buque insignia, la cual aporta más del 65% de sus ingresos. Otras enseñas del grupo son Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Uterqüe, Stradivarius y Zara Home. En este momento cuenta con más de 133.000 empleados y 6.460 tiendas distribuidas a lo largo de los cinco continentes.

El sector textil está creciendo gradualmente, llegando a ser un 2,7% del Producto Interior Bruto (PIB) de España. El *holding* empresarial gallego supone un 0,5% del PIB total del país ibérico y genera más de un 2,2% de empleo en la Comunidad Autónoma donde tiene su sede, Galicia. (Somoza, 2015)

La sociedad Industria de Diseño Textil se ha posicionado como referente internacional, integrándose en los listados de las mejores compañías globales gracias a las ventajas competitivas con las que cuenta.

El concepto *fast-fashion* ha surgido como consecuencia del modelo de negocio utilizado por la propia empresa. Se caracteriza por colocar en el centro del patrón al cliente, de quien extrae información de qué es lo que espera y a quien quiere satisfacer. Una vez cuenta con estos datos y teniendo en cuenta las tendencias que están presentes en las pasarelas de la alta costura, manda fabricar un producto base del que por diversas transformaciones posteriormente surgirán diversas prendas. La firma no externaliza su producción, sino que ha desarrollado un modelo de integración vertical por el cual es la propia corporación la encargada de todo el proceso productivo desde el diseño, hasta su venta. Ciertamente es que subcontrata ciertas actividades como la costura del producto base.

La logística es otra de sus claves ya que todos los centros de distribución de las diferentes marcas se encuentran en las proximidades de las fábricas. De cada una de estas plataformas el producto será enviado a las diferentes tiendas, a donde llegará en un plazo máximo de dos días, es decir, *justo a tiempo* para satisfacer al consumidor.



Posteriormente los diseños serán colocados y preparados para su venta en los establecimientos. El concepto de tienda es otro de sus factores clave, al situarse en lugares estratégicos donde es difícil pasar inadvertido, sobre todo si se crean unos escaparates que atraigan a los viandantes. La inversión en los locales supone un ahorro en publicidad.

Todo lo expuesto anteriormente sumado a la fuerte presencia internacional y a su adaptación a los diferentes mercados gracias a su conciliación con las diversas culturas es lo que da lugar al mantenimiento y al desarrollo de la firma gallega.

El sistema de funcionamiento de Inditex tiene una clave que lo diferencia de los demás y que ayuda a que sus ventajas perduren: la imposibilidad de imitación. La eficiencia de su régimen de producción se crea debido a las economías de escala por producir grandes volúmenes, al intercambio de información constante entre las tiendas y las factorías y al perfecto funcionamiento acompañado de todas las fases. De esta forma, para los competidores es complicado actuar de una manera análoga, ya que Inditex está formado por un conjunto de engranajes que funcionan a la par y que son difíciles de coordinar.

Una vez analizado lo precedente, sería recomendable para la empresa implementar una estrategia ofensiva, optimizando sus fortalezas para maximizar las oportunidades que el mercado le brinda. Con esta política se pretenden cuatro objetivos: aumentar la cuota de mercado, incrementar el número de ingresos por consumidor, mejorar su posicionamiento competitivo y la penetración en nuevos mercados.

Para lograr estos propósitos la compañía podría entrar en nuevos segmentos o llevar a cabo la diversificación relacionada tal y como hizo con el lanzamiento de Zara Home. Este régimen consiste en crear nuevos productos en nuevos mercados pero vinculados al principal.

Para mejorar su posicionamiento la firma habrá de efectuar estudios que nos permitan disminuir costes de producción, aumentar la fidelidad del consumidor conservando siempre la garantía de calidad, o diferenciar su producto.

## Bibliografía

- ABC. (16 de Junio de 2011). Todas las marcas de Inditex se lanzan a la venta online. *ABC*.
- ABC. (17 de Enero de 2015). Inditex rebasará este año las 500 tiendas en China. *ABC*.
- Agulló Fernández, I. (2011). *La precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes: el caso Zara*. Madrid.
- Agulló Fernández, I. (2011). Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda. *Política y Sociedad*, 179-191.
- Alcaide Fernández, F. (Noviembre de 2008). Zara y Amancio Ortega: la historia de muchas personas. *Executive Excellence*.
- Alemán, J. L., & Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC, Libros Profesionales de Empresa.
- Álvarez, L. A. (2000). *Vistiendo a tres continentes: la ventaja Competitiva de Inditex-Zara 1963-1999*. A Coruña, Galicia.
- Arcadia Group, L. (2014). *Financial Results 2013-2014*. Londres.
- Associated British Foods, p. (2014). *Value Together. Annual Report and Accounts 2014*. Londres: Park Communications.
- B.P.V. (23 de Enero de 2009). Inditex crea una firma logística para coordinar los transportes al extranjero de sus marcas. *Cinco días*.
- Badía y Liberal, E. (2008). *Zara...y sus hermanas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Barrios, M. C. (2012). El futuro que queremos y las incidencias de la fast fashion. *Arte y Diseño*, 29-33.
- Benetton Group. (s.f.). *Benetton group*. Recuperado el 2015 de Febrero de 25, de [www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)
- Bernstein Research. (2008). *Inditex: Best-in-class mass-fashion retailer*. Nueva York: Bernstein Global Wealth Management.
- Bolinches, C. G. (28 de Noviembre de 2012). Asia, la misteriosa fábrica de Inditex. *Eldiario.es*.
- Bridges Consulting. (2013 ). *Inditex Strategy Report*. Washington.
- Crofton, S. O., & Dopico, L. G. (2007). Zara-Inditex and the growth of Fast-Fashion. *Essays in Economic & Business History*, 42-43.

- Delgado, C. (19 de Marzo de 2014). Isla afirma que “el potencial de crecimiento de Inditex es inmenso”. *El País*.
- Delgado, C. (18 de Marzo de 2015). Nueve cosas que han hecho de Inditex la mayor empresa textil del mundo. *El País*.
- Delgado, C., & Fontdegloria, X. (12 de Octubre de 2014). Zara abre en el gran bazar chino. *El País*.
- Delgado, C., & Mañana, C. (20 de Diciembre de 2014). H&M, más allá de las tiendas. *El País*.
- Deloitte. (2014). *Cuentas anuales consolidadas de Grupo Inditex a 31 de Enero 2014*. A Coruña.
- Díaz, C. (5 de Diciembre de 2014). El grupo de Amancio Ortega tendrá que luchar en España contra Gap, que desembarcará en el mercado nacional a través de El Corte Inglés, y en EEUU contra el gigante asiático Uniqlo. *Economía digital*.
- Díaz, C. (Marzo de 22 de 2014). El secreto de Inditex: 48 horas para abastecer a todas las tiendas del mundo. *Economía Digital*.
- Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex. (2014). *Inditex. Dossier de prensa*. Arteixo.
- Domínguez Machuca, J. A. (1995). *Dirección de Operaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- E.P. (13 de Enero de 2015). La cadena de moda Gap aterriza en España. *Expansión*.
- Europa Press. (9 de Agosto de 2010). Inditex se hace con el control de su filial alemana Zara Deutschland tras comprar el 22%. *20 Minutos*.
- Europa Press. (11 de Enero de 2014). Bruselas estudia unificar los sistemas de tallas en toda la UE. *La voz de Galicia*.
- Fernández, D. (11 de Mayo de 2014). Los mejores sueldos de España. *El País*.
- Forbes. (Noviembre de 2014). *Forbes*. Recuperado el 2015 de Marzo de 9, de The world's most valuable brands: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
- Garteiz, G. (16 de Junio de 2014). Inditex es requerida para que detenga la explotación de los empleados de sus proveedores del Este de Europa. *La celosía*.
- Gavidia, J. V., & Martínez, J. L. (2007). Dos alternativas de organización de la cadena de suministros con una orientación al mercado: Benetton frente a Inditex. *Revista de Empresa, Fundación Instituto de Empresa*.
- Ghemawat, P. G. (2001). *Zara: Fast Trend*. Harvard Business School.
- Granados, M. (9 de Noviembre de 2013). *Diarium*. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de Análisis interno de la empresa Inditex, puntos fuertes y débiles.:

[http://diarium.usal.es/mario\\_9911/2013/11/09/analisis-interno-de-la-empresa-inditex/](http://diarium.usal.es/mario_9911/2013/11/09/analisis-interno-de-la-empresa-inditex/)

Grupo Inditex. (2015). *Resultados consolidados Ejercicio 2014*. Arteixo.

Grupo Inditex. (s.f.). *Inditex*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de [http://www.inditex.com/es/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/es/our_group/our_history)

Grupo Inditex. (s.f.). *Massimo Dutti*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de [http://www.massimodutti.com/webapp/wcs/stores/servlet/GeneralMSpotView?catalogId=30029001&langId=-5&storeId=34009450&footer=true&item=0&namesMSpot=MD2\\_ESpot\\_Menu\\_Empresa;MD2\\_ESpot\\_Contenido\\_HistoriaDeLaMarca;MD2\\_ESpot\\_Imagen\\_HistoriaDeLaMarca](http://www.massimodutti.com/webapp/wcs/stores/servlet/GeneralMSpotView?catalogId=30029001&langId=-5&storeId=34009450&footer=true&item=0&namesMSpot=MD2_ESpot_Menu_Empresa;MD2_ESpot_Contenido_HistoriaDeLaMarca;MD2_ESpot_Imagen_HistoriaDeLaMarca)

Grupo Inditex. (s.f.). *Pull & Bear*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de [http://www.pullandbear.com/es/es/empresa-c57003.html?subsectionId=company\\_01\\_01](http://www.pullandbear.com/es/es/empresa-c57003.html?subsectionId=company_01_01)

Guadalajara Diario Redacción. (19 de Marzo de 2014). Así funciona un centro logístico en Inditex, como el de Cabanillas. *Guadalajara Diario*.

Hernández, S., & Jiménez, M. (8 de Junio de 2008). Zara conquista el mundo. *El país*.

Iborra, M., Dasi, À., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo.

Inditex. (s.f.). *Bershka*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de <http://www.bershka.com/webapp/wcs/stores/servlet/CompanyMainView?catalogId=40259503&langId=-5&storeId=44009500#company>

Inditex. (s.f.). *Grupo Inditex*. Recuperado el 1 de Febrero de 2015, de [http://www.inditex.com/es/our\\_group/business\\_model](http://www.inditex.com/es/our_group/business_model)

Inditex. (s.f.). *Oysho*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de [http://www.oysho.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardMSpotPage?catalogId=60259603&langId=-5&storeId=64009600&mspotname=OY2\\_ESpot\\_Company](http://www.oysho.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardMSpotPage?catalogId=60259603&langId=-5&storeId=64009600&mspotname=OY2_ESpot_Company)

Inditex. (s.f.). *Stradivarius*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de <http://www.stradivarius.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardCompanyPage?storeId=54009550&langId=-5&catalogId=50331054>

Inditex, G. (2014). *Cuentas Consolidadas del Grupo Inditex a 31/01/2014*. Arteixo.

Inditex, G. (s.f.). *Uterqüe*. Recuperado el 2015 de Febrero de 20, de <http://www.uterque.com/es/es/?redirect=true#>

- Instituto francés de estudios demográficos. (2 de Febrero de 2013). Un estudio afirma que la India será el país más poblado del mundo en 2050. *El Mundo*.
- Jiménez, M. (14 de Marzo de 2012). Así es la nueva Zara. *El País*.
- Jiménez, M. (12 de Marzo de 2012). Zara lanza un completo cambio de imagen desde Nueva York. *El País*.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (1984). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
- La voz de Galicia. (29 de Enero de 2014). La multinacional ocupa hoy 50 veces más espacio en el polígono que cuando se instaló. *La voz de Galicia*.
- Marketing Directo. (31 de Enero de 2005). *Marketingdirecto.com*. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de El Boca-oído, la publicidad más eficaz para Zara: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-boca-oido-la-publicidad-mas-eficaz-para-zara/>
- Martínez-Senra, A., Sartal, A., & Vázquez, X. H. (2012). "*Tintorerías de posguerra" e innovación organizativa en Inditex: una perspectiva contractual de la gestión de la cadena de suministro*. Vigo: Universia Business Review.
- Mateu, J. S., & Calzado, M. R. (Dirección). (2002). *Planeta Zara* [Película].
- Merino, P. P. (15 de Diciembre de 2014). El ecommerce tira de Inditex: Sus ventas online crecen un 10,5% hasta octubre. *ecommerce news*.
- Modaes.es. (2014). Inditex bate en su peor año a H&M y Gap en ventas comparables. *Modaes.es*.
- Modaes.es. (24 de Marzo de 2014). Inditex bate en su peor año a H&M y Gap en ventas comparables. *Modaes.es*.
- Modaes.es. (17 de Septiembre de 2014). *Modaes.es*. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de Inditex, cadena a cadena: Oysho se dispara un 23% y Uterqüe reduce su negocio un 6%: <http://www.modaes.es/empresa/20140917/inditex-cadena-a-cadena-oysho-se-dispara-un-23-y-uterque-reduce-su-negocio-un-6.html>
- Nebreda, M. (2011 de Julio de 2011). Pablo Isla ya es presidente de Inditex. *El Mundo*.
- Open Deco. (2007). El grupo inditex referente del escaparatismo. *Opendeco*.
- Orcao, A. I., & Pérez, D. R. (2013). Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics: the case of the Spanish retailer Inditex. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, 113-127.
- O'shea, C. (2008). *Así es Amancio Ortega*. Madrid: La Esfera de los libros.

- PLAZA. (s.f.). *Plataforma Logística Zara*. Recuperado el 2015 de Marzo de 3, de <http://www.plazalogistica.com/pagEstatica.aspx?ID=201>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Cecsa.
- Puga, N. (14 de Enero de 2012). Inditex 'made in Marruecos': 65 horas de costura a la semana por 178 euros al mes. *El Mundo*.
- Ramírez, N. (6 de Noviembre de 2012). Amancio Ortega, el hombre observador que soñó con vestir al mundo. *El País*.
- Reputation Institute. (2014). *RepTrack 100*. Recuperado el 2015 de Marzo de 12, de Meeting the demands of consumers: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/global-reprtrak-100>
- Riestra, L. (26 de Mayo de 2012). "Pop up stores": tiendas que hoy están pero mañana no. *ABC*.
- Ríos, J. M. (2002). *El Proceso de Internacionalización de Inditex*. Madrid: Empresas Multinacionales Españolas.
- Ríos, J. M. (2002). *El proceso de Internacionalización de Inditex*. Madrid: ICE.
- Rodríguez, M. (2010). El secreto del éxito de Inditex. *Laopinioncoruña.es*.
- Santiago. (10 de Octubre de 2013). Inditex, única empresa española entre las cien con mejor reputación global. *ABC*.
- Somoza, E. R. (8 de Marzo de 2015). Inditex, un gigante textil con brazos en los cinco continentes. *ABC*.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Mc Graw Hill.
- Tagliabue, J. (30 de Mayo de 2003). A Rival to Gap That Operates Like Dell. *The New York Times*.
- The Economist. (17 de Mayo de 2001). Floating on air. *The Economist*.
- The Economist. (24 de Marzo de 2012). Fashion forward. *The Economist*.
- Uriol, E. (15 de Diciembre de 2005). Inditex compra a Bigi el 15% que no controlaba en su filial japonesa. *Cinco días*.
- Vázquez, S. (13 de Mayo de 2011). Inditex traslada a Cataluña la sede operativa de Uterqüe. *La voz de Galicia*.

