



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **¿POR QUÉ EL FENÓMENO INDITEX CONTINÚA SIENDO OBJETO DE ESTUDIO?**

Autora: María Iglesias García-Garabal

Directora: Margarita Yolanda Yustas López

Madrid  
marzo 2015

## **Índice:**

<b>Portada.....</b>	<b>1</b>
<b>Índice.....</b>	<b>2-3</b>
<b>Resumen y <i>abstract</i>, palabras clave y <i>keywords</i>.....</b>	<b>4-5</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>6-7</b>
<b>II. Objetivos y metodología.....</b>	<b>8-9</b>
<b>III. Producción literaria:</b>	
3.1) Libros publicados sobre el grupo y su fundador.....	10-13
3.2) Estudios realizados por distintas universidades.....	13-15
3.3) Documentales, reportajes y entrevistas en medios audiovisuales.....	16-18
3.4) Conclusión sobre la revisión bibliográfica.....	18-20
<b>IV. Algunas características del grupo:</b>	
4.1) Los inicio de este sueño empresarial.....	21-23
4.2) Revolucionario modelo de negocio.....	23-26
4.3) Expansión internacional.....	27-29
4.4) Formatos comerciales.....	29-30
4.5) Salida a Bolsa.....	30-32
<b>V. Polémicas y litigios surgidos:</b>	
5.1) Narcotráfico.....	34-35

5.2) Pleitos y denuncias por plagio.....	35-39
5.3) Talleres externos.....	39-41
5.4) Pragmatismo sindical.....	41-44
5.5) Talleres subcontratados en condiciones de "presunta esclavitud".....	44-52
5.6) Reducción de impuestos.....	52-54
5.7) Operación Fenosa.....	54-56
5.8) Energía limpia, aerogenerador y conflicto con Greenpeace.....	56-59
5.9) Investigación gobierno mejicano por presunta falsedad documental...	59-61
5.10) Conflictos con Israel y presión del <i>lobby</i> judío.....	61-62
<b>VI. Resumen y conclusión final.....</b>	<b>63-66</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>67-74</b>

## **Resumen y palabras clave:**

Este trabajo está centrado en la revisión de la bibliografía existente sobre el grupo Inditex. A través de la misma, y tras su lectura crítica y análisis, podremos establecer una serie de resultados y conclusiones que den respuesta a nuestra pregunta de investigación.

Tras el análisis de la bibliografía existente se concluye que la misma es escasa, si tenemos en cuenta el tamaño y relevancia del grupo. Por otra parte, la mayoría de las publicaciones han sido realizadas tras la salida a Bolsa de Inditex en el año 2001, siendo éste un gran desconocido en los años anteriores. En relación a lo anterior, la mayor parte de las publicaciones han versado sobre los éxitos del grupo, apartando a un lado aquellos litigios y polémicas en que se ha visto involucrada la empresa gallega. El artículo concluye que es preciso conocer aquellos aspectos menos conocidos y menos positivos del grupo para poder valorarlo, y no sólo centrarnos en la revolución empresarial que ha supuesto Inditex.

Palabras clave: Inditex, bibliografía, modelo de negocio, expansión internacional, polémicas, litigios, responsabilidad social de la empresa.

## **Abstract and keywords:**

This paper is focused on the review of existing literature on the Inditex group. Though it, and after a critic reading and analysis, we will be able to establish a series of results and conclusions that answer our research question.

After the analysis of the existing literature, we conclude that it is not abundant, considering the size and importance of the company. Moreover, most publications have been made after the IPO of Inditex in 2001, this being a great unknown in previous years. In relation to the above, most of the publications have focused on the successes of

the group, pushing aside those disputes and controversies that have involved the company. This article concludes that it is necessary to recognize the lesser known and lesser positive aspects to value the company, and not just focus on the business revolution that has led Inditex.

Keywords: Inditex, literature, business model, international expansion, controversies, disputes, Corporate Social Responsibility.

## I) Introducción:

La Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.), fundada en el año 1985<sup>1</sup> como empresa holding del grupo, ha sido objeto de estudio en varias ocasiones, un caso típico que se ha analizado en las mejores universidades a nivel mundial tales como la Harvard Business School<sup>2</sup>. Por todos es conocido el éxito del grupo, habiéndose convertido en líder del sector textil a nivel mundial en los últimos años, aún dada la enorme competitividad y fortaleza de sus principales competidores, alcanzando en el pasado ejercicio unas ventas por valor de 18.117 millones de euros, un 8% más que el anterior<sup>3</sup>. Desde finales de los años 90, pero con más intensidad desde la salida a Bolsa del grupo en el año 2001, algunos profesionales y prestigiosas escuelas, han estudiado el plan de negocio de Inditex, intentado dar respuesta al por qué de este fenómeno imparable que parece no tener límites.

Debido al enorme éxito del grupo, algunos autores han intentado acercarse a la verdad que se esconde detrás de este fenómeno, el sueño cumplido de un hombre trabajador y ambicioso que desde sus inicios se ha movido por la máxima de que todo se puede mejorar. Sin embargo, dado el escaso número de publicaciones existentes sobre el grupo textil gallego, si lo comparamos con su gran tamaño y relevancia empresarial, siempre ha existido un cierto secretismo alrededor de Inditex, lo que sin duda alguna se ha convertido en una ventaja para el grupo.

El fundador de este grupo que ha revolucionado la industria del textil ha sido siempre un gran desconocido. No fue hasta el 23 de mayo de 2001<sup>4</sup> cuando el mundo pudo por

---

<sup>1</sup> Web corporativa [http://www.inditex.com/es/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/es/our_group/our_history)

<sup>2</sup> GHEMAWAT P.; NUENO J.L.; "Zara's secret for fast fashion". Harvard Business School (2003)

<sup>3</sup> DELGADO, C.; "Inditex sube sus ventas más del 8% y su beneficio supera los 2.500 millones". Diario El País (18 de marzo de 2015)

<sup>4</sup> *Ibidem* 1

fin ponerle cara al que a día de hoy es el tercer hombre más rico del planeta y primero de España. Con la salida a Bolsa de Inditex, el señor Ortega tuvo que hacerse una foto oficial para incluirla en la memoria de la empresa y, por fin, el mundo pudo ponerle cara al artífice de este sueño que no conoce límites. Es a partir de este momento cuando comienzan a publicarse los primeros libros sobre el grupo gallego, en los cuales se estudian las principales fortalezas del mismo y se trata de poner de manifiesto el revolucionario modelo de negocio ideado por el señor Ortega. De esta manera, la pasada década fue una época en la cual han abundado las publicaciones sobre Inditex y en la mayoría de ellas se han resaltado los aspectos positivos del grupo, dejando a un lado la cara "menos bonita" de la multinacional.

Inditex ha supuesto una revolución del sector textil en el mundo, un caso que continúa siendo objeto estudio y que pasará a la historia empresarial a nivel mundial por haber conseguido cambiar las reglas de su sector. Sin embargo, no podemos obviar la realidad que existe más allá de los aspectos positivos de este *boom* empresarial, ya que varios han sido los escándalos y polémicas en los que el grupo se ha visto involucrado. Este trabajo, a través de la revisión de toda la bibliografía existente sobre Inditex, pretende: conocer las publicaciones más relevantes y los años más fructíferos en cuanto a publicaciones; establecer las principales características del grupo, objeto de estudio en la mayoría de los casos; y, adentrarse en el lado "menos bonito" de la multinacional, es decir, en aquellas polémicas y litigios en los que se ha visto involucrado y que en algunas ocasiones no han saltado a la luz en los medios de comunicación de nuestro país, siendo por ello la sociedad en gran parte, desconocedora de los mismos.

## **II) Objetivos y metodología:**

A través del presente trabajo de investigación, trataré de adentrarme en una de las multinacionales más importantes de la actualidad, realizando una revisión actualizada de toda la bibliografía disponible sobre el grupo. De esta manera analizaré los libros que han sido publicados sobre el grupo, los estudios realizados por distintas universidades dentro y fuera de nuestras fronteras, aquellos documentales y reportajes audiovisuales que versan sobre el grupo o sus fundadores y, en último lugar, las noticias más polémicas y relevantes que han aparecido en los medios de comunicación en los últimos años.

De esta manera, a través de esta revisión de la bibliografía existente sobre el grupo gallego, podremos extraer una serie de resultados que nos permitan establecer conclusiones claras y concisas sobre el grupo textil. Todo ello nos ayudará a intentar dar respuesta a la pregunta de investigación a la que intenta dar respuesta este trabajo: ¿por qué el fenómeno Inditex continúa siendo objeto de estudio?.

Este trabajo presenta varios objetivos, a los cuales nos acercaremos una vez revisada toda la bibliografía más relevante existente sobre Inditex. Por una parte, estableceremos aquel período temporal donde ha habido más publicaciones sobre el grupo, analizando el por qué de que una etapa sea más relevante que otras y qué es lo que está sucediendo en los últimos años. De igual manera, atenderemos, a través de unos criterios de selección, a cuáles son las publicaciones más relevantes que se han llevado a cabo, analizando los temas que son tratados en las mismas. En tercer lugar, esta revisión bibliográfica nos permitirá conocer cuáles son las características principales de este fenómeno empresarial y que han sido estudiadas por distintos profesionales. Finalmente, una vez hemos recogido toda la información existente sobre el grupo, podremos centrar nuestro estudio en aquellos temas más delicados, es decir, polémicas y litigios en los que se ha visto involucrada la multinacional gallega y que nos parecen sumamente relevantes.

La revisión bibliográfica supone un trabajo que, sin ser original, recoge la información más relevante sobre un tema específico, en este caso, conocer el por qué de que Inditex continúe siendo noticia en la actualidad. Una vez tengamos definidos los objetivos de la revisión y hayamos realizado la búsqueda bibliográfica en distintas bases de datos y fuentes documentales, procederemos a organizar toda la información por temas y poder así construir nuestro estudio. De esta manera, este trabajo de investigación presenta la siguiente estructura:

- Objetivos.
- Búsqueda bibliográfica: libros publicados, estudios de distintas universidades, documentales y reportajes en medios audiovisuales, y noticias publicadas en distintos medios.
- Lectura crítica: conocer la viabilidad y fiabilidad de las fuentes.
- Organización y estructuración de los datos: criterios de selección y mapas conceptuales.
- Redacción y estructura: producción literaria, principales características de Inditex, polémicas y litigios en que se ha visto involucrado el grupo y, finalmente, resumen final y conclusiones.

### **III) Producción literaria:**

Inditex fue durante muchos años una gran desconocida, algo que sin duda alguna se ha visto influido por el carácter extremadamente reservado de su fundador, D. Amancio Ortega Gaona. Sin duda alguna, la salida a Bolsa<sup>5</sup> del grupo textil gallego supuso el despunte mediático del grupo, dada la importancia de la operación en términos económicos y la revelación del rostro del señor Ortega. A partir de este momento, el mundo entero comenzó a preguntarse quién era este señor, de orígenes humildes, que en apenas dos décadas había conseguido levantar un auténtico imperio, conservando su carácter sencillo y trabajador, ajeno a todo tipo de excentricidades. Es a partir de este momento cuando numerosos profesionales ansían conocer los secretos del grupo y de su fundador, y aún dado el carácter reservado de ambos, algunos profesionales de distintos ámbitos han conseguido acercar al público los entresijos de este fenómeno que ha cambiado las reglas de la industria de la moda.

Para poder acercarnos de la mejor manera posible a toda la bibliografía existente sobre el grupo, dividiremos nuestro análisis cronológicamente y en función de los tipos de publicaciones existente. Así comenzaremos con los libros más importantes que han sido publicados sobre Inditex y Amancio Ortega, a continuación haremos mención a los estudios realizados por distintas universidades nacionales e internacionales y, finalmente, nos centraremos en aquellos reportajes y vídeos que han sido realizados en relación al grupo o alguno de sus miembros.

#### **3.1) Libros publicados sobre el grupo y su fundador:**

Son seis los libros publicados sobre Inditex y su fundador en los que centraremos este trabajo. El primero de ellos, publicado en el año 2001, está escrito por Cecilia Monllor: *“Zarapolis: la historia secreta de un imperio de la moda”*. En segundo lugar, se editó en

---

<sup>5</sup> *Ibidem* 1

el año 2004 la obra *“Zara: el modelo de negocio de Inditex”*, escrita por Fernando Fábrega. El tercero de ellos, realizado por los periodistas Xabier R. Blanco y Jesús Delgado, fue publicado en el año 2004 bajo el título *“Amancio Ortega: de cero a Zara”*, editándose por segunda vez en el año 2011 para analizar la sucesión de D. Pablo Isla en la presidencia del grupo gallego. La cuarta de las obras a las que haremos mención, *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*, Covadonga O’Shea, fue publicada en el año 2008, siendo ésta la primera vez en que un libro recogió el testimonio de D. Amancio Ortega Gaona, fundador de la multinacional. En quinto lugar, en el mismo año (2008) se publicó otra obra sobre los secretos empresariales de la textil gallega, *“Zara... y sus hermanas”*, escrita por el analista económico Enrique Badía. En sexto y último lugar, en el año 2010, el redactor de La Vanguardia, David Martínez, publicó un libro que versa sobre la estrategia de la empresa y los orígenes de su fundador: *“Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega”*.

Cecilia Monllor publicó en el año 2001 la primera novela sobre este fenómeno empresarial, coincidiendo en el tiempo con la salida a Bolsa del grupo de Amancio Ortega. En *“Zarapolis: la historia secreta de un imperio de moda”*<sup>6</sup>, su autora trata de acercar a los miles de curiosos cómo ha sido posible que el fundador del grupo haya levantado un imperio de la moda en tan poco tiempo, el origen de la multinacional, la evolución de la estrategia y la relación con sus principales competidores.

El autor Fernando Fábrega publicó en el año 2004 su obra *“Zara: el modelo de negocio de Inditex”*<sup>7</sup>. Este libro analiza la estrategia y las claves de gestión de Zara, buque insignia del grupo gallego. El revolucionario modelo de negocio de la empresa se convierte en el centro de estudio de la obra, en la cual se analiza cómo ha sido posible que desde Arteixo hayan conseguido transformar el sector de la moda en todo el mundo.

---

<sup>6</sup> MONLLOR, C.; *“Zarapolis: la historia secreta de un imperio de moda”*. Ed. Del Bronce (2001)

<sup>7</sup> FÁBREGA, F.; *“Zara: el modelo de negocio de Inditex”*. Ed. Cyan (2004)

Los periodistas Xabier R. Blanco y Jesús Salgado publicaron en el año 2004 el libro *“Amancio Ortega, de cero a Zara”*<sup>8</sup> una obra en la que trataron de desvelar los misterios que rodean al señor Ortega y analizar las claves de su éxito empresarial. Dicha publicación fue actualizada en el año 2011 para recoger en ella toda la información sobre el anuncio del nombramiento de Pablo Isla como nuevo presidente del grupo, sucediendo así al propio Amancio Ortega en dicho cargo y sorprendiendo al tejido empresarial.

En la actualidad, únicamente existe una publicación autorizada por el propio Amancio Ortega. Se trata del libro *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*<sup>9</sup> escrito por la periodista Covadonga O’Shea y publicado en el año 2008. En este libro, su autora analiza los entresijos del grupo Inditex de la mano de su fundador, quien por primera vez habla en un libro acerca de su vida y de su empresa.

El consultor, analista económico y columnista en diversos medios, Enrique Badía, ha sido otra de las personas que ha intentado revelar al mundo las claves del éxito del líder mundial del mercado de la moda. En su obra *“Zara...y sus hermanas”*<sup>10</sup> publicado en el año 2008, este autor logra mostrar muchos de los secretos de este fenómeno empresarial, analizando desde el papel del señor Ortega hasta la organización del grupo, abarcando todos y cada uno de los procesos de la moda: diseño, fabricación, distribución y venta en tienda propia.

David Martínez, redactor del diario *La Vanguardia*, publicó en el año 2010 el libro *“Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega”*<sup>11</sup>, un relato que nos acerca a los orígenes

---

<sup>8</sup> R.BLANCO,X, ; SALGADO J.; *“Amancio Ortega, de cero a Zara”*. Ed. La esfera de los libros, S.L. (primera edición 2004, segunda edición 2011)

<sup>9</sup> O’ SHEA, C.; *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*. Ed. La esfera de los libros, S.L. (2008)

<sup>10</sup> BADÍA, E.; *“Zara...y sus hermanas”*. Ed. LID Editorial Empresarial (2008)

<sup>11</sup> MARTINEZ, D.; *“Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega”*. Ed. Conecta (2013)

humildes de su fundador y a todos y cada uno de los motores que forman la mayor firma del sector textil a nivel mundial. Se trata así de un relato que nos ayuda a acercarnos a Inditex y a su fundador, para llegar a conocer cómo han sido este hombre y sus colaboradores capaces de transformar el sector textil a nivel mundial.

El año 2008 resalta por haber sido uno de los más fructíferos en cuanto a libros publicados, destacando la obra publicada por Covandoga O'Shea, *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*, ya que supone la primera vez en que un libro recoge el testimonio del fundador del grupo, algo insólito hasta la fecha dado su carácter extremadamente reservado. Se puede observar también como a partir del año 2010 no ha habido más libros publicados sobre el grupo que centren su estudio en las características del mismo o su fundador.

### **3.2) Estudios realizados por distinta universidades:**

A lo largo de la última década, no sólo las universidades que se encuentran fuera de nuestras fronteras han sentido la necesidad de estudiar el por qué del éxito del grupo Inditex, también en nuestro país han surgido diversos estudios que, desde distintas perspectivas, tratan de mostrarnos las claves de esta revolución empresarial. A continuación haremos referencia a algunos estudios realizados por diversas universidades y catedráticos.

En primer lugar, el catedrático de la universidad de A Coruña, Luis Alonso Álvarez, publicó en el año 2000 un estudio acerca del grupo textil gallego: *“Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999”*<sup>12</sup>. En el mismo año, Carlos Herreros de las Cuevas publicó (H.F.C. Consultores, S.L.) el informe *“Zara:*

---

<sup>12</sup> ALONSO A, J.; *“Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999”*. Revista Historia Industrial, nº18, páginas 157-179 (2000)

*un reto para el pensamiento maduro*<sup>13</sup>, donde analiza cómo Zara ha sido capaz de cambiar las reglas del juego dentro del sector textil a nivel mundial.

En el año 2002, la universidad Columbia Business School<sup>14</sup> (Nueva York, Estados Unidos) realizó un estudio sobre Zara en el que trataba de dar explicación a la ventaja competitiva alcanzada por la firma creada por Amancio Ortega.

Tres años después, en el 2005, la universidad americana Harvard Business School, publicó un estudio sobre Inditex, después de haberse acercado a la sede del grupo en Sabón (Arteixo), y haber tenido el enorme privilegio de que le fuera concedida una entrevista por José María Castellano Ríos, vicepresidente de Inditex en ese momento, y Juan Carlos Rodríguez Cebrián, hombre de confianza por aquel entonces de Amancio Ortega. En *“Zara’s secret for fast fashion”*<sup>15</sup>, el profesor de la Harvard Business School, Pankaj Ghemawat, y el profesor del IESE Business School, José Luis Nuño, fueron los encargados de realizar un análisis del grupo que ha conseguido revolucionar el sector textil en todo el mundo, desde el pequeño pueblo de Arteixo, en A Coruña. En el libro *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”* (Covadonga O’Shea, 2008), José María Castellano explica el por qué de conceder esta entrevista y tour por la central del polígono de Sabón a la universidad americana:

“(…) la explicación es evidente. Pensé, precisamente por la política que se había seguido hasta ese momento, que al salir a Bolsa, íbamos a ser unos grandes desconocidos. Los casos de estudio eran la forma de que los posibles inversores supieran quiénes éramos. El caso de Harvard, por ejemplo, lo

---

<sup>13</sup> HERREROS DE LAS CUEVAS, C.; *“Zara, un reto para el pensamiento maduro”*. HFC Consultores, S.L. (2000)

<sup>14</sup> FRAIMAN, N; SINGH, M.; *“Zara. Case”*. Columbia Business School (2002)

<sup>15</sup> *Ibidem* 2

compraron dos millones de personas. El récord lo tenía Wal-Mart, con un millón. Esto nos ayudó mucho a darnos a conocer en el mundo empresarial".<sup>16</sup>

Ana Martínez Barreiro, profesora titular de la universidad de A Coruña, publicó un estudio en el año 2008 titulado "*Hacia un nuevo sistema de moda: el modelo Zara*".<sup>17</sup>

Por otra parte, haremos mención a otro trabajo realizado por el catedrático Luis Alonso Álvarez y publicado en el año 2008: "*Competitividad internacional e innovación tecnológica. El caso Inditex, 1998-2007*".<sup>18</sup>

Posteriormente, la universidad americana UCLA (University of California, Los Angeles) publicó en el año 2010 un estudio titulado "*Zara uses operations research to reengineer its Global Distribution Process*"<sup>19</sup> en el cual analizan como el original e innovador sistema de logística desarrollado por Zara, ha permitido incrementar las ventas en un 3-4%, produciéndose así un considerable aumento de los beneficios.

En último lugar, la universidad de Santiago de Compostela, a través de la *Revista Galega de Economía* (vol.19, núm.2, 2010) publicó un trabajo de investigación sobre la industrialización en la industria de la moda<sup>20</sup>, utilizando como ejemplo el caso de Zara.

---

<sup>16</sup> *Ibidem* 11, pág. 91

<sup>17</sup> MARTÍNEZ BARREIRO, A.; "*Hacia un nuevo sistema de moda: el modelo Zara*". *Revista Internacional de Sociología* (RIS), Vol. LXVI, nº 51, septiembre-diciembre, 105-122 (2008)

<sup>18</sup> ALONSO A, J.; "*Competitividad internacional e innovación tecnológica.El caso Inditex, 1998-2007*". Universidad de A Coruña (2008)

<sup>19</sup> CARO, F.; GALLIEN, J; DIAZ, M; GARCIA, J.; CORREDOIRA, J.M.; MONTES, M.; RAMOS, J.A.; CORREA, J.; "*Zara uses operations research to reengineer its Global Distribution Process*". *Interfaces*, vol. 40, no.1, January- February (2010). UCLA (University of California, Los Angeles)

<sup>20</sup> JOAO, B.; FREDDO, A.C.; NEGRAO DE FIGUEIREDO, G.; MAIOCHI, A.P.; "*Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara*". *Revista Galega de Economía*, vol. 19, nº 2 (2010)

### 3.3) Documentales, reportajes y entrevistas en medios audiovisuales:

Para completar nuestra revisión de la bibliografía existente sobre el grupo textil gallego, no debemos de dejar al margen aquellos reportajes y documentales que se han publicado en la última década. De esta manera, voy a hacer referencia a tres reportajes y un vídeo corporativo del grupo, que nos ayudarán a entender mejor cuáles son los secretos de este grupo y cómo en alguna ocasión distintos medios han tratado de denunciar situaciones de presunta ilegalidad.

La plataforma de pago de televisión por satélite *Canal+* estrenó el 16 de septiembre de 2002 el reportaje de investigación "*Planeta Zara*"<sup>21</sup>, un documento que permitió al público, por primera vez, acceder a las interioridades del fenómeno empresarial. Con anterioridad a esta fecha, había sido imposible e impensable para los medios de comunicación poder acceder a los secretos más íntimos del grupo textil, de manera que su estreno supuso una auténtica revolución. En este reportaje de investigación se muestra la sede de Inditex en el Polígono de Sabón, en Arteixo (A Coruña), haciendo un recorrido por las áreas de diseño, producción, logística, escaparatismo y oficinas centrales. En el mismo se muestra cómo es el funcionamiento día a día de este fenómeno, haciendo incluso un recorrido por distintos países: la inauguración de la primera tienda Zara en Italia (Milán), el día a día en sus principales tiendas de Tokyo y Nueva York, el papel de un "*product manager*" de Zara en Dubai y las supervisiones realizadas a talleres externos en Marruecos. De la misma manera, podemos conocer cómo fue la visita de los delegados enviados por la Harvard Business School a la central en Sabón (Arteixo), pudiéndose observar una parte de la entrevista que los mismos realizaron a José María Castellano y Juan Carlos Rodríguez Cebrián.

---

<sup>21</sup> CANAL +; "*Planeta Zara*". Coproducción de Produce + y CapaLatAm (2002) <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIlg>

Otra referencia es la entrevista realizada por Iñaki Gabilondo a la fallecida Rosalía Mera<sup>22</sup>, ex mujer de Amancio Ortega y cofundadora de Inditex. Un año antes de su repentino fallecimiento debido a un derrame cerebral (15 de agosto de 2013), la que en su momento era la mujer más rica de España<sup>23</sup>, se sinceró ante el periodista español. El 19 de enero de 2012, el canal privado *Canal+* estrenaba una entrevista reveladora en la que la empresaria gallega se mostraba humilde, trabajadora, reivindicativa y volcada en la labor de la Fundación Paideia Galiza, fundada en 1986 por la propia Rosalía. Esta entrevista permitió al espectador conocer a la "otra mitad" de este fenómeno empresarial, aún más desconocida y privada que el señor Ortega.

Otro documento importante es un reportaje realizado y emitido el 18 de mayo de 2012 por la televisión francesa, concretamente por el programa "*Cash Investigation*"<sup>24</sup> en el canal público France 2, que nos muestra la cara menos agraciada de Inditex. Se trata de un reportaje de investigación que no ha llegado a ver la luz en la televisión española y que versa sobre la subcontratación de los proveedores de Inditex. Este reportaje fue realizado a partir de un informe de la prensa del año 2009 sobre la industria textil en Nueva Delhi (India): "*The Indian Inditex's Supply Chain. The New Delhi Approach*". La base de las denuncias realizadas en dicho reportaje, tienen como soporte un documento confidencial del grupo que fue recuperado por el programa francés. A través del mismo, los encargados del reportaje de investigación son capaces de afirmar las violaciones éticas que se producen en los talleres de confección de Nueva Delhi, además de los más de 2.000 subcontratistas extendidos por dicha ciudad, algo que el grupo Inditex no permite, tal y como se establece en su código ético y de conducta. En la presentación de los resultados anuales de 2011 del grupo en Madrid, un periodista del programa francés

---

<sup>22</sup> GABILONDO, I.; "*Entrevista a Rosalía Mera*". Canal+1 (2012) <https://www.youtube.com/watch?v=DpmDfWdodS8>

<sup>23</sup> GÓMEZ, J.L.; "*Rosalía Mera, la millonaria con estilo social*". Diario El País (22 de enero de 2012)

<sup>24</sup> CASH INVESTIGATION; "*La trastienda de Inditex*". Canal público francés France 2 (2012) <https://www.youtube.com/watch?v=pBLbJQwdZvk>

realizó una serie de preguntas acerca del “escándalo” a Pablo Isla, actual presidente de Inditex. Ante el silencio del grupo en un primer momento, finalmente se concertó una entrevista entre el equipo de la televisión francesa y Félix Poza Peña, director de responsabilidad social corporativa de Inditex, donde el grupo negó todos los hechos que tuvieran relación directa con el mismo.

El vídeo corporativo “*Inditex: un mundo de moda*”<sup>25</sup> (2014) es otro de los reportajes que el grupo gallego ha hecho público a través de su página web oficial. En este documento se analiza cómo se ha labrado la historia de un sueño, de una ilusión, de un modelo de negocio innovador que ha revolucionado las reglas de la industria de la moda. De esta manera, el espectador puede realizar un viaje por la central de Inditex en Arteixo (A Coruña) y conocer cómo es toda su organización: diseño, fabricación, logística, tienda, presencia internacional y formatos comerciales. Se trata de esta manera de la segunda ocasión, tras “*Planeta Zara*”, en que la textil gallega abre las puertas de su central y fábricas al público.

### **3. 4) Conclusión sobre la revisión bibliográfica:**

En este apartado se han recopilado algunos de los libros, estudios y reportajes más importantes que se han realizado sobre el grupo Inditex en los últimos años. Como podemos observar, el año 2001 supone una fecha clave para la multinacional gallega. Con su salida a Bolsa el 23 de mayo de 2001, la sociedad sintió la necesidad de conocer más cosas acerca de este fenómeno empresarial y, sobretodo, conocer a quién se encontraba detrás y cómo habían sido sus inicios, es decir, quién era Amancio Ortega Gaona. De esta manera, “*Zarapolis, un reto para el pensamiento maduro*”<sup>26</sup>, supone la primera de las obras publicadas que trata de desvelar los secretos del grupo y su fundador.

---

<sup>25</sup> INDITEX; “*Inditex: un mundo de moda*”. Video Corporativo (2014) [http://www.inditex.com/es/media/multimedia\\_gallery/video/Corporate](http://www.inditex.com/es/media/multimedia_gallery/video/Corporate)

<sup>26</sup> *Ibidem* 6

Entre los años 2001 y 2010 han sido numerosos los libros y estudios publicados sobre el grupo. En todos y cada uno de ellos se han resaltado los aspectos positivos de Inditex, su fundador y todos aquellos que han hecho posible esta revolución del sector textil. En concreto, podemos observar como el año 2008 fue de los más fructíferos en cuanto a libros publicados. Destaca la obra escrita por Covadonga O'Shea, *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*<sup>27</sup>, ya que supone la primera publicación autorizada por el grupo donde encontramos declaraciones de primera mano hechas por el propio Amancio Ortega a la periodista, algo insólito hasta el momento, ya que Ortega siempre ha sido muy protector con su intimidad y receloso a dar entrevistas.

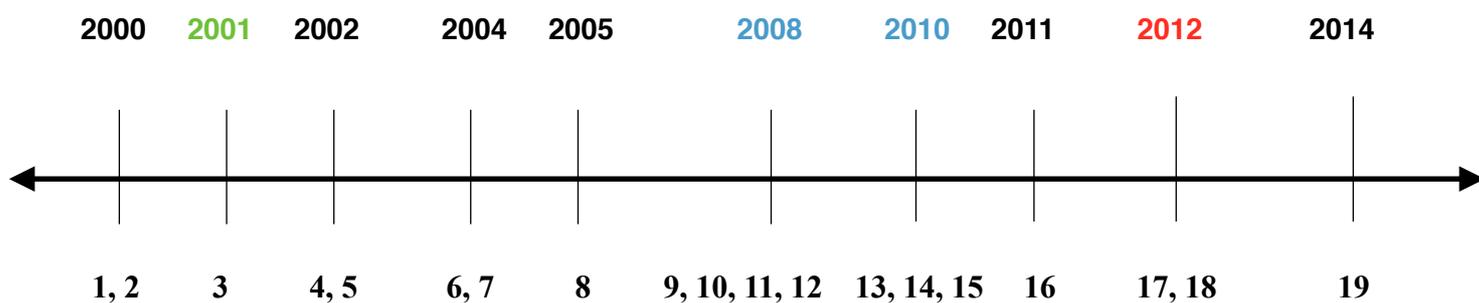
Finalmente, se puede observar como a partir del año 2010 y hasta la actualidad, se produce un descenso en los libros, estudios y reportajes publicados sobre el grupo. Sin embargo, debemos destacar el reportaje de investigación realizado por el programa francés *“Cash Investigation”*, en el cual se denuncia la subcontratación de los proveedores de Inditex y las supuestas violaciones éticas que se producen en los numerosos talleres de la India que trabajan, de manera indirecta, para la textil gallega. Este reportaje supone un antes y un después. Esto se debe a que en los años previos, la mayoría de las publicaciones sobre el grupo versaban sobre sus aspectos positivos y cómo la textil había conseguido revolucionar el mundo empresarial y, en concreto, el sector de la moda, haciendo únicamente mención en escasas ocasiones a hechos puntuales que levantaban polémica o litigios en los que se había visto involucrado el grupo.

A continuación se presenta una línea del tiempo en la cual se recoge toda la producción literaria a la que hemos hecho mención en este capítulo. De esta manera, se puede observar la importancia de la salida a Bolsa del grupo en relación a las publicaciones, aquellos años más fructíferos en cuanto a producción literaria, el espacio temporal entre unas publicaciones y otras, etc

---

<sup>27</sup> *Ibidem* 9

## Línea del tiempo: revisión bibliográfica sobre el grupo



1. ALONSO A, J.: "Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999"
2. HERREROS DE LAS CUEVAS, C.: "Zara, un reto para el pensamiento maduro"
3. MONLLOR, C.: "Zarópolis: la historia secreta de un imperio de moda"
4. FRAIMAN, N; SINGH, M.: "Zara. Case" (Columbia Business School)
5. CANAL +: "Planeta Zara"
6. FABREGA, F.: "Zara: el modelo de negocio de Inditex"
7. R.BLANCO,X, ; SALGADO J.: "Amancio Ortega: de cero a Zara" (primera edición)
8. GHEMAWAT P.; NUENO J.L.: "Zara's secret for fast fashion" (Harvard Business School)
9. O'SHEA, C.: "Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara"
10. BADIA, E.: "Zara...y sus hermanas"
11. MARTINEZ BARREIRO, A.: "Hacia un nuevo sistema de moda: el modelo Zara".
12. ALONSO A, J.: "Competitividad internacional e innovación tecnológica: el caso Inditex, 1998-2007"
13. MARTINEZ, D: "Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega"
14. CARO, F.; GALLIEN, J; DIAZ, M; GARCIA, J.; CORREDOIRA, J.M.; MONTES, M.; RAMOS, J.A.; CORREA, J: "Zara uses operations research to reengineer its Global Distribution Process"
15. JOAO, B.; FREDDO, A.C.; NEGRAO DE FIGUEIREDO, G.; MAIOCHI, A.P.: "Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara"
16. GABILONDO, I: "Entrevista a Rosalía Mera"
17. CASH INVESTIGATION: "La trastienda de Inditex"

- **2001**: primer libro publicado y salida a Bolsa del grupo.
- **2008, 2010**: años más fructíferos.
- **2012**: reportaje de "denuncia" al grupo.

\*Fuente: elaboración propia\*

#### **IV) Algunas características del grupo:**

##### **4.1) Los inicios de este sueño empresarial:**

El fundador de Inditex, Amancio Ortega Gaona, ha sido durante muchos años un hombre al que nadie le ponía rostro. El escepticismo existente alrededor de su persona ha llevado a una enorme rumorología y, aún a día de hoy, muchos de los aspectos de su personalidad y su vida continúan siendo un misterio. De esta manera, el estudio de sus orígenes, de su familia, de sus inicios en una camisería de A Coruña a los doce años, de el salto profesional a La Maja en A Coruña, de la fundación de GOA S.A. junto a su hermano Antonio, etc. son siempre los temas más tratados para intentar explicar cuáles son los cimientos y las circunstancias que han dado lugar a este fenómeno. Sin lugar a dudas, es de vital importancia conocer a quién se esconde detrás de este milagro empresarial y cómo es su carácter, ya que en todo ello se encuentran los pilares de este sueño empresarial hecho realidad. Así, tal y como afirmaba el propio Amancio Ortega<sup>28</sup>:

“Lo mío, desde que empecé, ha sido una dedicación plena al trabajo, junto a la máxima exigencia. Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía y siempre he tratado de inculcar esto mismo a todos los que me rodean. La autocomplacencia es lo peor si quieres conseguir hacer algo importante. En esta compañía nunca nos hemos confiado (...) El optimismo ciego es negativo. Hay que tener siempre un afán de superación y una constante capacidad crítica (...).”

Amancio Ortega, desde la sencillez más absoluta y su pasión por el anonimato, se ha convertido sin pretenderlo en una figura empresarial casi mítica, que sin duda alguna hará historia, ya que ha capitaneado a lo largo de estos años el mayor éxito empresarial del siglo XX en el sector de la moda. Este hombre sencillo acude diariamente a la

---

<sup>28</sup> *Ibidem* 11, pág. 104

central de Inditex en el polígono de Sabón alrededor de las 11 de la mañana, 2 horas más tarde de lo que venía haciéndolo en años anteriores. Conoce hasta el mínimo detalle del cómo y el por qué de la empresa, no deja al margen ningún aspecto por mínimo que parezca. No se trata de un jefe frío, inalcanzable, que viva refugiado en su despacho atendiendo una innumerable cantidad de papeles. El señor Ortega, como le llaman en Arteixo, se conoce el nombre de muchos de sus empleados, recorre las instalaciones centrales todos los días, aporta su opinión, critica cuando lo ve necesario y, ante todo, motiva a todo el equipo que trabaja en Inditex para hacer las cosas mejor y llegar todavía más lejos. Así relata el propio Amancio Ortega su día a día en el polígono de Sabón:

“(…). Yo paso los días moviéndome de una parte a otra de la fábrica para ver cómo marcha todo. Si no estoy en el almacén, estoy en diseño. Me interesa el proceso al completo pero...¡cómo disfruto viendo lo que producen nuestros artistas! Es lo que más me gusta de todo este complejo”<sup>29</sup>

Su testimonio da mucho que pensar acerca de cómo la necesidad, el hambre o una situación extrema pueden ser el punto de partida de logros profesionales o personales que quedan escritos en la historia. A Amancio Ortega jamás se le han olvidado sus orígenes humildes, de manera que éstos han supuesto los cimientos de su carácter, tanto personal como empresarial. Llegado un momento, vio como en el mercado existían carencias que nadie estaba supliendo, de manera que tomó la decisión de arriesgarse y ofrecer al mundo aquello que no les estaba siendo otorgado. Amancio Ortega afirma que en aquel momento se preguntó a si mismo:

---

<sup>29</sup> *Ibidem* 11, pág.28

“(...) ¿por qué no puedo inventar algo diferente a todo lo que hay en el mercado? Veía claro que quería llenar un vacío que existía en el mundo de la empresa textil (...)”.<sup>30</sup>

Una vez que hemos conocido al hombre que se encuentra detrás del milagro empresarial, los inicios de su buque insignia, Zara, suponen el siguiente de los puntos de estudio más relevantes. La inauguración de la primera tienda de la firma el 15 de mayo de 1975, en el número 64-66 de la calle Juan Flórez de A Coruña<sup>31</sup>, supuso el comienzo de la andadura de esta revolución textil. Con la apertura de esta primera tienda, los precios bajos hacían olvidarse a las clientes de los niveles de calidad de las prendas, un éxito que se tradujo en la inauguración a los pocos meses, el 1 de diciembre de 1975<sup>32</sup>, de la segunda tienda de la firma en la coruñesa calle Torreiro. En pocos años, Zara consiguió convertirse en una marca reconocida en la pequeña pero exigente ciudad de A Coruña. Las clientes cada día confiaban más en la firma debido a los bajos precios que ofrecía a cambio de una calidad “suficiente” y la oferta constante de prendas existentes. Por todo ello, poco a poco, Amancio Ortega pudo observar como su gran idea comenzaba a crecer a buen ritmo.

#### **4.2) Revolucionario modelo de negocio:**

La estrategia comercial del grupo y su modelo de negocio suponen, sin duda alguna, el tema principal de estudio. Muchas han sido las empresas del sector, e incluso de otros cercanos, que han intentado y, aún lo siguen haciendo a día de hoy, copiar el modelo establecido por el grupo textil gallego. Sin embargo, Inditex ha sabido revolucionar el mundo de la moda y crear algo que no había sido visto antes, tal y como establecía en el año 2003 el Director Internacional de Inditex, Luis Blanc:

---

<sup>30</sup> Ibidem 11, pág.44

<sup>31</sup> Ibidem 10, pág. 51

<sup>32</sup> Ibidem 10, pág.53

“Intentamos que nuestros clientes entiendan que si ven algo que les gusta tienen que comprarlo en el momento porque horas, o como mucho días después, no estará allí ya. Con ello hemos creado un clima de escasez y oportunidad de compra inmediata”<sup>33</sup>.

Amancio Ortega vio desde los inicios de su carrera la necesidad que existía en el mercado de crear un nuevo modelo de negocio que revolucionara la industria textil, permitiendo incrementar los márgenes de beneficio y reducir los plazos. El modelo instaurado en el mercado por la mayoría de empresas del sector presentaba, fundamentalmente, tres riesgos a los que enfrentarse cada temporada: la fuerte acumulación de existencias, al no fabricar según la demanda existente; las colecciones podían tener éxito o no en el mercado, pero ya no se podían modificar una vez eran distribuidas; y unos precios poco competitivos, dado los márgenes que se cargaban en cada fase del proceso.

El fundador de esta revolución empresarial centró su atención en el cliente, convirtiéndolo en su mayor fuente de información. Comenzó a entender que para alcanzar el éxito era fundamental conocer qué es lo que el cliente demanda, adaptando todo el proceso de producción a sus necesidades y demandas. De esta manera, el proceso de integración vertical llevado a cabo por el grupo gallego ha sido la clave de su éxito, controlando todas y cada una de las fases del proceso, desde el diseño hasta la venta en tienda propia, con la variable de que el ciclo comienza en la tienda, ya que las colecciones se realizan en función de la demanda existente. A continuación, analizaremos algunos de los aspectos fundamentales de este revolucionario modelo de negocio:

---

<sup>33</sup> *Ibidem* 10, pág.58

- a) Diseño y patronaje: captar las tendencias y conocer lo que el cliente está demandando, suponen la primera fase de este modelo de negocio. Existe una gran conexión entre todas y cada una de las tiendas del grupo y la central, de manera que toda la información recogida es analizada sistemáticamente por los distintos "product managers", los cuales la transmiten al área de diseño. Los miembros del equipo de diseño realizan sus propuestas en función de toda la información recibida, las cuales más tarde son presentadas a todo el equipo para su aprobación. De esta manera, si el equipo aprueba las propuestas, éstas son trasladadas a los patronistas para que elaboren a ordenador los distintos patrones y los envíen a fábrica.
- b) Proveedores: los responsables de compras del grupo solicitan aproximadamente el 65% de la materia prima con antelación y en cantidades abundantes para que nunca falte y, el 35% restante, se solicita posteriormente, una vez ya decidida y aprobada la colección. El objetivo es disponer de un aprovisionamiento abundante que permita disponer de todos los tejidos necesarios a un precio accesible. Se trata, por tanto, de tener el máximo poder de negociación posible. En ocasiones también realizan encargos a proveedores externos, enviando el diseño y tejido para la elaboración de la prenda, o en otros casos, comprando la prenda completamente hecha. Existe una gran rotación entre los proveedores porque "la exigencia es alta en lo que a precio, calidad y rapidez se refiere"<sup>34</sup>.
- c) Producción "just in time": la producción se organiza en función de los ritmos que marca el departamento comercial, gestor de toda la información que procede de las tiendas. De esta manera, el encargado de cada una de las tiendas existentes alrededor del mundo está en contacto continuo con la central, enviando información acerca de qué es lo que más se vende, lo que no, aquellas prendas que deben de ser retiradas o las modificaciones que se deben de realizar sobre el

---

<sup>34</sup> Ibídem 11, pág. 232

patrón original. Inditex se asegura de esta manera una producción en función de la demanda, evitando la acumulación de stocks y reduciendo así los costes de almacenamiento e inventario.

- d) Logística y distribución: el grupo tiene la infraestructura necesaria para afrontar el crecimiento derivado de los planes de expansión, habiendo realizado una importante inversión en establecer centros logísticos con las últimas tecnologías. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envía mercancía a todas las tiendas, al menos, dos veces por semana. La logística actúa al servicio de las tiendas, que autorregulan el flujo de productos que, de forma continua, les son suministrados desde los centros de distribución. En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de una flota de camiones, utilizando el avión sólo para aquellos países más lejanos.
- e) Tiendas: son el primer y último eslabón de esta integración vertical, ya que en ellas se recibe toda la información del cliente y, en función de ello, se inicia la fase de diseño. Los encargados de cada tienda adquieren un papel fundamental dentro de la compañía: realizan encargos a fábrica sobre catálogo, informan a la central sobre lo que funciona y no, organizan la tienda sobre la base establecida y tienen la enorme responsabilidad de vender las prendas elegidas. Además, la tienda ha logrado crear en el cliente la sensación de que "lo que ve un día ya no estará al siguiente y que lo que no está hoy quizás llegue mañana"<sup>35</sup>, fundamental para explicar el éxito del grupo y las visitas constantes a la tienda de los clientes.

Este revolucionario modelo de negocio ha permitido a Inditex mantener un crecimiento exponencial que, por otro lado, le otorga una capacidad de venta y distribución altísima. La optimización de costes le ha permitido alcanzar fuertes economías de escala y, la

---

<sup>35</sup> *Ibidem* 11, pág. 235

existencia de distintos formatos comerciales, le proporciona grandes sinergias. Es importante recalcar que la clave de este modelo sigue siendo acertar con las preferencias del consumidor, de manera que el *“just in time”* y la innovación deben de mantenerse para asegurar el éxito.

#### **4.3) Expansión internacional:**

La expansión internacional del grupo y su capacidad para adaptar una misma colección a todos y cada uno de los mercados en los que está presente, supone otro de los “secretos” de estudio. Actualmente, Inditex, cuenta con tiendas repartidas en los cinco continentes<sup>36</sup>, con locales situados en las principales arterias de cada una de las ciudades. Sin duda alguna, la localización de sus locales y el papel fundamental de los escaparatistas, han permitido al grupo textil no tener que invertir en campañas de marketing, ya que sus escaparates son la mejor publicidad posible. El equipo de arquitectos de Inditex trabaja día a día para conseguir los mejores locales en todas y cada una de las ciudades en que aterriza.

Desde sus inicios, el señor Ortega tenía claro que su empresa debía de ser conocida en el mundo entero para sostener su propuesta de moda rápida. Tal era su ambición que en pocos años consiguió que España pasara a representar únicamente una cuarta parte de las ventas del grupo. Amancio Ortega declaraba en su momento al respecto:

“Zara debe extenderse por el mundo como una mancha de aceite. Primero debe abrir en las ciudades más importantes para ser conocidos y que nuestros clientes vean y compren nuestras prendas, y, posteriormente, abriremos tiendas en las zonas próximas a núcleos urbanos para consolidar nuestra presencia”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibidem* 1

<sup>37</sup> *Ibidem* 11, pág. 100

Amancio Ortega le comentó en una ocasión a la periodista Covadonga O'Shea acerca de su reacción con la apertura de la primera tienda en Nueva York: "(...). Cuando me topé de frente con la tienda de Lexington, situada a pocos metros de los famosos almacenes Bloomingdales, no daba crédito a lo que veía (...)"<sup>38</sup>. El éxito internacional de este fenómeno empresarial radica en la creencia de que el cliente es universal, de manera que las colecciones se fijarán de igual manera para todos los mercados, procediendo a realizar posteriormente pequeñas variaciones en función de las necesidades de cada mercado y de la demanda existente. Sin embargo, y a diferencia de otras muchas empresas que han comenzado a internacionalizarse, Inditex, tal y como afirma el propio señor Ortega, cree en la existencia de un cliente universal, algo que sin duda alguna ha sido el motivo de su gran éxito en todo el mundo:

"Tienen que ser conscientes de que la ropa es universal, porque el cliente es universal. Desde aquí no diseñamos para ochenta países diferentes, sino un mismo tipo de ropa para ochenta países (...)"<sup>39</sup>.

Uno de los grandes problemas que ha sabido evitar Inditex en su expansión internacional ha sido el de la entrada en algunos países conflictivos. En la mayoría de ellos lo ha hecho de la mano de otros socios, mediante "*joint ventures*" o franquicias, aunque tras la puesta en marcha del negocio ha ido adquiriendo la mayoría de las sociedades.

La primera tienda del grupo en el extranjero fue abierta en diciembre de 1988 en Oporto (Portugal) y, a continuación, dirigió sus pasos a Estados Unidos (Nueva York, 1989) y a la capital mundial de la moda, París (1990). A comienzos de los años 90 se fue extendiendo a través de Europa y Latinoamérica, alcanzando a finales de dicha época el

---

<sup>38</sup> *Ibidem* 9, pág. 104

<sup>39</sup> *Ibidem* 9, pág.65

mercado asiático y de oriente medio, abriendo tiendas en países como Japón, Emiratos Árabes, Kuwait y Líbano.

La presencia internacional alcanzada por la multinacional gallega en estas últimas dos décadas ha comenzado, en la mayoría de los casos por el buque insignia del grupo, Zara, acumulando experiencia que ha facilitado la implantación posterior del resto de formatos comerciales. El grupo textil cuenta en la actualidad con 6.683 establecimientos físicos en 88 mercados a través de los cinco continentes, a los que hay que sumar plataformas de venta a través de internet en más de 20 mercados<sup>40</sup>.

#### **4.4) Formatos comerciales:**

Los distintos formatos comerciales con los que cuenta el grupo, competidores entre ellos, suponen un valor fundamental. Esto es así porque se puede establecer que Inditex tiene sus cimientos en tres ejes fundamentales: el aumento del volumen de ventas en todas y cada una de sus tiendas, la apertura de nuevos locales en las principales vías de cada ciudad y la creación, comenzando en 1991, de distintos conceptos de negocio que complementen a los ya existentes. La filosofía del grupo se extrapola a todos y cada uno de los ocho formatos comerciales con los que cuenta, de manera que aunque compiten entre ellos, comparten la misma manera de hacer las cosas.

La segmentación de la oferta en distintos formatos comerciales muy diferenciados permite al grupo abastecer de manera más eficiente a varios mercados. Los ocho formatos comerciales con los que cuenta Inditex en la actualidad son:

- Zara (1975): buque insignia del grupo centrada en ofrecer última moda con calidad media y a precios medio-bajos. Su público objetivo es amplio, ofreciendo moda para mujer, hombre y niño con un rango de edad entre recién nacido y tallaje 46.

---

<sup>40</sup> Ibidem 1

- Pull and Bear (1991): ofrece moda de gama básica para gente joven urbana, entre 14 y 28 años, de ambos sexos, a precios medio-bajos.
- Massimo Dutti (1991): destinada a hombres y mujeres de entre 25 y 45 años con un diseño que va desde lo formal hasta lo deportivo.
- Bershka (1998): línea más juvenil del grupo dirigida a mujeres adolescentes de entre 13 y 23 años que buscan las últimas tendencias de moda a un precio bajo.
- Stradivarius (1999): moda urbana dirigida a mujeres independientes y jóvenes de entre 15 y 27 años, con una calidad media y un precio medio-bajo.
- Oysho (2001): cadena dedicada a la ropa íntima, ropa de deporte, complementos, ropa de baño y cosmética. Trata de ofrecer a sus clientas las últimas tendencias en este sector, con una calidad media y un buen precio.
- Zara Home (2003): especializada en ropa del hogar, menaje, baño y decoración en general. Nació con la intención de ofrecer diseño y calidad a precios competitivos en el sector de la decoración del hogar, con productos de distintos estilos e incluyendo espacios para los más pequeños de la casa.
- Uterqüe (2008): cadena dedicada a accesorios, complementos de moda y una pequeña selección de prendas de vestir en textil y piel de gran calidad. Ofrece a sus clientes un producto más exclusivo y a la última moda.

#### **4.5) Salida a Bolsa:**

José María Castellano, catedrático de Economía en la universidad de A Coruña y dimitido vicepresidente de Inditex, fue junto al señor Ortega, la persona más decisiva y

su colaborador más importante a la hora de convertir a Zara en un grupo empresarial de éxito. La incorporación del señor Castellano a Inditex, supuso la entrada en la empresa de un hombre de corte más financiero y corporativo, capaz de ordenar y dirigir la compañía desde todos los puntos de vista.

José María Castellano tuvo un papel fundamental en dos de las operaciones más famosas del grupo: las negociaciones llevadas a cabo con J.P. Morgan<sup>41</sup> para la financiación de un crédito de 5.000 millones de pesetas destinados a sostener la expansión internacional del grupo en 2001, y su gran apoyo ante la salida a Bolsa en el 2001.

La salida a Bolsa de la multinacional gallega comenzó a prepararse en el año 1999. Cuando sus hombres de confianza le plantearon a Amancio Ortega que este debía de ser el siguiente paso para la compañía, éste, celoso de su intimidad, les advirtió:

“Si me hacen cambiar mi forma de vida, no salimos a Bolsa y yo sigo viviendo tan tranquilo. Ya se lo he dicho a quienes me han querido oír: a mí dejadme trabajar, que es lo que yo sé hacer. El resto es cosa vuestra”<sup>42</sup>.

Marcos López, director del Mercado de Capitales de Inditex<sup>43</sup>, recalca como el fundador de la multinacional estableció en todo momento que la salida a Bolsa debía de reflejar los valores de la compañía, el hecho de que su imagen se debía de mantener intacta. De esta manera, Marcos López afirma que el señor Ortega siempre decía: “Es fundamental que lo esencial del negocio se siga haciendo igual que hasta ahora. (...) No podemos equivocarnos y pasar a unos valores financieros por encima de los comerciales”<sup>44</sup>. Otro

---

<sup>41</sup> Ibidem 8, pág.119

<sup>42</sup> Ibidem 9, pág. 111

<sup>43</sup> Ibidem 9

<sup>44</sup> Ibidem 9, pág. 112

de los puntos fuerte de la salida a Bolsa de Inditex era dejar claro al mercado que la empresa que iba a comenzar a cotizar era Inditex, desligando a todos y cada uno de sus formatos comerciales, especialmente a Zara.

El día de la salida a Bolsa, Amancio Ortega no viajó a Madrid para ser testigo en primera persona de hasta dónde había llegado. Sin embargo, cuando le preguntaron cómo se sentía antes este acontecimiento, afirmó: "Es como si mañana casara a mi hija"<sup>45</sup>. La salida a Bolsa de la multinacional gallega fue la operación española más suscrita de la historia, es decir, la demanda sobre la oferta fue la mayor en número de acciones que ha ocurrido en cualquier empresa de nuestro país.

El periódico *El Mundo* del 6 de mayo de 2001 hacía público que Inditex pondría en el mercado de valores el 26,09 por ciento de su capital, del que un 48,12 por ciento se destinaba a inversores minoristas y el 51, 88 por ciento restante sería para inversores institucionales. En el folleto oficial que acompañó a la OPV como finalidad de la operación se establecía:

"La presente oferta se lleva a cabo con el fin de ampliar la base accionarial de Inditex, de modo que se consiga la difusión necesaria para la admisión a negociación oficial de las acciones, y con la idea de hacer posible que el valor de la sociedad sea más visible en los mercados y la sociedad desarrolle su actividad en unas condiciones de mayor exigencia respecto de la comunidad inversora"<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> *Ibidem* 9, pág.114

<sup>46</sup> *Ibidem* 10, pág. 236

## V) Polémicas y litigios surgidos:

Es posible pensar que toda empresa exitosa que se precie siempre aparece rodeada de cierto halo de misterio que justifica lo que para los expertos, los mercados y la sociedad, resulta difícil de asimilar. Numerosa es la rumorología existente sobre los "trabajos sucios" del grupo gallego, tal y como se enuncia en el libro "*Amancio Ortega, de cero a Zara*":

"(...) se barajan, según las distintas fuentes, decenas de posibilidades sobre el origen del milagro Inditex, desde barcos fantasmas en aguas internacionales con costureras esclavas que cosen a bordo, hasta conexiones internacionales con cárteles colombianos del narcotráfico. Porque todos se hacen la misma pregunta, ¿es posible pasar, en apenas cuarenta años, de vender cucos y batas, a rivalizar con las principales multinacionales del sector? (...)"<sup>47</sup>

Inditex se ha visto en múltiples ocasiones salpicado por distintos escándalos. Sin embargo, el grupo siempre ha conseguido de una manera u otra, gracias al equipo de trabajo encargado exclusivamente para ello en Sabón (Arteixo), que no todas las noticias negativas saltaran a los medios de comunicación, al menos en nuestro país. Abundante es la rumorología que acompaña a este fenómeno, mucha de ella debido a que pocos son capaces de asimilar que un hombre sin estudios, convertido a si mismo, haya sido capaz de levantar en apenas 40 años un imperio que parece no tener límites, donde los sueños se hacen realidad y no hay crisis que tiña de negro el día a día. José María Castellano, ex número dos del grupo, hombre de confianza de Ortega durante más de treinta años y figura imprescindible de esta revolución empresarial afirmó al respecto:

---

<sup>47</sup> *Ibidem* 8, pág. 98

“(…) cuando una empresa crece tanto y tiene éxito no se le ocurre pensar a nadie en la verdad: que si se ha conseguido tal éxito es porque se ha trabajado mucho y bien. Es fácil inventarse historias y hacer todo tipo de elucubraciones: que la droga, que un barco en altamar... Y respecto a la explotación de la gente, otro bulo que se inventa en torno a los que triunfan (…).”<sup>48</sup>

A continuación, trataremos aquellos temas más relevantes acerca del lado “menos bonito” de este milagro empresarial. Los diversos temas han sido justificados por distintos medios, con pruebas específicas, evitando la rumorología sin fundamento. De esta manera, podemos afirmar que en muchas ocasiones el grupo gallego ha desmentido muchas de las acusaciones que han caído sobre el mismo sin aportar más información al respecto. Por todo ello, los temas tratados a continuación dejan mucho a la subjetividad, a la libertad personal de asumir una realidad u otra, de que cada lector decida cuál es para él la verdad y cuál no.

### **5.1) Narcotráfico:**

En marzo de 1996, los Servicios de Información y Seguridad (SIS) tuvieron que salir al paso negando que estuviesen investigando al grupo español, después de que el seminario portugués, “*O Independente*”, publicase que el grupo formaba parte de una investigación en Portugal por presunta implicación en operaciones de narcotráfico y blanqueo de dinero, reportaje del que también se hizo eco el diario luso “*O Público*”. “*O Independente*” citaba fuentes oficiales para apoyar su información de que “desde hace más de un año la empresa propietaria de las tiendas Zara está bajo investigación por sospecha de vinculaciones al narcotráfico y al blanqueo de capitales”<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibidem* 9, pág. 91

<sup>49</sup> *Ibidem* 8, pág. 191

Tras este primer escándalo con el mundo del narcotráfico, en dos ocasiones más el grupo de Amancio Ortega se ha visto implicado en un caso de narcotráfico. El primero fue en marzo de 2001, cuando los empleados de Inditex en Arteixo descubrieron en el interior de un contenedor 26 kilos de cocaína. Según informó el periódico gallego *La Voz de Galicia*<sup>50</sup>, había llegado a bordo un camión procedente de Vigo, según la empresa, o de Bilbao, según fuentes gubernativas. Desde Inditex sostuvieron que se trataba de un recurso de la competencia, con la mala intención de entorpecer la expansión internacional del grupo textil gallego<sup>51</sup>.

La segunda ocasión en que algo similar ocurrió fue en el año 2005<sup>52</sup>, cuando Agentes de Vigilancia Aduanera y de la Guardia Civil se incautaron de 125 kilogramos de cocaína procedentes de Perú, una cifra que podría haber alcanzado los 4 millones de euros en el mercado. La droga incautada fue encontrada en un contenedor textil que tenía como destino el grupo Inditex.

## **5.2) Pleitos y denuncias por plagio:**

El grupo gallego se ha visto involucrado en muchas ocasiones en pleitos y denuncias por copias, pero muchos de ellos no han trascendido, debido a la intachable función desarrollada por el departamento jurídico del grupo, regentado en el pasado por Antonio Abril y, en la actualidad, por Javier Monteoliva. Al verse Inditex involucrado en reclamaciones o litigios por conflictos de derechos de propiedad intelectual de terceras personas sobre modelos de prendas de vestir o calzados, esto da lugar a una serie de gastos, con los consiguientes efectos negativos en la imagen y prestigio del grupo.

---

<sup>50</sup> REDACCIÓN, A Coruña; *“Empleados de Inditex hallan 26 kilos de cocaína en un contenedor llegado de Perú”*. Diario La Voz de Galicia (16 de marzo de 2001)

<sup>51</sup> *Ibidem* 8, pág. 99

<sup>52</sup> AGENCIA EFE; Santiago de Compostela. *“Localizan 125 kilos de cocaína en un contenedor con destino Inditex”*. Diario El Confidencial (20 de diciembre de 2005)

Desde el grupo gallego, Raúl Estradera, encargado de comunicación de Inditex, realizó las siguientes declaraciones en relación a las “supuestas copias” realizadas de una manera continua por el grupo:

“Todo el sector recibe las mismas influencias, observa las mismas cosas, prevé por dónde va a ir la moda, y conoce las tendencias generales. Todos nos miramos unos a otros y entonces, más o menos, los diseñadores de Zara, al igual que los diseñadores de otras compañías, hacen productos que van en la misma línea. Lo que tratamos nosotros es la capacidad de cambiar antes de fabricar los productos y haberlos tenido que almacenar. La filosofía de Zara es que en las tiendas haya lo que la gente quiere. No explicarle a la gente lo que quiere ponerse”<sup>53</sup>.

Covadonga O’Shea relata en primera persona en su libro *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*<sup>54</sup>, como en una de sus visitas a la central en Sabón, mientras estaba paseando junto a Amancio Ortega por la zona de diseño, pudo observar que “una de las paredes estaba flaqueara por un hilera de perchas cargadas de ropa. Me acerqué a observarlas y vi algunas etiquetas con nombres conocidos”<sup>55</sup>. La escritora relata como ante este hecho se giró, miró al señor Ortega y éste le dijo rotundamente:

“¡Es lógico que nos inspiremos en lo que la gente acepta y busca en el mercado mundial! Aquí se estudia, se desguaza, se diseña, se vuelve a montar, se adapta a nuestro propio estilo, se cose y se lanza al mercado”.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Ibidem 8, pág. 92

<sup>54</sup> Ibidem 9

<sup>55</sup> Ibidem 9, pág. 30

<sup>56</sup> Ibidem

Una de las veces que el grupo Inditex fue denunciado por presunto delito contra la propiedad de una patente<sup>57</sup> fue en el año 2003. En este caso, la firma francesa Christian Dior denunció al grupo del señor Ortega por copiar, supuestamente, el modelo de un bolso concreto. En este caso, el juez de Ferrol, Alejandro Morán Llordén, archivó la causa por estimar que el bolso del formato comercial Pull&Bear no era plagio, sino meramente un bolso “parecido”. Textualmente, el juez concluyó en su sentencia: “no se ha demostrado en absoluto, que el bolso comercializado por la denuncia imite o copie el ofertado por la denunciante, de manera que induzca a error en el consumidor<sup>58</sup>”.

El grupo gallego ha estado muchas veces en el ojo del huracán por su supuesta “inspiración” a la hora de crear sus colecciones cada temporada. Numerosas, por no decir prácticamente todas, han sido las ocasiones en que el catálogo de cualquiera de los formatos comerciales del grupo misteriosamente recuerda, y mucho, a las colecciones presentadas por las grandes firmas de la moda en pasarelas y revistas. En el año 2010, por ejemplo, Zara presentó un catálogo para hombres<sup>59</sup> en el que la mayoría de las fotografías recordaba a la campaña presentada por la firma francesa Balmain. Las prendas reflejadas en el catálogo eran prácticamente iguales, y no solo eso, el estilismo, los peinados de los modelos y el tipo de fotografía, también. Después de que el grupo textil se viera involucrado en varios casos como este podemos afirmar que “aprendió la lección”, es decir, ha aprendido a realizar “copias no exactas”, simplemente sugerentes. Por ejemplo, en la primavera-verano del 2012<sup>60</sup>, el diseñador italiano Riccardo Ticci presentó en su colección para Givenchy un traje-pantalón en rosa palo. Zara, por su

---

<sup>57</sup> “Un juez archiva una denuncia de plagio de Christian Dior contra Inditex”. La Voz de Galicia, Ferrol (14 de febrero de 2003)

<sup>58</sup> Ibidem 51

<sup>59</sup> “Zara, Balmain y el juego de las “no” diferencias”. Portal Tendencias (5 de septiembre de 2010)

<sup>60</sup> “Clonados y pillados: Zara se tiene aprendida la lección”. Portal Tendencias (3 de febrero de 2012)

parte, presentó una versión prácticamente idéntica, con la única diferencia de que los bajos del pantalón eran negros.

Por otra parte, el gigante gallego también se ha visto enfrentado con el poderoso sector de las “bloggers”, tan relevantes en la red a día de hoy. El grupo presentó en la temporada 2011 una colección de camisetas tomadas con imágenes de “bloggers” sin autorización. Se producía de esta manera una doble agresión: la vulneración del derecho de imagen a la persona retratada y, la vulneración de los derechos de autor del fotógrafo que realizó la instantánea. La blogger francesa Louise Ebel (Miss Pandora) declaró a los medios:

“Estoy realmente decepcionada al encontrarme mi trabajo y de los fotógrafos con los que realicé las sesiones de fotos en camisetas, y sin haber sido avisada. Creo que es irrespetuoso y que quita valor a nuestro trabajo. Me he sentido utilizada y desvalorizada”<sup>61</sup>.

El diseñador Giorgio Armani ha declarado a los medios que el modelo de negocio de Zara se basa en “copiar” a los grandes modistos del mundo, algo que tiene aspectos positivos y negativos. En una entrevista al diseñador italiano, recogida en el diario *La Opinión de A Coruña*, éste afirma que en una ocasión el señor Ortega “supuestamente” le dijo:

“Una vez vino a Milán el señor Amancio Ortega, de Zara, que no era tan conocido como ahora y me dijo: “Señor Armani, no quiero nada de usted, pero tengo que darle las gracias porque al principio de la temporada compro todo lo

---

<sup>61</sup> RODRÍGUEZ, D.; “*Inditex y sus camisetas por la cara*”. Blog El País (14 de febrero de 2011)

nuevo en su tienda, lo copio y lo vendo más barato”. Me dio las gracias y se fue<sup>62</sup>.

### 5.3) Talleres externos:

Los numerosos talleres externos que existen en Galicia y que trabajan de manera exclusiva para el grupo, forman también parte del “Talón de Aquiles” de la textil gallega. En el libro *“Amancio Ortega, de cero a Zara”*, los sociólogos gallegos Carlos Rabuñal y Marta Casal afirman que para conocer el auténtico milagro del grupo “hay que buscar en los talleres concebidos únicamente como un instrumento de alta productividad a bajo coste...”<sup>63</sup>.

La mayor parte de los talleres gallegos se encuentran situados en la carretera de A Coruña a Santiago de Compostela o en la zona de la Costa da Morte, todos ellos con conexión directa a la sede central en el polígono de Sabón (Arteixo). En su totalidad, se trata de locales discretos, sin ningún cartel comercial, por lo que es prácticamente imposible conocer para quién trabajan esos obreros. Tal y como se relata en el artículo *“Inditex: a costa del sudor de las costureras gallegas”*, en estos locales el olor a productos químicos es prácticamente insoportable, debido a los tintes que se utilizan para colorear las prendas<sup>64</sup>, cientos de prendas esperan a ser cosidas o montadas y transportadas en los rincones, y la única fuente de ventilación existente es la puerta entreabierta que da a la carretera. El trabajo que realizan depende, única y exclusivamente, de los pedidos que Zara les realiza, “pero no están en nómina de la empresa: son autónomas<sup>65</sup>”. Los encargados de los talleres corren con todos los gastos

---

<sup>62</sup> SUÁREZ, J.; *“Giorgio Armani: “ Zara son copias que se venden 20 días después de un desfile en París o Milán”*”. Diario La Opinión de A Coruña (1 de agosto de 2010)

<sup>63</sup> Ibidem 8, pág. 100

<sup>64</sup> MARTÍNEZ, T.; *“Inditex: a costa del sudor de las costureras gallegas”*. Diario La Marea, número 8 (30 de agosto de 2013)

<sup>65</sup> Ibidem

de personal y maquinaria, Inditex no se hace responsable de ninguno de estos costes, pero al mismo tiempo les exige exclusividad y establece un precio pactado, "generalmente por debajo del precio de mercado"<sup>66</sup>.

Para comprender mejor la realidad de estos talleres, es de vital importancia recoger el testimonio de Víctor, un coruñés que en un pasado tuvo una empresa de confección que trabajaba para el grupo textil, y que ha sido de los pocos miembros de este colectivo que se ha atrevido a hablar públicamente:

"Los talleres (...) no tienen ningún tipo de acuerdo ni contrato con la empresa. Ellos le van mandando trabajo sobre pedido y tú se lo haces. Pero si un día deciden que no les sirves, te bajan la carga de trabajo y tienes que cerrar".<sup>67</sup>

"En ocasiones, los horarios eran de 8 de la mañana a 8 de la tarde, con media hora para comer y sin cobrar horas extras, por supuesto. Si venía más carga de trabajo, tenías que aprovecharla".<sup>68</sup>

Mar Iglesias, doctora en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, describe en su estudio sobre "Panorámica sociológica del sector textil gallego" la imagen típica de una manufacturera del sector textil gallego:

"Grupos de mujeres acuden a los talleres a la hora señalada con el carro de la compra para recoger el material y llevárselo a casa. Esta situación no es exclusiva de Galicia (...) De casi todos estos lugares recibe Inditex telas que

---

<sup>66</sup> Ibidem

<sup>67</sup> Ibidem

<sup>68</sup> Ibidem

serán transformadas en prendas de vestir por las cooperativas gallegas, cuyos cooperativistas han hecho posible el milagro Inditex”<sup>69</sup>

La relación laboral de Inditex con estos trabajadores es inexistente y no existe ningún compromiso entre ellos. El trabajo clandestino, sin seguridad social, está presente en los talleres subcontratados por Inditex y otras empresas textiles gallegas. En el libro de Cecilia Monllor, “*Zarapolis. La historia secreta de un imperio de moda*”, una de las cooperativistas gallegas establece:

“Zara es una apisonadora, se lo puede permitir todo. Nuestros problemas no son su problema, nosotros no somos Inditex y si no cumplimos las condiciones, a la calle. Trabajamos en exclusiva porque son los únicos que garantizan trabajo durante todo el año (...) Nos paga igual que hace once años. En cuanto hacemos el amago de protestar se salen con que en el mundo esta lleno de pobres desgraciados dispuestos a hacer el mismo trabajo por menos de la mitad, con lo que siguen pagándonos 350 pesetas por montar un vaquero de cinco bolsillos”.<sup>70</sup>

#### **5.4) Pragmatismo sindical:**

“Ojalá tuviéramos más empresarios como Ortega”<sup>71</sup> manifestó a *Artículo 20* en su momento Manuel Patiño, representante de Comisiones Obreras (CC.OO.) en el sector textil gallego. Este sindicato es el que cuenta con mayor peso entre los trabajadores del grupo Inditex. En la actualidad el Comité de Empresa de la textil gallega está formado por 23 miembros, de los cuales 6 son de CC.OO (4 especialistas y 2 técnicos).

---

<sup>69</sup> Ibidem 8, pág. 101

<sup>70</sup> Ibidem 6

<sup>71</sup> Ibidem 8, pág. 104

La relación de Inditex con los sindicatos de nuestro país podría decirse que ha sido siempre positiva, al menos si basamos esta afirmación en las declaraciones de los principales representantes de estos sindicatos, donde en muchas ocasiones, han alabado la labor de Amancio Ortega. Sin embargo, algunos medios han recordado a los representantes sindicales las denuncias existentes contra el grupo por la existencia de talleres independientes en donde sus costureras trabajan, supuestamente, en condiciones que incumplen la legalidad laboral. Ante esta situación, Manuel Patiño afirmó:

“En los ochenta descubrimos toda esta economía sumergida y le dijimos a Inditex que aquello tenía que emerger, pues de lo contrario les haríamos a ellos responsables subsidiarios. A partir de entonces, sus encargados exigen a los talleres cada mes los comprobantes de la Seguridad Social (“TC2”)”.<sup>72</sup>

Los sindicatos y organismos oficiales hicieron borrón y cuenta nueva, y según varios medios, no reclamaron a Inditex el pago de las deudas atrasadas a la Seguridad Social por la actividad llevada a cabo durante muchos años en estos talleres independientes situados principalmente en aldeas gallegas próximas a Arteixo, sino que decidieron mirar hacia el futuro y comenzar de cero. El representante de CC.OO. en el sector textil gallego reconoció también que en muchas ocasiones las trabajadoras en esta situación de presunta ilegalidad, no llegan a cobrar el mínimo pero, aún así, admite que este sistema “permite a las mujeres gallegas seguir habitando y trabajando en sus comarcas y pueblos, y ayudando así a la economía familiar”<sup>73</sup>.

Se puede observar de esta manera la existencia de cierto “pragmatismo sindical”, ya que las declaraciones de representantes sindicales como Manuel Patiño, contrastan con informes realizados por otros sindicatos, o por la propia CC.OO., donde se denuncian algunas situaciones a las que se ven sometidos los trabajadores de Inditex. De esta

---

<sup>72</sup> Ibidem 8, pág. 105

<sup>73</sup> Ibidem 8, pág. 106

manera nos encontramos con una doble valoración en el mismo escenario: el apoyo al grupo y reconocimiento de su papel como motor de la economía; y, por otro lado, las irregularidades cometidas por el mismo.

Procederemos a continuación a mencionar tres casos en los cuales distintas organizaciones y sindicatos han denunciado las prácticas llevadas por la textil gallega. En el año 2008, la Confederación Intersindical Galega (CIG) y la Unión General de Trabajadores (UGT) presentaron una denuncia judicial contra la empresa Breogán Transportes<sup>74</sup>, concesionaria de transporte nacional e internacional a Inditex. Entre las causas de la denuncia presentada destacan: fraude laboral, despidos improcedentes y falta de un calendario laboral establecido.

Tres años después, en julio de 2011, Comisiones Obreras (CC.OO.) convocó en Madrid y A Coruña a empleados de la firma Zara para manifestarse por las condiciones laborales a las que estaban sometidos los empleados. Desde CC.OO. se afirmó que “más del 80% de la plantilla está contratada a tiempo parcial”<sup>75</sup> y que la empresa “incumple sistemáticamente el calendario laboral”, lo que en la práctica impide a los empleados “compaginar el trabajo en Zara con otros empleos o estudios”.

Más recientemente, en el año 2014<sup>76</sup>, el grupo fue denunciado desde la Federación de Industria y el Consejo Sindical de CC.OO. por obligar a una trabajadora del centro logístico de Zaragoza, víctima de violencia de género, a modificar su turno de trabajo nocturno, a pesar de tener a una menor a su cargo. Desde CC.OO. explicaron que hacía tres años la empleada reorganizó su jornada laboral para adaptarse a los horarios de su

---

<sup>74</sup> “CIG y UGT denuncian por fraude a una empresa contratada por Inditex”. Diario La Opinión de A Coruña (29 de mayo de 2008)

<sup>75</sup> MORENO, M.; “La plantilla de Inditex se rebela por las condiciones laborales”. Diario Público (7 de agosto de 2011)

<sup>76</sup> “CCOO acusa a Inditex de incumplir el convenio contra la violencia de género”. Portal Economía Digital (29 de mayo de 2014)

hija, menor de edad, tras acreditar su condición como víctima de violencia de género. De esta manera, este caso supuso, presuntamente, la falta de compromiso del grupo con el Convenio firmado con el Ministerio de Igualdad para dar visibilidad al problema de la violencia de género.

Si nos centramos en el lado positivo de la relación de Inditex con los sindicatos, debemos de destacar dos hechos relevantes ocurrido en julio de 2014. En primer lugar, Inditex renovó su Acuerdo Marco Global con la federación sindical internacional IndustriALL, "que representa a 50 millones de trabajadores de 140 países"<sup>77</sup>. Este sindicato tiene como objetivo proteger los intereses de todos los trabajadores involucrados directa o indirectamente en el conjunto de las actividades del grupo, estableciendo los mejores estándares en derechos de sindicación, salud, seguridad y prácticas medioambientales, tal y como anunció el grupo textil.

En segundo lugar, en las mismas fechas, Inditex y UGT firmaron un incremento salarial de casi el 4% anual en 2014, 2015 y 2016 con los trabajadores de su centro logístico en Meco (Madrid). El nuevo Convenio incluía una reducción de la jornada laboral para aquellos empleados del centro mayores de 55 años, y la suma de un día más para asuntos propios para toda la plantilla y otro más para aquellos que formaran parte del turno de noche.

### **5.5) Talleres subcontratados en condiciones de "presunta esclavitud":**

Inditex ha sido en múltiples ocasiones protagonista de diversas denuncias por violación de los derechos humanos. El ocultamiento mediático en nuestro país ha sido muy importante a la hora de esconder la realidad que se vive en muchos lugares de fuera de nuestras fronteras, consiguiendo mantener de esta manera, en nuestro país, una reputación relativamente alta para tratarse de una multinacional textil. Desde los

---

<sup>77</sup> G.U.; "Inditex sitúa a los trabajadores en el centro de su estrategia internacional". Diario El Economista (18 de julio de 2014)

escándalos que en los años 90 salpicaron a multinacionales como Nike o Ikea, las compañías globales destinan esfuerzo y recursos para, supuestamente, blindar la relación con sus socios. Ante la rumorología existente sobre aquellos talleres clandestinos subcontratados en todo el mundo, donde las condiciones laborales son de presunta esclavitud, Javier Chércoles, miembro del equipo de Responsabilidad Corporativa del grupo en su momento, afirmaba en el año 2001:

“Ningún proveedor nuestro puede subcontratar, y si lo hace, tiene que pedir permiso para hacerlo. Si lo hace y lo desconocemos, rompemos las relaciones con él”<sup>78</sup>.

A continuación trataremos los conflictos de derechos humanos más importantes en los que se ha visto involucrado el grupo textil gallego en los últimos años, lo cuales afectan principalmente a seis países: Portugal, Brasil, India, Argentina, Marruecos y Chile.

En el año 2006, el semanario portugués *Expresso*, denunció la utilización de menores en el norte del país luso para coser zapatos en una fábrica subcontratada. La revista portuguesa publicó<sup>79</sup> fotografías de niños en la zona rural de Felgueiras, en el norte del país, una región muy afectada por el desempleo, donde los menores cosían a diario zapatos para el formato comercial Zara. El dirigente del “Sindicato del Calzado” portugués, José Guimaraes, explicó a los medios que “los zapatos son distribuidos en furgonetas por intermediarios por las casas de la región”<sup>80</sup>. Tal y como afirmó el medio español *20 Minutos*, la multinacional gallega estableció que procedería a investigar los hechos, debido a que como declaró el gabinete de comunicación del grupo “(...) este es

---

<sup>78</sup> Ibidem 21

<sup>79</sup> RAMOS, F.; “*Inditex lleva años siendo objeto de denuncias periodísticas debida a sus proveedores*”. Diario Mundiario (9 de enero de 2014)

<sup>80</sup> AGENCIA EFE; “*Una empresa contratada por Zara usa a niños para coser los zapatos, según un semanario portugués*”. Diario 20 Minutos (27 de mayo de 2006)

un caso gravísimo (...), tenemos un código de conducta muy rígido, que prohíbe el trabajo infantil en nuestras empresas externas”<sup>81</sup>.

Otro de los casos que han sido denunciados por distintas organizaciones tuvo lugar en Brasil en 2011. El Ministerio de Trabajo del país sudamericano realizó distintas inspecciones en numerosos talleres de confección de la ciudad de Sao Paulo y, tras las investigaciones, pudo comprobar que en dos de los talleres se vendía ropa a la multinacional propiedad del señor Ortega. El Ministerio brasileño emitió 52 actas de infracción de las normas laborales contra Zara dado que las prendas fabricadas eran confeccionadas por mano de obra en “condiciones de esclavitud”<sup>82</sup>.

Los dos talleres intervenidos en en la ciudad brasileña, fabricaban ropa para la firma textil AHA, “que suministra el 90% de su producción al grupo español”<sup>83</sup>. Tras la inspección realizada, y como reveló la Superintendencia Regional de Trabajo, fueron rescatados 15 trabajadores, entre los cuales se encontraba una menor de 14 años, por lo que entre las irregularidades cometidas por el grupo gallego hay “indicios de trabajo infantil”<sup>84</sup>. Tras las investigaciones realizadas se llegó a la conclusión de que los empleados de ambos talleres se encontraban sometidos a una vigilancia intensiva, sus libertades eran restringidas y existía violación de las normas de salud y seguridad laboral. Ante estas denuncias por parte del Gobierno brasileño, Inditex procedió a negar cualquier responsabilidad. Desde la multinacional gallega se afirmó que la firma textil AHA, al contratar a talleres que explotaban ilegalmente a los trabajadores, “violó seriamente el Código de Conducta para Fabricantes”<sup>85</sup>. De igual manera, prometió que

---

<sup>81</sup> Ibidem

<sup>82</sup> AGENCIA EFE, SAO PAULO; “*Brasil expedienta a Zara por un escándalo de esclavitud en Sao Paulo*”. Diario La Vanguardia (18 de agosto de 2011)

<sup>83</sup> Ibidem

<sup>84</sup> Ibidem

<sup>85</sup> Ibidem

se tomarían medidas para que la firma textil AHA procediera a compensar económicamente a los trabajadores explotados, además de corregir las condiciones de trabajo en dichos talleres.

Sin embargo, esta no ha sido la única ocasión en que la multinacional gallega se ha visto involucrada en un escándalo en Brasil. En el año 2014, el Ministerio de Trabajo de dicho país, aseguró que al menos en otros 33 talleres subcontractados por Inditex se habrían detectado las mismas irregularidades que en los dos talleres descubiertos en el 2011. Tal y como reveló la auditora fiscal de dicho Ministerio, Juliana Cassiano, al Diario *O Globo*, “la mayoría de los trabajadores no tenía documentos, habían sido introducidos clandestinamente en Brasil por redes de tráfico de seres humanos y trabajaban en terribles condiciones”<sup>86</sup>. En esta ocasión, el gigante gallego, volvió a depositar toda la responsabilidad en la firma textil AHA, por haber subcontractado de forma no autorizada la fabricación de prendas a dichos talleres.

La India ha sido otro de los países en los que se han cometido irregularidades a través de talleres subcontractados que indirectamente trabajaban para la industria textil gallega. En el año 2008 el servicio público del Reino Unido, BBC (*British Broadcasting Corporation*), emitió un reportaje sobre la fabricación de prendas de Zara en Bangladesh, lo cual “obligó a la compañía a cerrar sus talleres en ese país, y desencadenó la dimisión del director de Responsabilidad Social”<sup>87</sup>. Ante este escándalo, el imperio de Amancio Ortega recordó que la empresa había firmado numerosos acuerdos sobre seguridad laboral, tales como el “Acuerdo sobre Seguridad y Contra Incendios” para “mejorar las condiciones de salud y seguridad en la industria textil en Bangladesh”<sup>88</sup>. De igual manera, el portavoz de la compañía también resaltó que se trata

---

<sup>86</sup> LOBO, J.L.; “*Brasil acorralla a Inditex: detectados otros 30 talleres de ‘esclavos’ vinculados a Zara*”. El Confidencial (9 de octubre de 2014)

<sup>87</sup> “*Zara, este imperio también tiene esclavos*”. Portal [solidaridad.net](http://solidaridad.net) (9 de septiembre de 2013)

<sup>88</sup> *Ibidem* 58

de "la empresa con una mejor reputación, liderazgo y que muestra una mayor responsabilidad social corporativa"<sup>89</sup>.

Sin embargo, en el año 2012, Inditex volvió a verse involucrado en otro escándalo en este país. A través del informe "*Captured by cotton*" elaborado por el "*Centre for Research on Multinational Corporations y el Indian Committee of the Netherlands*"<sup>90</sup>, se hizo público al mundo el proceso de reclutamiento de miles de niñas y jóvenes indias de entre 14 y 20 años en el Estado de Tamil Nadu, al sur de la India. La inmensa mayoría de estas trabajadoras tenían algo en común, y es que todas pertenecían a los "*dalit*", es decir, la casta más baja de la sociedad india, considerada como impura. De las cuatro fábricas detectadas (Eastman Exports, SSM India, Bannari Amman Group y KPR Mill<sup>91</sup>) la primera de ellas tenía entre sus principales clientes a tres empresas españolas: Inditex, El Corte Inglés y Cortefiel. En estos talleres, niñas y adolescentes trabajaban sin contrato, privadas de libertad y en condiciones irregulares a lo largo de un periodo superior a las 72 horas a la semana, a cambio de un salario de 0,88 euros al día. Sin embargo, las trabajadoras no recibían la paga inmediatamente a cambio de la confección de las prendas, sino que "sólo podrán disponer cuando hayan transcurrido de tres a cinco años y que servirá para pagar su dote matrimonial"<sup>92</sup>.

Ante esta situación, el grupo Inditex aseguró que el informe fue analizado por la "*Ethical Trading Initiative*" (ETI), en junio de 2011, una organización internacional que combate la explotación laboral y de la que forma parte la multinacional de Amancio Ortega. Desde la central de Inditex afirmaron:

---

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> LOBO, J.L.; "*Trabajo esclavo en la India: tres empresas españolas están incluidas en la 'lista negra'*". El Confidencial (23 de marzo de 2012)

<sup>91</sup> Ibidem

<sup>92</sup> Ibidem

“Inmediatamente se adoptaron acciones preventivas para impedir que cualquiera de las situaciones de riesgo señaladas en el informe se pudieran llegar a producir (...). Tras nueve meses de trabajo, el resultado final apunta a que las situaciones de riesgo están ahora monitorizadas y se persiguen de forma eficaz las irregularidades”<sup>93</sup>.

Argentina ha sido otro de los países que se han visto afectados por estas prácticas irregulares. A mediados de marzo de 2013, la tienda principal de Zara en Buenos Aires y sus oficinas comerciales, fueron allanadas como consecuencia de una investigación penal realizada por la justicia argentina por “supuesta explotación laboral y reducción a la servidumbre en talleres clandestinos de confección textil”<sup>94</sup>. El origen de esta investigación tiene lugar en la denuncia presentada por la Fundación Alameda, una ONG dedicada a combatir el trabajo esclavo y la trata de personas, y que siempre ha sido apoyada por el Papa Francisco, antiguo Arzobispo de Buenos Aires<sup>95</sup>. Para acompañar a la denuncia presentada, la ONG argentina presentó grabaciones de vídeo realizadas durante los allanamientos a los talleres realizados<sup>96</sup>. El presidente de la Organización, Gustavo Vera, adelantó al *Diario Público*<sup>97</sup>, que habían encontrado, en otro recinto ilegal donde trabajaban inmigrantes explotados, ropa de la marca gallega Zara. Por otra parte, Gustavo Vera, afirmó:

“La jornada laboral se extiende por 13 horas (...). El tallista de nombre Luis Mendoza Sarco ejercería un férreo control sobre los costureros, lo cual

---

<sup>93</sup> Ibidem

<sup>94</sup> IRIGARAY, J.L.; “Zara, registrada por supuesta explotación laboral en Argentina”. *Diario El Mundo* (1 de octubre de 2013)

<sup>95</sup> REBOSSIO, A.; “Una ONG protegida por el Papa denuncia a Zara por trabajo esclavo”. *Blog El País* (27 de marzo de 2013)

<sup>96</sup> Ibidem 95

<sup>97</sup> DELICADO, A.; “Zara recurre al trabajo esclavo en Argentina”. *Diario Público* (8 de abril de 2013)

impediría la libre entrada y salida del establecimiento (...). Respecto a las condiciones de salubridad e higiene, las mismas serían absolutamente deficientes, a lo cual debemos sumar la carencia de una adecuada alimentación tanto para adultos como para los menores de edad que residen en el lugar<sup>98</sup>.

Ante estas acusaciones, la multinacional gallega rechazó que alguno de estos talleres perteneciera a los 60 proveedores que la multinacional tiene en Argentina, además de afirmar que había realizado hasta 300 auditorías en los últimos dos años, certificando que "se cumplían los estándares de conducta que nosotros establecemos"<sup>99</sup>. De igual manera, desde el grupo gallego se aseguró que "las prendas con su marca secuestradas allí eran falsificadas"<sup>100</sup>. El grupo de Amancio Ortega siempre ha negado cualquier relación con estos talleres clandestinos.

Marruecos siempre ha sido otro de los países en el punto de mira a la hora de establecer presuntas irregularidades llevadas a cabo por el grupo. La federación de ONG's SETEM, centrada en concienciar a la sociedad sobre las desigualdades entre los países del Sur y del Norte, encontró durante su campaña "Ropa Limpia" que el 25% de los talleres clandestinos de Tánger, confeccionaban ropa para Inditex<sup>101</sup>. Según SETEM:

"El trabajo infantil es generalizado. Niñas de entre 12 y 16 años ocupan puestos de última categoría, cortando hilos o transportando cajas de tela de una cadena u otra. Algunos niños cosen en máquina antes de los 15 años. A veces sufren malos tratos físicos y también acoso sexual".<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> *Ibidem* 95

<sup>99</sup> *Ibidem*

<sup>100</sup> *Ibidem*

<sup>101</sup> *Ibidem* 87

<sup>102</sup> *Ibidem*

Dicha ONG publicó su informe *“La moda española en Tánger: trabajo y supervivencia de las obreras de la confección”*, en el cual se denunciaba:

“(…) las trabajadoras de talleres que producían para Inditex acumulaban hasta 65 horas a la semana ante una máquina de coser. Algunos no cobraban ni siquiera el salario mínimo marroquí<sup>103</sup>. En esta ocasión el grupo gallego también negó las acusaciones, asegurando que desde el 2001 dispone de un “código ético que prohíbe explícitamente prácticas como el trabajo forzado o de menores”<sup>104</sup>.

Todo esto contrasta en gran medida con la información publicada por Inditex en el reportaje *Planeta Zara*, emitido por el canal privado *Canal+*, y en el que se pueden observar algunos de los talleres de Marruecos, todos ellos poseedores de las mejores condiciones laborales, de seguridad e higiene. En el mismo, Javier Chércoles, miembro del equipo de Responsabilidad Corporativa del grupo en el momento de las declaraciones, afirma:

“La compañía ha alcanzado una cierta madurez que le obliga a comportarse adecuadamente. La compañía ya no está sola, está en Bolsa y si está en Bolsa y depende de los intereses de los accionistas, atiende las exigencias de los clientes, de los empleados y la sociedad civil, tiene que comportarse adecuadamente”<sup>105</sup>.

El último de los países donde Inditex se ha visto involucrado en un escándalo de este calibre es Chile. Tal y como afirmada el portal *“Equal Times”*, la firma *Zara* mantiene a

---

<sup>103</sup> *Ibidem* 58

<sup>104</sup> *Ibidem*

<sup>105</sup> *Ibidem* 15

su fuerza productiva en condiciones precarias, con muy malas condiciones laborales. De esta manera, los trabajadores chilenos de la firma gallega, han decidido organizarse en un sindicato y luchar porque sus condiciones laborales mejoren en el corto plazo y puedan mantenerse. La presidenta del Sindicato Zara Chile, Carmencita Verdugo, afirmó:

“(...) lo que hace Zara es vender imagen, pero detrás de ella se esconde la prevaricación de la vida de muchas personas(...). Zara por fuera exhibe un perfil de trabajadores muy bien vestidos y educados, pero por dentro las condiciones de empleo son muy malas y no descansaremos hasta mejorarlas”<sup>106</sup>

La presidenta del sindicato hizo mención en sus declaraciones a los escándalos a los que tuvo que hacer frente el grupo en Brasil y Argentina, mencionados previamente, donde se descubrieron los vínculos del gigante textil con el trabajo esclavo de inmigrantes. Sin embargo, la relación laboral nunca es directa, sino que el grupo subcontrata a talleres de confección y costura. La presidenta hace mención al hecho de que en Brasil, la multinacional gallega tuvo que apagar una multa de 1,3 millones de euros, pero “Zara es una empresa que prefiere pagar las multas antes de corregir sus malas prácticas laborales”<sup>107</sup>.

## **5.6) Reducción de impuestos:**

La presunta existencia de barcos fantasma con costureras cosiendo en alta mar, ha sido uno de los rumores sin fundamento más “curioso y absurdo” que han sacudido al grupo gallego. En los primeros años de éxito, cuando ya se trataba de una multinacional consolidada que había batido todos los retos en su salida a Bolsa, mucho se hablaba

---

<sup>106</sup> SOOMER, B.; “Zara y su explotación laboral en Chile”. Portal Equal Times (10 de abril de 2014)

<sup>107</sup> *Ibíd*em 100

“acerca de la posibilidad de que Inditex elabore parte de su producción en alta mar a bordo de barcos fantasmas”<sup>108</sup>.

El motivo, además de la mera ignorancia, era la participación de la multinacional gallega en negocios navieros a través de sus distintas sociedades, una actividad totalmente ajena a su negocio principal. En el año 2003, “la textil gallega tenía una participación mínima del 49% en cada una de las siguientes sociedades navieras: Elealva, Celeste, Del Miño, Venus, Berñín, Covadonga y Guadiana”<sup>109</sup>.

El motivo principal de llevar a cabo esta actividad era puramente estratégico. A través de estas participaciones, Inditex, lograba reducir la cuantía de impuestos a pagar mediante el arrendamiento de buques, ya que estos incentivos fiscales fueron incluidos en la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado de 1998<sup>110</sup>, a través de una disposición transitoria que afectaba al Impuesto de Sociedades. El objetivo de esta ayuda era “promover la renovación de la flota mercante española a través de una serie de rebajas de impuestos para los inversores en este sector”<sup>111</sup>. Esta operación, permitió al grupo gallego y otras muchas empresas de nuestro país, acceder a una serie de ventajas fiscales muy beneficiosas para reducir la factura final a la Hacienda Pública en concepto de Impuesto de Sociedades.

En el año 2003, el grupo gallego efectuó otra operación relacionada con la Hacienda Pública que le fue muy beneficiosa. La multinacional realizó una “dación en concepto de pago de impuestos”<sup>112</sup>. De esta manera, pagó a Hacienda tres millones de euros a

---

<sup>108</sup> *Ibidem* 8, pág. 169

<sup>109</sup> *Ibidem*

<sup>110</sup> Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

<sup>111</sup> *Ibidem* 101

<sup>112</sup> TRENAS, M.; “*Inditex paga a Hacienda tres millones de euros con una colección de trajes*”. Diario La Voz de Galicia (14 de mayo de 2003)

través de 470 trajes que pasaron a formar parte del Museo de la Indumentaria de Madrid. Buena parte de los trajes dados en dación de pago por el grupo eran "obras originales de Mariano Fortuny y Madrazo"<sup>113</sup>.

### **5.7) Operación Fenosa:**

El más famoso desencuentro profesional y personal dentro de Inditex, según algunos medios, y que supuso el fin de la estructura directiva original del grupo después de muchos años de trabajo, se gestó fuera de Inditex. El origen fue el intento de tomar el control de la eléctrica Unión Fenosa, puesta en venta por el Banco Santander a mediados del 2005<sup>114</sup>. Un grupo de empresarios gallegos, entre los que destacaba el propio Amancio Ortega, "planteó una oferta por el paquete accionario (22%) que otorgaba el control de la compañía y alcanzó en septiembre un principio de acuerdo con el vicepresidente del banco, Matías Rodríguez Inciarte"<sup>115</sup>. Los presuntos compradores de la eléctrica querían ofrecer la presidencia a José María Castellano, quien continuaba siendo el vicepresidente de Inditex en aquel momento, pero "Banco Santander tenía otros planes...y Amancio Ortega, también"<sup>116</sup>

Florentino Pérez, presidente de la empresa ACS, acabó haciéndose con el control del 22% de Unión Fenosa, afirmando que dicha adquisición era una estrategia para su grupo<sup>117</sup>. Se frustraba de esta manera el deseo de Amancio Ortega de hacerse con el control de la eléctrica, lo que permitió que quedara al descubierto la oposición del

---

<sup>113</sup> *Ibidem*

<sup>114</sup> AGENCIA EFE; "SCH confirma que mantiene negociaciones con distintos inversores para vender Unión Fenosa". Diario El Mundo (22 de septiembre de 2005)

<sup>115</sup> *Ibidem* 10, pág. 253

<sup>116</sup> *Ibidem* 10

<sup>117</sup> CLEMENTE, E.; "Florentino Pérez dice que desconocía la oferta de Ortega por Unión Fenosa". Diario La Voz de Galicia (26 de septiembre de 2005)

fundador de la textil a que Castellano presidiera la misma. Su oposición resultó tan radical que algunos medios afirman que declaró que eso ocurriría “por encima de mi cadáver”<sup>118</sup>, teniendo en mente a Pablo Isla para la presidencia de la eléctrica. Amancio Ortega asegura no haber pronunciado tal afirmación y sólo admite haberse opuesto por considerar que vinculaba excesivamente a Inditex en una inversión que él realizaba a título personal.

La oposición de Ortega a que Castellano presidiera la eléctrica, aunque finalmente se frustrara la operación de toma de control, determinó, el 23 de septiembre de 2005<sup>119</sup>, la salida del grupo del que hasta entonces era la mano derecha del fundador de Inditex. José María Castellano cambió entonces el sector textil por el inmobiliario, concretamente por Fadesa, “de la mano de JP Morgan y en calidad de consultor, con el objetivo de sacarla a Bolsa”<sup>120</sup>. Tras el fracaso de la operación Fenosa y posterior salida del grupo de Castellano, éste declaró en referencia a su relación personal con Ortega:

“Ayer mismo hablé con él. La relación no va a ser la misma (...). Pero cada uno toma su camino. Y no pasa absolutamente nada (...) Él sabe cómo soy yo, sabe que cuando tengo tomada una decisión, no la cambio. Y tengo razones para tomar la decisión”.<sup>121</sup>

De esta manera se cerró un capítulo en la historia empresarial de nuestro país. El que había sido la mano derecha de Amancio Ortega y uno de los principales artífices de esta

---

<sup>118</sup> “Amancio Ortega a la propuesta de hacer presidente de Fenosa a Castellano: “Por encima de mi cadáver”. Diario El Confidencial (29 de septiembre de 2005)

<sup>119</sup> “El motivo del último “gran divorcio” de las finanzas españolas: Amancio Ortega tenía otro presidente para Fenosa, Pablo Isla”. Diario El Confidencial Digital (13 de octubre de 2005)

<sup>120</sup> CORTÉS, J.M.; “José María Castellano, en la endogamia gallega”. Economía Digital (9 de noviembre de 2013)

<sup>121</sup> DELGADO, J.T.; “Entrevista a José M. Castellano, dimitido vicepresidente de Inditex”. Diario El Mundo (25 de septiembre de 2005)

revolución empresarial, abandonaba el grupo gallego envuelto en la polémica y, todo ello, a raíz de una operación que nada tenía que ver con la actividad principal de Inditex. Cuando José María Castellano fue preguntado acerca de cómo fue su salida del grupo, el ejecutivo contestó: "Jamás pensé que se iba a producir de esta manera. Pero bueno, se ha metido esta operación por en medio"<sup>122</sup>; y en relación a una futura reincorporación al grupo o la posibilidad de dar marcha atrás en su decisión de abandono, afirmaba: "Se ve que usted no me conoce muy bien".<sup>123</sup>

### **5.8) Energía limpia, aerogenerador y conflicto con Greenpeace:**

En la última década, el grupo gallego ha intentado subirse al tren de la "moda verde", principalmente a través del Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010. En el preámbulo del mismo se afirma que el objetivo de dicho plan es "conciliar crecimiento económico del grupo con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente"<sup>124</sup>. Dicho plan encontraba sus cimientos en cinco líneas, que abarcaban prácticamente todas las áreas del proceso productivo del grupo gallego:

- 1) Proyecto de Integración energética.
- 2) Proyecto Inditex Pro Tokyo.
- 3) Proyecto huella ecológica de los tejidos.
- 4) Proyecto Terra.
- 5) Proyecto 3S Tienda Sostenible

Uno de los objetivos principales del primero de los proyectos era implantar energías renovables en todos los centros logísticos de la multinacional. De esta manera, en el año

---

<sup>122</sup> *Ibidem*

<sup>123</sup> *Ibidem*

<sup>124</sup> RODRÍGUEZ, M.; "En Inditex se lleva el verde". Diario La Opinión de A Coruña (3 de enero de 2010)

2002, Inditex instaló en el Polígono de Sabón (Arteixo) un aerogenerador de 850kw. Sin embargo, desde antes de que el mismo comenzara a funcionar, su instalación ya se vio envuelta en múltiples polémicas. En el momento en que comenzaron a instalarlo, Inditex disponía de la licencia municipal necesaria para proceder a la instalación, otorgada por el Ayuntamiento de Arteixo. Sin embargo, el grupo carecía de dos permisos previos necesarios, la autorización previa y la aprobación del proyecto de ejecución por parte de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio. Sin duda alguna esto supuso una gran polémica y dio lugar a una gran rumorología por el “presunto trato de favor” del Ayuntamiento de Arteixo con el grupo de Amancio Ortega.

El diario *La Voz de Galicia* publicó en el año 2002 una noticia en la que se afirmaba que “el aerogenerador carece de autorización administrativa previa y de la aprobación del proyecto de ejecución, dos requisitos necesarios para ponerlo en marcha”<sup>125</sup>. Como consecuencia, el 27 de septiembre de 2002, Inditex presentó ante la Dirección Xeral de Industria, Enerxía e Minas, la documentación y solicitud de autorización para instalar el generador eólico. Sin embargo, Industria afirmó que “días atrás se comprobó que sin disponer aún de autorización, se estaba procediendo a la construcción de un generador eólico y, de hecho, ya estaba instalado el fuste del mismo”<sup>126</sup>.

Como consecuencia, en el año 2003, el expediente sancionador abierto a Inditex por la instalación sin licencia administrativa previa ni un proyecto de ejecución aprobado, ya tenía una propuesta de resolución<sup>127</sup>. En dicha resolución, la Consellería de Innovación,

---

<sup>125</sup> GONZÁLEZ, M.C.; “*Industria paraliza el aerogenerador de Inditex por carecer de autorización*”. Diario La Voz de Galicia (14 de octubre de 2002)

<sup>126</sup> *Ibidem*

<sup>127</sup> ECONOMÍA; “*Industria limita el aerogenerador de Inditex al uso para autoconsumo*”. Diario La voz de Galicia (6 de febrero de 2003)

Industria e Comercio, impuso al grupo gallego una multa de 60.000 euros por la instalación del aerogenerador sin la autorización necesaria<sup>128</sup>.

Sin embargo, no fue hasta el 26 de abril de 2004, cuando la Xunta de Galicia publicó en su Diario Oficial<sup>129</sup>, la Resolución de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio, por la cual se procedió a la aprobación del proyecto de ejecución y la autorización para la instalación del generador eólico en Sabón (Arteixo). A partir de este momento, Inditex ya disponía de todos los permisos y documentación necesaria para la instalación del aerogenerador para abastecer a una de las fábricas del Polígono de Sabón, pero no se le permitió conectarlo a la red de distribución eléctrica.

Llegado a este punto, la fábrica de Sabón pudo disponer del abastecimiento eléctrico proporcionado por el generador eólico. De esta manera, se cumplía el primer objetivo del Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010, pero esto no significó que se acabaran para el grupo los problemas relacionados con la instalación del mismo. En el año 2007, el Tribunal Superior de Justicia de Galicia desestimó el recurso interpuesto por el grupo<sup>130</sup> por la sanción impuesta en agosto de 2003 por la Consellería de Innovación, Industria e Comercio, obligándole de esta manera a abonar los 60.000 euros establecidos en la resolución.

Este no ha sido el único caso en el que el grupo gallego se ha visto envuelto en polémicas en su camino hacia el cuidado del medioambiente. El 25 de septiembre de 2012<sup>131</sup>, Inditex recibió una carta del colectivo "Greenpeace" informándole de que se

---

<sup>128</sup> REDACCIÓN; "Confirmada la multa a Inditex por instalar un aerogenerador sin permiso". Diario La Voz de Galicia (11 de abril de 2007)

<sup>129</sup> Resolución de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio. DIARIO OFICIAL DE GALICIA (DOG. Núm. 79:5892) (26 de abril de 2004)

<sup>130</sup> *Ibidem*

<sup>131</sup> "Hilos tóxicos: al desnudo. Exponiendo el papel de la industria textil en la contaminación de los ríos de México". Informe GREENPEACE, 2012 (pág. 23)

estaba llevando a cabo una investigación en Méjico para saber si una serie de compañías textiles tenían algún tipo de relación comercial con dos compañías: Kaltex y Lavamex. El origen de la polémica se encuentra en el descubrimiento de sustancias peligrosas en aguas residuales en la zona donde se encontraban ambas compañías en Méjico: Kaltex, en San Juan del Río (Querétaro); y Lavamex, en Aguascalientes. Ambas compañías textiles están relacionadas con "la producción y lavado de productos textiles en México, previo a la venta. En ambas compañías se llevan a cabo procesos húmedos tales como el teñido y el lavado de la mezclilla"<sup>132</sup>.

Desde las instalaciones centrales de Inditex, se confirmó que Kaltex y Lavamex se encontraban entre sus proveedores en Méjico, pero no indicaron ningún pedido concreto asociado con las mismas. De esta manera, quedaba confirmada la relación del grupo de Amancio Ortega con dos compañías textiles que estaban incumpliendo gravemente los mínimos de seguridad y cuidado del medioambiente, siendo parte de la contaminación de las aguas mejicanas en dos provincias distintas. De igual manera, y al margen de la confirmación por parte de Inditex, a través del portal de noticias de la industria textil "Just Style"<sup>133</sup>, se ha podido confirmar la relación comercial existente entre el grupo y ambas compañías mejicanas, debido a la firma de un contrato entre Kaltex y la compañía del señor Ortega.

### **5.9) Investigación gobierno mejicano por presunta falsedad documental:**

El grupo textil gallego se instaló por primera vez en Méjico en el año 1992, adquiriendo una imagen de marca en todos sus formatos comerciales más "alta". Debido a las características político-sociales del país, Inditex ofrece sus productos a sectores económicos con un poder adquisitivo medio-alto, a diferencia que en España y otros muchos países europeos.

---

<sup>132</sup> *Ibíd*em

<sup>133</sup> "Mexico: Spain's Inditex signs manufacturing agreements". Portal Just Style (25 de febrero de 2004)

En agosto de 2003, la Administración General de Aduanas del país<sup>134</sup>, comenzó a realizar una serie de investigaciones al grupo Inditex, en concreto a dos de sus formatos comerciales: Zara y Bershka<sup>135</sup>. Tal y como comunicaron los medios mejicanos, dichas investigaciones comenzaron porque se tenía la sospecha de que el grupo de Amancio Ortega estaba realizando unas actuaciones no legales en relación al origen de sus prendas. Presuntamente, Inditex "usaba España únicamente como puente para triangular a México sus productos fabricados en China y etiquetados en España como país de origen"<sup>136</sup>. De esta manera, el Gobierno mejicano tenía la sospecha de que el grupo gallego pretendía a través de esta estrategia, aprovecharse de aranceles más bajos, introduciendo en Méjico prendas etiquetadas en España pero confeccionadas en China.

Con estas actuaciones, el grupo gallego pagaba un arancel seis veces menor, ya que el Gobierno mejicano establece un arancel del 5% sobre prendas procedentes de España y de un 35% para aquellas que procedan de China, mientras que como afirmaron los medios mejicanos, en las prendas vendidas en España se leía "*made in China*" y en las mismas prendas en Méjico se leía "*made in Spain*".

Finalmente, el servicio de aduanas mejicano informó de que según los informes de Aduanas de España no había irregularidad alguna en las exportaciones realizadas por Inditex, de manera que la "AGA<sup>137</sup> de México tuvo que exonerar al grupo"<sup>138</sup>. Sin embargo, esta resolución estuvo colmada de rumores y, muchos de ellos, apuntaban a las fuertes presiones realizadas por el Gobierno español de aquel momento para que el

---

<sup>134</sup> PÉREZ, A.L.; "*Hacienda en problemas con Senado EEUU*". Revista mejicana Contralínea, periodismo de investigación (septiembre de 2005)

<sup>135</sup> *Ibidem* 8, pág. 191

<sup>136</sup> *Ibidem* 128

<sup>137</sup> AGA: Administración General de Aduanas, Méjico.

<sup>138</sup> *Ibidem* 128

Gobierno mejicano actuara en defensa de la multinacional española y la exonerara de cualquier presunta irregularidad.

### **5.10) Conflictos con Israel y presión del *lobby* judío:**

El formato comercial Zara, buque insignia de Inditex, ha tenido que enfrentarse al enfado de la comunidad judía en más de una ocasión. Todas las cadenas del grupo gallego Inditex publican en las etiquetas de todas las prendas, los precios de ese mismo artículo en distintos países e idiomas<sup>139</sup>, una política de empresa que ayuda a los clientes a comparar precios y que es de obligado cumplimiento para todas las prendas que salgan de las fábricas de la compañía.

Cuando el grupo gallego aterrizó en Israel en 1997, a través de “*joint ventures*” con socios locales<sup>140</sup>, implantó también el sistema de multietiquetas. En las distintas prendas, a través de las etiquetas, podía observarse el precio en países árabes, con las correspondientes banderas y traducciones a las monedas y lenguas respectivas. Esto se vio como una agresión a sus principios, valores y religión en el país judío, de manera que el asunto “le costó a la empresa concentraciones populares de protesta ante sus tiendas en Israel, además de algo mucho más preocupante: la presión del lobby judío, especialmente norteamericano, que movilizó a sus terminales”<sup>141</sup>.

En el años 2007, Zara se vio envuelta en un gran escándalo con la comunidad judía, al “vender bolsos que lucían una esvástica”<sup>142</sup>, algo que fue denunciado por una compradora británica. Ante el *boom* mediático que esto provocó y las múltiples

---

<sup>139</sup> Ibídem 8, pág. 191

<sup>140</sup> STERN, L.; “*Canales de comercialización*”. Ed. Prentice Hall (1998:449)

<sup>141</sup> Ibídem 139

<sup>142</sup> EMERGUI, S.; “*Zara retira una camiseta parecida al uniforme judío en el Holocausto*”. Diario El Mundo, especial Jerusalén (28 de agosto de 2014)

reclamaciones recibidas, el grupo gallego pidió disculpas y retiró los bolsos del mercado.

No fue esta la única ocasión en que la comunidad judía denunció a la multinacional española. En el año 2009, Zara se vio obligada a retirar de todos sus comercios israelitas los árboles de navidad que decoraban las tiendas. El asunto generó una gran polémica en los medios de comunicación hebreos “tras las quejas de numerosos clientes que no vieron en los comercios la tradicional Hanukkah”<sup>143</sup>. Según el diario hebreo *Yediot Aharonot*, la empresa manifestó que “las tiendas de Zara han seguido los criterios decorativos ordenados por las oficinas centrales de Madrid”<sup>144</sup>.

Por último, Inditex también se ha visto envuelta recientemente en otro escándalo con la comunidad judía. En el verano de 2014, el formato comercial Zara (Kids), se vio obligado a retirar un camiseta parecida al uniforme judío en el Holocausto y pedir disculpas a través de al red social *Twitter*: “Nos disculpamos honestamente. La estrella está inspirada en las estrellas que llevaban los *sheriffs* en las películas clásicas del Oeste y ya no se encuentra más en nuestras tiendas”<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> FORJAS, P.; “Zara retira los árboles de navidad de todas sus tiendas en Israel”. Radio Nacional de España, corresponsal Jerusalén (18 de diciembre de 2009)

<sup>144</sup> *Ibidem*

<sup>145</sup> *Ibidem*

## **VI) Resumen y conclusión final:**

Desde su sede social en el pequeño municipio coruñés de Arteixo, el grupo Inditex dirige un conglomerado formado por más de 200 sociedades. Se trata de una de las mayores firmas no financieras de España, tanto en término de facturación, como de beneficios, como en cualquier otro parámetro de relevancia empresarial.

A través de la revisión de toda la bibliografía existente sobre el grupo, hemos podido estudiar aquellos aspectos más relevantes del mismo. Debemos de destacar que la bibliografía encontrada no es muy abundante si lo comparamos con el tamaño y relevancia de la multinacional gallega, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, es llamativo ver como a partir del año 2001, fecha de la salida a Bolsa del grupo, se produce un incremento en cuanto a libros y estudios publicados sobre la empresa de Amancio Ortega, siendo la pasada década la más fructífera en cuanto a producción literaria. Por otra parte, debemos destacar también como coincidiendo con esa fecha Inditex abre por primera vez las puertas de su central en Arteixo al público, con el estreno del reportaje emitido por *Canal+*: “*Planeta Zara*”.

Inditex ha mantenido un crecimiento estable y seguro en las últimas tres décadas, algo que muchos de sus competidores no han conseguido. Su modelo de negocio y capacidad de adaptación a cualquier mercado, han sido imitados por muchas otras empresas del mismo sector y de otros distintos, pero parece que nadie ha conseguido, a día de hoy, hacerle sombra a esta revolución empresarial. La mayoría de los libros y estudios publicados sobre el grupo centran su estudio en este aspecto, en el revolucionario modelo de negocio ideado por su fundador, Amancio Ortega Gaona.

Todas las publicaciones existentes y que han sido revisadas en este trabajo de investigación tienen un elemento en común, estudiado y analizado en cada una de ellas, el modelo “*just in time*”. En el éxito del grupo y todos los formatos comerciales que lo forman, que aplican la misma estrategia y manera de hacer las cosas, dicho modelo es

de vital importancia. Este ha podido ser llevado a cabo gracias al uso de las tecnologías de la información y comunicación, de manera que el sistema de información y logística establecido por el grupo le ha permitido responder a la demanda del mercado en el menor tiempo posible, reduciendo sus costes y aprovechando de la forma más eficiente sus recursos.

Sin embargo, cuando estudiamos el grupo fundado por Amancio Ortega, no podemos obviar su lado "menos bonito" y "menos conocido". A través de la revisión bibliográfica realizada, hemos podido observar como Inditex se ha visto involucrado en numerosas polémicas y litigios a lo largo de sus cuatro décadas de existencia, abarcando distintos ámbitos y países de referencia. Como se ha podido ver reflejado en este trabajo de investigación, la sociedad se ha mantenido en muchas ocasiones al margen de estas denuncias, obviando la realidad existente en muchos talleres dependientes, directa o indirectamente, de la multinacional gallega. Sin embargo, otras denuncias como los supuestos de plagio, si que han tenido más relevancia en los medios de comunicación, siendo la población conocedora del sospecho origen de la inspiración de los diseñadores del grupo.

A continuación, pasaremos a presentar las principales conclusiones a las que hemos podido llegar una vez concluido nuestro trabajo:

1. Pocos han sido los libros publicados sobre el grupo textil gallego si tenemos en cuenta la relevancia empresarial del mismo y sus ya cuatro décadas de existencia. Además, únicamente uno de ellos ha sido controlado por el propio grupo, "*Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*" escrito por la periodista Covadonga O'Shea en el año 2008, supone el único relato en primera persona del fundador de Inditex.
2. Los estudios realizados por distintas universidades tanto a nivel nacional como internacional, tampoco han sido muy abundantes. Sin embargo, debemos destacar el realizado en el año 2005 por la universidad americana de Harvard después de su

visita a la central de Inditex en Arteixo. Este estudio consiguió que el mundo entero conociera, por fin, al grupo gallego, y superó todas las previsiones ya que supuso un récord de ventas, superando incluso al "case study" de la multinacional americana Wall-Mart.

3. Los reportajes, documentales y entrevistas en medios audiovisuales han sido también escasos. Debemos destacar, como ocurre con la mayoría de los libros y estudios publicados, que todos han visto la luz después de la salida a Bolsa del grupo en el año 2001. De todos ellos, dos han sido controlados y publicados por el grupo y sólo uno de los reportajes, el realizado en el año 2012 por la televisión francesa en el programa "Cash Investigation", ha denunciado las condiciones de "presunta esclavitud" de los talleres subcontratados por el grupo.
4. Los medios de comunicación han publicando, de manera constante, noticias sobre el grupo en los últimos años, pero esta actividad se ha realizado con mayor intensidad desde su salida a Bolsa. Sin embargo, debemos de destacar como en los últimos años han comenzado a aparecer en los medios noticias relacionadas con prácticas negativas o cuestionables realizadas por la multinacional gallega, presentando así su lado "menos bonito" y "menos conocido".
5. Después del análisis y estudio de las polémicas y litigios en que se ha visto involucrado Inditex, debemos de destacar dos casos que nos parecen de vital importancia. En primer lugar, las malas condiciones laborales a las que se ven sometidas las costureras gallegas que trabajan para el grupo en pequeños talleres independientes, en muchas ocasiones en condiciones al margen de la legalidad. En segundo lugar, los talleres subcontratados en todo el mundo en condiciones de "presunta esclavitud" y que han sido denunciados en varias ocasiones en lugares como Brasil, Argentina, Chile, Marruecos, Portugal y la India.

En este trabajo hemos podido observar como las actividades realizadas por este fenómeno empresarial esconden detrás muchos escenarios donde, legalidad y moralidad, son más que discutibles, aunque sea admirado en todo el mundo y estudiado por las mejores escuelas de negocio. De esta manera, es la sociedad quien tiene la tarea de plantearse una serie de preguntas con las que establecer si los estándares mantenidos por el grupo deben de ser aceptados o no. Todos somos vulnerables y, en este trabajo, se ha visto reflejado como muchos somos capaces de obviar hechos que son a todas luces notorios y públicos. Tan sólo hace falta demostrar interés y capacidad crítica para no vivir ajenos a la realidad, para ser capaces de alejarnos de nuestra zona de "confort" y conocer lo que está ocurriendo en muchos lugares del mundo. Esta ignorancia pretendida permite al gigante de la moda continuar desarrollando su imperio a costa de prácticas, en ocasiones, poco éticas.

Para concluir debemos destacar que este trabajo ha tratado de mostrar, después de una revisión de la bibliografía existente del grupo, aquellas características principales del mismo y el lado "menos conocido" y "menos agraciado" de Inditex, tratando de presentar aquellos aspectos donde la ética ha sido aparcada en un segundo plano, o donde el grupo ha conseguido mantener de manera más o menos oculta, muchos hechos. No se trata de una denuncia, ni la intención es reducir a la nada los méritos alcanzados por este fenómeno, simplemente se trata de una exposición, lo más clara posible, de algunos hechos importantes que deben de ser cuestionados, ya que de una manera u otra, en muchas ocasiones, han formado parte de la estrategia del grupo gallego y continúan dándose en la actualidad, aunque en muchos casos la multinacional haya adoptado una posición retroactiva y modificado su conducta.

## VII) Bibliografía:

- AGENCIA EFE, SAO PAULO; *"Brasil expedienta a Zara por un escándalo de esclavitud en Sao Paulo"*. Diario La Vanguardia (18 de agosto de 2011)
- AGENCIA EFE, Santiago de Compostela; *"Localizan 125 kilos de cocaína en un contenedor con destino Inditex"*. Diario El Confidencial (20 de diciembre de 2005)
- AGENCIA EFE; *"SCH confirma que mantiene negociaciones con distintos inversores para vender Unión Fenosa"*. Diario El Mundo (22 de septiembre de 2005)
- AGENCIA EFE; *"Una empresa contratada por Zara usa a niños para coser los zapatos, según un seminario portugués"*. Diario 20 Minutos (27 de mayo de 2006)
- ALCAIDE H. F.; *"Modelo de negocio: Zara y Amancio Ortega, la historia de muchas personas"*. Revista Executive Excellence nº 54 (noviembre 2008)
- ALONSO A, J.; *"Competitividad internacional e innovación tecnológica.El caso Inditex, 1998-2007"*. Universidad de A Coruña (2008)
- ALONSO A, J.; *"Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999"*. Revista de Historia, nº 18, páginas 157-179 (2000)
- BADÍA, E.; *"Zara...y sus hermanas"*. Ed LID Editorial Empresarial (2008)
- CANAL +; *"Planeta Zara"*. Coproducción de Produce + y CapaLatAm (2002)  
<https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFElg>

- CARO, F.; GALLIEN, J; DIAZ, M; GARCIA, J.; CORREDOIRA, J.M.; MONTES, M.; RAMOS, J.A.; CORREA, J.; *"Zara uses operations research to reengineer its Global Distribution Process"*. Interfaces, vol. 40, no.1, January-February (2010). UCLA (University of California, Los Angeles)
- CASH INVESTIGATION; *"La trastienda de Inditex"*. Canal público francés France 2 (2012) <https://www.youtube.com/watch?v=pBLbJQwdZvk>
- CASTELLANO, J.M.; *"Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara"*. Papeles de Economía Española, nº56, páginas 402-404 (1993)
- CLEMENTE, E.; *"Florentino Pérez dice que desconocía la oferta de Ortega por Unión Fenosa"*. Diario La Voz de Galicia (26 de septiembre de 2005)
- CORTÉS, J.M.; *"José María Castellano, en la endogamia gallega"*. Economía Digital (9 de noviembre de 2013)
- COSTA, T.; N. DUCH.; *"La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico"*. Revista de Economía industrial, nº 355, páginas 263-272 (2005)
- DELGADO, C.; *"Inditex sube sus ventas más del 8% y su beneficio supera los 2.500 millones"*. Diario El País (18 de marzo de 2015)
- DELGADO, J.T.; *"Entrevista a José María Castellano, dimitido vicepresidente de Inditex"*. Diario El Mundo (25 de septiembre de 2005)
- DELICADO, A.; *"Zara recurre al trabajo esclavo en Argentina"*. Diario Público (8 de abril de 2013)

- ECONOMÍA; *"Industria limita el aerogenerador de Inditex al uso para autoconsumo"*. Diario La voz de Galicia (6 de febrero de 2003)
- EMERGUI, S.; *"Zara retira una camiseta parecida al uniforme judío en el Holocausto"*. Diario El Mundo, especial Jerusalén (28 de agosto de 2014)
- FÁBREGA, F.; *"El modelo de negocio de Inditex"*. Ed. Cyan (2004)
- FABREGAT M, V.; *"La internacionalización del sector textil-confección"*. Boletín Económico del ICE, nº 2768 (del 5 al 18 de mayo de 2003)
- FORJAS, P.; *"Zara retira los árboles de navidad de todas sus tiendas en Israel"*. Radio Nacional de España, corresponsal Jerusalén (18 de diciembre de 2009)
- FRAIMAN, N; SINGH, M.; *"Zara. Case"*. Columbia Business School (2002)
- F. GUILÉN, M.; *"El éxito internacional de Zara"*. Diario El País,(17 de julio de 2011)
- GABILONDO, I.; *"Entrevista a Rosalía Mera"*. Canal+1 (2012) <https://www.youtube.com/watch?v=DpmDfWdodS8>
- GHEMAWAT P.; NUENO J.L.; *"Zara's secret for fast fashion"*. Harvard Business School (2003)
- GÓMEZ, J.L.; *"Rosalía Mera, la millonaria con estilo social"*. Diario El País (22 de enero de 2012)
- GONZÁLEZ, M.C.; *"Industria paraliza el aerogenerador de Inditex por carecer de autorización"*. Diario La Voz de Galicia (14 de octubre de 2002)

- GÓMEZ L.; *“Señor Ortega”*. El País Semanal (30 de marzo de 2003)
- GÓMEZ SILVA, M.; *“El secreto de Inditex. Amancio Ortega, fundador de Zara; diez citas para entenderle”*. Revista Inversión & Finanzas (30 de noviembre de 2011)
- G.U.; *“Inditex sitúa a los trabajadores en el centro de su estrategia internacional”*. Diario El Economista (18 de julio de 2014)
- HANSEN,S.; *“How Zara grew into the world’s largest fashion retailer”*. The New York Times (9 de noviembre de 2012)
- HERREROS DE LAS CUEVAS, C.; *“Zara, un reto para el pensamiento maduro”*. HFC Consultores, S.L. (2000)
- INDITEX, presencia internacional. Web del grupo textil: [http://www.inditex.com/es/our\\_group/international\\_presence](http://www.inditex.com/es/our_group/international_presence)
- INDITEX, salida a Bolsa (23 de mayo de 2001) [http://www.inditex.com/es/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/es/our_group/our_history)
- INDITEX; *“Inditex: un mundo de moda”*. Video Corporativo (2014) [http://www.inditex.com/es/media/multimedia\\_gallery/video/Corporate](http://www.inditex.com/es/media/multimedia_gallery/video/Corporate)
- IRIGARAY, J.I.; *“Zara, registrada por supuesta explotación laboral en Argentina”*. Diario El Mundo (1 de octubre de 2013)

- JOAO, B.; FREDDO, A.C.; NEGRAO DE FIGUEIREDO, G.; MAIOCHI, A.P.; *"Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara"*. Revista Galega de Economía, vol. 19, nº 2 (2010)
- LOBO, J.L.; *"Brasil acorrala a Inditex: detectados otros 30 talleres de 'esclavos' vinculados a Zara"*. El Confidencial (9 de octubre de 2014)
- LOBO, J.L.; *"Trabajo esclavo en la India: tres empresas españolas están incluidas en la 'lista negra'"*. El Confidencial (23 de marzo de 2012)
- LOEB, W.; *"Zara's secret to success: the new science of retailing"*. Forbes (14 de octubre de 2013)
- LÓPEZ, C.; FAN, Y.; *"Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara"*. Journal of Fashion Marketing and Management, páginas 279-296 (2009)
- MARTÍNEZ BARREIRO, A.; *"Hacia un nuevo sistema de moda: el modelo Zara"*. Revista Internacional de Sociología (RIS), Vol. LXVI, nº 51, septiembre-diciembre, 105-122 (2008)
- MARTÍNEZ BARREIRO, A.; *"Mirar y hacerse mirar. La moda en las sociedades modernas"*. Ed. Tecnos (1998)
- MARTÍNEZ, D.; *"Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega"*. Ed Conecta (2013)
- MARTÍNEZ, T.; *"Inditex: a costa del sudor de las costureras gallegas"*. Diario La Marea, nº 8 (30 de agosto de 2013)

- MONLLOR, C.; *“Zarapolis: la historia secreta de un imperio de la moda”*. Ed. Del Bronce (2001)
- MORENO, M.; *“La plantilla de inditex se rebela por las condiciones laborales”*. Diario Público (7 de agosto de 2011)
- NOGUEIRA C.; *“Galaxia Inditex”*. El País Semanal (7 de abril de 2013)
- O´SHEA, C.; *“Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara”*. Ed. La esfera de los libros, S.L. (2008)
- PÉREZ, A.L.; *“Hacienda en problemas con Senado EEUU”*. Revista mejicana Contralínea, periodismo de investigación (septiembre de 2005)
- RAMOS, F.; *“Inditex lleva años siendo objeto de denuncias periodísticas debida a sus proveedores”*. Diario Mundiario (9 de enero de 2014)
- R.BLANCO,X, ; SALGADO J.; *“Amancio Ortega, de cero a Zara”*. Ed. La esfera de los libros, S.L. (primera edición 2004, segunda edición 2011)
- REDACCIÓN, A Coruña; *“Empleados de Inditex hallan 26 kilos de cocaína en un contenedor llegado de Perú”*. Diario La Voz de Galicia (16 de marzo de 2001)
- REDACCIÓN; *“Confirmada la multa a Inditex por instalar un aerogenerador sin permiso”*. Diario La Voz de Galicia (11 de abril de 2007)
- REBOSSIO, A.; *“Una ONG protegida por el Papa denuncia a Zara por trabajo esclavo”*. Blog El País (27 de marzo de 2013)

- RODRÍGUEZ, D.; *“Inditex y sus camisetas por la cara”*. Blog de El País (14 de febrero de 2011)
- RODRÍGUEZ, M.; *“En Inditex se lleva el verde”*. Diario La Opinión de A Coruña (3 de enero de 2003)
- SOOMER, B.; *“Zara y su explotación laboral en Chile”*. Portal Equal Times (10 de abril de 2014)
- STERN, L.; *“Canales de comercialización”*. Ed. Prentice Hall (1998)
- SUÁREZ, J.; *“Giorgio Armani: “ Zara son copias que se venden 20 días después de un desfile en París o Milán””*. Diario La Opinión de A Coruña (1 de agosto de 2010)
- TRENAS, M.; *“Inditex paga a Hacienda tres millones de euros con una colección de trajes”*. Diario La Voz de Galicia (14 de mayo de 2003)
- *“Amancio Ortega a la propuesta de hacer presidente de Fenosa a Castellano: “Por encima de mi cadáver””*. Diario El Confidencial (29 de septiembre de 2005)
- *“CIG y UGT denuncian por fraude a una empresa contratada por Inditex”*. Diario La Opinión de A Coruña (29 de mayo de 2008)
- *“Clonados y pillados: Zara se tiene aprendida la lección”*. Portal Tendencias (3 de febrero de 2012)
- *“CCOO acusa a Inditex de incumplir el convenio contra la violencia de género”*. Portal Economía Digital (29 de mayo de 2014)

- *“El motivo del último “gran divorcio” de las finanzas españolas: Amancio Ortega tenía otro presidente para Fenosa, Pablo Isla”*. Diario El Confidencial Digital (13 de octubre de 2005)
- *“Hilos tóxicos: al desnudo. Exponiendo el papel de la industria textil en la contaminación de los ríos de México”*. Informe GREENPEACE (2012)
- *“Inditex: fashion forward”*. The Economist (24 de diciembre de 2012)
- Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.
- *“Mexico: Spain’s Inditex signs manufacturing agreements”*. Portal Just Style (25 de febrero de 2004)
- Resolución de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio. DIARIO OFICIAL DE GALICIA (DOG. Núm. 79:5892) (26 de abril de 2004)
- *“Zara, Balmain y el juego de las “no” diferencias”*. Portal Tendencias (5 de septiembre de 2010)
- *“Zara, este imperio también tiene esclavos”*. Portal [solidaridad.net](http://solidaridad.net) (9 de septiembre de 2013)