

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**INFLUENCIA DE LOS PRINCIPALES
RASGOS DE LA CULTURA ESPAÑOLA
EN LAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
MÁS PREDOMINANTES DE INDITEX**

Autor: Alejandro Magro Augustin
Director: Guillermo Sánchez Prieto

Resumen

En este trabajo se han analizado dos factores clave a la hora de hablar de Inditex:

La cultura española tiene un gran peso en la forma de hacer negocios de Inditex. Sus principales rasgos componen las bases de las técnicas de negociación más utilizadas, que son tres. Estas tres se ponen a prueba y se muestran con varios casos reales de Inditex negociando con otras entidades. Como conclusión, se debate sobre si son las técnicas más adecuadas para ciertos momentos y surge la duda de cuando aplicarlas según si se enfrentan a entidades de origen chino o hindú.

Palabras clave: negociación, técnica, Inditex, India, China, cultura

Abstract

In this project, two key factors are analyzed when discussing Inditex:

The Spanish culture has a significant influence on Inditex's way of doing business. Its main characteristics form the basis of the most commonly used negotiation techniques, which are essentially three. These three techniques are tested and demonstrated with several real cases of Inditex negotiating with other entities. In conclusion, there is a discussion on whether these are the most appropriate techniques for certain situations, and the question arises of when to apply them, particularly when dealing with entities of chinese or indian origin.

Keywords: negotiation, technique, Inditex, India, China, culture

1. Introducción del tema	5
1.1 Justificación de la elección del tema	5

1.2	Objetivos	5
1.2.1	Resaltar si la cultura española se considera un factor determinante en Inditex a la hora de negociar.	5
1.2.2	Averiguar y enumerar qué técnicas de negociación son las más predominantes en las negociaciones de Inditex.	6
1.3	Metodología	6
1.3.1	Análisis bibliográfico.	6
1.4	Estado de la cuestión	7
2.	Marco teórico	7
2.1	¿Qué entendemos como técnica de negociación?	8
2.2	La cultura empresarial española	8
2.2.1	¿Qué entendemos por cultura empresarial?	8
2.2.2	Principales rasgos de la cultura empresarial española	9
2.2.2.1	Las relaciones personales	9
2.2.2.2	El concepto del “tiempo”	9
2.2.2.3	El orgullo personal	10
2.3	Inditex en España	10
2.3.1	Su aportación al PIB español	11
2.4	¿Qué técnicas utiliza la empresa Inditex para negociar?	11
2.4.1	Silent treatment (en relación con las “relaciones personales” de la cultura española)	11
2.4.1.1	Definición y características	11
2.4.1.2	¿Cómo aplico Inditex la técnica Silent Treatment? Caso real de Inditex y el Corte Inglés	12
2.4.1.2.1	¿Qué quería Inditex?	12
2.4.1.2.2	¿Qué quería el Corte Inglés?	13
2.4.1.2.3	¿Cómo fue el proceso de negociación?	13
2.4.1.2.4	¿Cuál fue el resultado de la negociación?	14
2.4.2	Presión o Deadline Tactic (en relación con “el concepto del tiempo” de la cultura española)	14
2.4.2.1	Definición y características	14
2.4.2.2	¿Cómo aplicó Inditex la técnica Presión o Deadline Tactic? Caso real de Inditex e Infinited Fiber	15

2.4.2.2.1 ¿Qué quería Inditex?	15
2.4.2.2.2 ¿Qué quería Infinited Fiber?	15
2.4.2.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?	16
2.4.2.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?	16
2.4.3 Anchoring o Anclaje (en relación con “el orgullo personal” de la cultura española)	16
2.4.3.1 Definición y características	16
2.4.3.2 ¿Cómo aplicó Inditex la técnica de Anchoring o Anclaje? Caso real de Inditex y el edificio Tishman de Fifth Avenue.....	17
2.4.3.2.1 ¿Qué quería Inditex?	17
2.4.3.2.2 ¿Qué querían los propietarios del edificio Tishman?	17
2.4.3.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?	17
2.4.3.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?	18
2.5 Las negociaciones de Inditex con empresas de culturas orientales	18
2.5.1 Caso real de una negociación entre Inditex y la empresa china Alibaba.....	18
2.5.1.1 ¿Cómo es la cultura de la negociación china? Principales características	19
2.5.1.2 El proceso de entrada de Inditex al mercado chino a través de Alibaba .	19
2.5.1.2.1 ¿Qué quería Inditex?	20
2.5.1.2.2 ¿Qué quería Alibaba?	20
2.5.1.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?	20
2.5.1.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?	21
2.5.2 Caso real de una negociación entre Inditex y la empresa hindú Trend Ltd.	21
2.5.2.1 ¿Cómo es la cultura de la negociación hindú? Principales características	21
2.5.2.2 Inditex y la entrada al mercado hindú a través de Trend Ltd.	22
2.5.2.2.1 ¿Qué quería Inditex?	22
2.5.2.2.2 ¿Qué quería Trent Ltd?	22
2.5.2.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?	23
2.5.2.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?	23
3. Resultados.....	23
4. Discusión.....	25

5. Conclusiones	28
7. Bibliografía y fuentes.....	29

1. Introducción del tema

Al comenzar con el trabajo expuesto, se detalla lo siguiente:

1.1 Justificación de la elección del tema

Se ha escogido este tema a investigar dada la falta de artículos de peso que hablen sobre cómo gestiona Inditex las negociaciones. Inditex, se ha convertido en una de las empresas con más peso en la historia de España, pero sobre todo en un modelo a seguir a nivel mundial. No es casualidad que haya llegado tan lejos y haya crecido tanto en un periodo de tiempo corto y, por esa razón, investigar su proceso a la hora de sentarse y negociar puede parecer un tema relevante. Pero más allá del cómo, se ha escogido este tema para averiguar si el éxito de Inditex es cosa suya exclusivamente, o por el contrario proviene de algo más grande, si proviene de unos valores, unos principios y una cultura que tenía integrada desde que se fundó, la cultura española.

1.2 Objetivos

A la hora de investigar y analizar información sobre el trabajo, hay dos cuestiones relevantes u objetivos que se pretenden alcanzar. Estos son:

1.2.1 Resaltar si la cultura española se considera un factor determinante en Inditex a la hora de negociar.

En este objetivo, se pretende averiguar si existe una relación palpable entre los elementos clave de la cultura española y la forma de operar en las negociaciones de Inditex. Inditex, como cualquier empresa, tiene su propia cultura empresarial, que la comparten tanto los empleados de bajo rango como la alta directiva. Sin embargo, se quiere resaltar si su origen español le ha dejado una herencia cultural a la empresa, lo que quiere decir que su forma de operar no es obra del azar, si no de una manera de ser inculcada con los valores y principios de su lugar de origen.

1.2.2 Averiguar y enumerar qué técnicas de negociación son las más predominantes en las negociaciones de Inditex.

Inditex, siendo una de las empresas textiles más importantes a nivel global, lleva un largo camino de desarrollo. Ese camino está marcado por las decisiones empresariales que ha emprendido y, sobre todo, por los acuerdos y negociaciones que ha llevado a cabo con otras entidades. A lo largo de su trayectoria, se ha sentado a negociar en la mesa con muchas partes interesadas, teniendo éxito en unas y no tanto en otras. Pero el objetivo de este trabajo es, averiguar, a la hora de la negociación de Inditex, qué técnicas son las que más suele utilizar en estos procesos. En los casos expuestos a continuación, se busca averiguar y resaltar, cuáles son sus técnicas más comunes.

1.3 Metodología

El método de trabajo para rescatar toda la información posible sobre el tema elegido ha sido el siguiente:

1.3.1 Análisis bibliográfico.

Para conseguir analizar el primer objetivo, “Resaltar si la cultura española se considera un factor determinante en Inditex a la hora de negociar”, se recurrió al acceso de documentos en internet acerca de este tema y temas relacionados. En este caso, la fuente más abundante y precisa se encontraba en Google Scholar

Por un lado, se analizó los elementos clave de la cultura española por separado, es decir, los rasgos más característicos que se destacaban acerca de esa cultura, encontrando ciertos documentos de interés y revistas científicas que hablaban del tema. Así, los datos a estudiar eran más precisos y tenían una base sólida, en dónde ya había habido un previo estudio sobre el tema en cuestión. Por otro lado, se analizó cómo era la forma característica de Inditex en relación con el manejo de las negociaciones. Esto, ligándolo con el análisis del segundo objetivo, “Averiguar y enumerar qué técnicas de negociación son las más predominantes en las negociaciones de Inditex”, se recurrieron también a documentos científicos, pero sobre todo a los análisis de casos reales de negociaciones entre Inditex y otras entidades.

De esa manera, se podía establecer una relación entre el comportamiento de Inditex y las bases de la cultura empresarial española.

1.4 Estado de la cuestión

Aquí resaltan varios proyectos que han realizado investigaciones relativamente similares a este trabajo:

- En (*Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?. Profesional de la información/Information Professional*) se ha estudiado determinar si existe un patrón característico o vínculo entre la cultura organizacional y la eficiencia dentro de las empresas de moda en España (entre ellas Inditex), resaltando el papel de la comunicación interna. Uno de los objetivos a resaltar es cómo la comunicación actúa como motor de este proceso, buscando las características particulares que distingan y definan a estas empresas de otras industrias en España. Algunos de los hallazgos a destacar fueron que las culturas de las empresas de moda en España estaban influenciadas por las autoridades de los líderes, existiendo una clara jerarquía de gestión. Además, hace hincapié en la identidad corporativa y como el conocimiento de los valores y la misión tienen un gran peso en las empresas de moda españolas.
- En (*Barrientos, S. A., Bustamante, L. F., & Cano, J. A. (2013). Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas. Revista Escuela de Administración de Negocios, (75), 58-69*) se hace alusión a como el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) transforman las capacidades internas de las empresas y las convierten en ventajas competitivas a la hora de llevar a cabo las negociaciones con otras partes en el ámbito internacional. Todo ello hace referencia al conjunto de las herramientas digitales que soportan la comunicación y la gestión de la información dentro de las empresas. Compara su uso vs su apropiación, y como el primero no busca un objetivo definido, y sin embargo, el segundo, está orientado a alcanzar objetivos específicos dentro en los procesos de negociación. Además, está orientado a superar barreras geográficas y facilitar a comunicación entre diferentes culturas en procesos de negociación internacionales, y resultan fundamentales para la competitividad. La conclusión es que el uso adecuado de TIC puede mejorar significativamente los resultados de las negociaciones, aunque su implementación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Marco teórico

Ahora, en el marco teórico del trabajo, se exponen los conceptos analizados y estudiados y la información al respecto recabada.

2.1 ¿Qué entendemos como técnica de negociación?

A la hora de negociar, siempre hay que lograr entender qué es lo que quiere de verdad la otra parte. Pero donde reside el verdadero reto es conocer de dónde viene la motivación de la otra parte para negociar. Y es que, existen muchas culturas empresariales diferentes que conciben aspectos de la vida de una manera muy diversa y, por tanto, pueden no compartir ciertos métodos de negociación a la hora de sentarse a la mesa a negociar (si es que lo hacen).

Una técnica de negociación se define textualmente como “al conjunto de métodos, estrategias y habilidades empleadas para alcanzar acuerdos entre dos o más partes con intereses, necesidades o posiciones divergentes” (*SanPietro, L. (s. f.). negotiation techniques. PON - Program On Negotiation At Harvard Law School*), es decir, son las herramientas que, a la hora de negociar, una parte utiliza para llevarse a la otra parte a “su terreno”.

2.2 La cultura empresarial española

Para poder mencionar este tema con claridad y entendimiento, hay que responder a una serie de cuestiones.

2.2.1 ¿Qué entendemos por cultura empresarial?

Se refiere al “conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que caracterizan a una empresa u organización” (*The Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2021, 9 diciembre). Corporate culture. The Harvard Law School Forum On Corporate Governance.*). Esta cultura empresarial es la que define como una determinada empresa va a operar en el mercado y es la raíz de la toma de decisiones.

Todas las empresas tienen su propia cultura, que puede tener una diferencia abismal con otra de otra empresa. Sin embargo, la cultura de las empresas basadas en una localización en concreto, como puede ser un país, una provincia o una ciudad, son muy propensas a operar de una manera muy similar. En el caso de las empresas españolas relevantes, comparten una forma de hacer negocios característica, que viene dada por un elemento fundamental, la forma de ser de sus habitantes.

2.2.2 Principales rasgos de la cultura empresarial española

En la cultura empresarial española, como se ha mencionado antes, no es casualidad que los métodos para llegar a acuerdos y para tomar decisiones sean similares entre las empresas. Todo eso proviene de una cultura común que comparten sus habitantes y está basada en tres conceptos fundamentales:

2.2.2.1 Las relaciones personales

Las relaciones personales a la hora de hacer negocios en España son imprescindibles. Tanto es así, que los españoles rara vez hacen negocios con alguien con quién no tienen suficiente confianza. A diferencia de la cultura empresarial anglosajona, donde primero se hacen negocios, y luego se entabla la relación, en España primero se aseguran de conocer bien al individuo para posteriormente llegar a un acuerdo comercial. Podría decirse que los españoles “primero hacen amigos y luego negocian”, mientras que los anglosajones “primero negocian y después hacen amigos”.

Esto ocurre por la desconfianza natural que tiene la cultura española a lo desconocido. Por esa razón, la mayoría de los directivos españoles prefieren realizar reuniones y negociaciones cara a cara que de forma escrita o por llamada telefónica (*The Spanish management style*. (s. F)). Una negociación cara a cara muestra más facetas de la otra parte (su expresión corporal, emociones y el contacto físico y visual), que hacen que sea más sencillo entablar una relación personal y poder conocer bien los intereses de la otra parte.

Entablar una buena relación personal antes de negociar en España es todo un proceso que debe tomar tiempo. Las relaciones personales entre las empresas no siempre se consolidan dentro de las oficinas. Aprovechando el clima mediterráneo y la cantidad de ocio que ofrece España (eventos, bares, deportes...etc.), las empresas a veces optan por reunirse en estos lugares. Es el caso del Santiago Bernabéu, estadio del Real Madrid, donde muchas empresas como Telefónica o Mahou poseen palcos VIP para crear amistad entre las demás partes interesadas, con lo que posteriormente podrán hacer negocios o no.

2.2.2.2 El concepto del “tiempo”

El tiempo juega un papel vital en una negociación. Sin embargo, en la cultura empresarial española, el tiempo suele ser un concepto subjetivo. Al priorizar desde un inicio las relaciones personales antes de firmar un acuerdo, como antes se ha mencionado, en la cultura empresarial española a la hora de hacer negociaciones suele ser más relajada y suele llevar

más tiempo. Es más, suele haber rechazo cuando en la toma de decisiones importantes no cuentan con suficiente tiempo. Y antes de cerrar un acuerdo, en la cultura empresarial española es común invertir bastante tiempo en revisar que las partes de un acuerdo están del todo claras (*Business Communication in Spain: Manage Business Relationships*. (2019, 15 noviembre)).

Pero en esta cultura, el tiempo no solo afecta a las negociaciones, también afecta al día a día dentro de la empresa. Un ejemplo de esto son los turnos para almorzar, donde en España una jornada de trabajo puede comenzar a las 9:00 y tener una pausa de aproximadamente 2 horas para almorzar que suele ser entre la 14:30 y 16:30, hasta retomarse y acabar a las 20:00. Parte de este gran descanso suele ser en busca de entablar buenas relaciones en la hora de la comida, siendo muy común la sobremesa de después, razón por la que el descanso para almorzar es bastante largo comparado con la media europea, la cual se sitúa alrededor de 30-40 minutos (*Compass Group*. (2023, June 19). *Give us a break*.).

2.2.2.3 El orgullo personal

El orgullo personal en la cultura empresarial está muy presente en el día a día. En general, a los gerentes españoles les gusta aparentar que tienen control sobre las situaciones y cuesta mucho admitir algún fallo o equivocación. Es por eso que, como antes se ha mencionado, en la cultura empresarial española, hay una cierta preferencia sobre las reuniones cara a cara y no a distancia, donde la comunicación no verbal y la persuasión juegan un papel fundamental.

Otro elemento que reafirma el tema del orgullo personal es cómo está ordenada la sociedad empresarial, siendo esta jerárquica. Eso quiere decir que solo los gerentes de alto rango son los que inciden en las decisiones importantes de una empresa y pocas veces se mezclan con los empleados subordinados (*Business practices in Spain - Santandertrade.com*. (s. f.)).

2.3 Inditex en España

Inditex es una de las empresas privadas con mayor impacto en la historia reciente de España. Pero ¿qué tan relevante es realmente?

2.3.1 Su aportación al PIB español

Inditex, el gigante textil español, es una empresa referente a nivel mundial. En el año 2023, ha generado un beneficio neto total de 5381 millones de euros y mantiene a 165000 empleados por todo el mundo.

A día de hoy, su mercado más beneficioso es el europeo, siendo el país en el que más vende el de su origen, España. Solo en España, Inditex genera el 15,3% de sus ingresos globales. Esta tan presente en este país que, del total del PIB español, aporta el 0,41% (*Inditex. (2023). Annual Report 2023*).

2.4 ¿Qué técnicas utiliza la empresa Inditex para negociar?

Inditex, como la empresa española más importante en todo el mundo, no escapa de las bases fundamentales de la cultura empresarial española. Como se ha mencionado antes, la cultura española tiene tres rasgos muy característicos que influyen de manera directa en la cultura empresarial de sus empresas a la hora de operar tanto en la toma de decisiones como a la hora de negociar con otras partes. Inditex, como referente de empresa española, tiene tres métodos predominantes que ha utilizado para llegar a un acuerdo con otras partes. Estos tres métodos son:

2.4.1 Silent treatment (en relación con las “relaciones personales” de la cultura española)

Silent Treatment, la primera técnica de negociación a analizar que usa Inditex. Antes mostrar como la utilizó en un caso real, es necesario que entender qué es y cómo funciona.

2.4.1.1 Definición y características

El silencio es una herramienta muy utilizada a la hora de negociar. Si bien se ha mencionado antes, al negociar con una empresa española hay que tener en cuenta que es muy importante establecer una buena relación personal primero y el silencio es una táctica que genera todo lo contrario como incomodidad o presión. Cuando el objetivo de una empresa es establecer una buena relación personal con una parte interesada, su principal intención es averiguar más información sobre esa parte antes de sentarse a negociar. En cierto modo, la técnica del silencio o “Silent Tactic” está relacionada con las relaciones personales ya que comparten un mismo objetivo, saber detectar qué intereses tiene realmente la otra parte.

Se define textualmente como “técnica de negociación en la que una de las partes decide intencionalmente permanecer en silencio después de hacer una oferta o una declaración significativa” (Staff, P. (2024, 21 mayo). *Dear Negotiation Coach: When Silence in Negotiation is Golden. PON - Program On Negotiation At Harvard Law School*).

Primero, una buena relación entre dos partes generará confianza, pero será en el momento de la negociación cuando la incomodidad llegue. A la hora de valorar una oferta, usando la técnica “Silent Treatment” se busca que:

- Por un lado, la otra parte sienta incomodidad o desconfianza e intente llenar el vacío con palabras, dando a veces más información de la cuenta y pudiendo revelar su posición.
- Por otro lado, demostrar a la otra parte una sensación de seguridad y firmeza, además de tener el control de la situación al no sentirse presionado.

El silencio incomoda, pero para las empresas que incorporan esta táctica para llegar a un acuerdo, puede mostrarles más información útil.

2.4.1.2 ¿Cómo aplico Inditex la técnica Silent Treatment? Caso real de Inditex y el Corte Inglés

Inditex se sentó a negociar con el Corte Inglés. El desarrollo de dicha negociación fue el siguiente:

2.4.1.2.1 ¿Qué quería Inditex?

En 2018, Inditex buscaba ampliar su presencia en el mercado español. En concreto, quería introducir una de sus filiales, Zara Home dentro de los establecimientos del Corte Inglés, aprovechando su gran infraestructura, su servicio al cliente y otros complementarios.

Sin embargo, la principal razón por la que Inditex buscaba introducir Zara Home en el Corte Inglés era para aprovecharse de su catálogo de clientes. Aproximadamente, se calcula que en total, los Corte Inglés de España tienen una afluencia de 700.000 clientes por día (Galindo, C., Galindo, C., & Galindo, C. (2023, 5 julio). *La tienda física sobrevive a internet: el tráfico en los comercios recupera el nivel prepandemia. El País.*) que además genera unos 2 millones de euros diariamente. Cabe añadir que la tasa de fidelidad de sus clientes es de un 91%, es decir, 91 de cada 100 clientes regresan al Corte Inglés.

Este acuerdo era muy ventajoso para Inditex, ya que el Corte Inglés se consolidaba como uno de los grandes retailers de España.

2.4.1.2.2 ¿Qué quería el Corte Inglés?

Aun teniendo una tasa de fidelidad bastante alta (91% de sus consumidores), el Corte Inglés buscaba atraer a un segmento de los clientes que buscaban calidad y diseño en artículos de decoración y muebles. No de cualquier marca, el Corte Inglés buscaba ya una marca bien consolidada como era Zara Home, para aprovecharse de la gran imagen de Inditex como gigante textil y de la moda y poder ofrecer a sus consumidores (sobre todo a los nuevos) un catálogo novedoso de cosas del hogar.

Por aquel entonces, en el año 2018, la facturación anual del Corte Inglés era de 15.738 millones de euros, buscando incrementar esa cifra con la llegada de Zara Home *El Corte Inglés. (n.d.). Annual Report.*

2.4.1.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?

Teniendo en cuenta los intereses de cada una de las partes, el gigante textil Inditex poseía un mayor poder de negociación sobre el Corte Inglés. Las cifras de facturación de Inditex en el año 2018, que eran de 26.150 millones de euros (*Inditex (2018). Annual Report 2018*) y esperaban un incremento entre el 4% y el 6% en ventas para el año fiscal de 2019, además de abrir 300 nuevos establecimientos.

El proceso de negociación tuvo una duración aproximada de 1 año, en el que no se detalla ninguna contraoferta por parte del Corte Inglés. Es más, gran parte del tiempo de la negociación, que además se dedicó a la coordinación de ambas empresas para concretar cuántos y dónde se iban a establecer los locales de Zara Home, fue empleado en el silencio por parte de Inditex. Ambas empresas mostraban una buena relación entre ellas, ya que sus intereses se alineaban con sus objetivos.

El Corte Inglés al sentarse a negociar con un gigante textil como es Inditex puede aprovecharse mucho de la información que le transmiten. Sin embargo, Inditex, empleando la “Silent Tactic” para mostrar una imagen de poder y de control de situación, no buscaba acelerar el proceso de la negociación, todo lo contrario, sacando ventaja de su superioridad empresarial buscaba un acercamiento más “cauto” que no desvelase cómo de importante era la entrada de Zara Home en el Corte Inglés.

2.4.1.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

Tras un año de negociaciones, se anunció el acuerdo a finales de 2018 para establecer Zara Home dentro del Corte Inglés en otoño de 2019, aumentando así los beneficios de ambos establecimientos.

Sin embargo, con la llegada del COVID en marzo de 2020, los beneficios de Zara Home y el Corte Inglés no han conseguido el objetivo de superar sus cifras de 2018. Si la facturación anual de Zara Home en 2018 era de 830 millones (aproximadamente igual que la de 2017) Zara Home Revenue and Financials | Fashionbi. (s. f.), en 2020 disminuyó hasta 810 millones hasta el año fiscal de 2023 que volvió a 830 millones.

Por otro lado, el Corte Inglés, en el año fiscal 2023 fue de 15,327 millones de euros, también unas cifras más bajas que en 2018.

2.4.2 Presión o Deadline Tactic (en relación con “el concepto del tiempo” de la cultura española)

La técnica de negociación Presión o Deadline Tactic es la segunda técnica a analizar que Inditex utiliza. Se define y se aplicó en una negociación real de la siguiente manera:

2.4.2.1 Definición y características

Tener suficiente tiempo en una negociación resulta esencial para poderla llevar a cabo adecuadamente. El tiempo condiciona varios aspectos de una negociación como la elección de los métodos que se van a utilizar, la calidad del supuesto acuerdo, o incluso los sentimientos que una parte va a sentir sobre la otra.

El tiempo que se establece en una negociación no es algo que se haya determinado al azar, sino es una parte fundamental de los acuerdos que una parte aplica conscientemente y con un razonamiento lógico sobre la otra parte, para lograr en esta una presión o efecto específico.

Se trata de la técnica de “Presión o Deadline Tactic”, y se define como “la estrategia en la cual una de las partes impone un límite de tiempo para alcanzar un acuerdo, creando una sensación de urgencia para presionar a la otra parte a tomar una decisión rápidamente”.

Harvard Law School. (n.d.). "Negotiation Strategies and Tactics: Deadline Tactic."

Ahora bien, si en la cultura empresarial española existe cierto rechazo a no tomarse el suficiente tiempo para llevar a cabo una negociación ya que eleva el nivel de estrés, a la hora de negociar, es justo lo que se busca aplicar en la parte contraria.

2.4.2.2 ¿Cómo aplicó Inditex la técnica Presión o Deadline Tactic? Caso real de Inditex e Infinited Fiber

Inditex tenía a Infinited Fiber como una de las empresas clave con las que negociar futuros acuerdos. En esta ocasión, ocurrió lo siguiente:

2.4.2.2.1 ¿Qué quería Inditex?

En el año 2022, dada a la creciente preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad, muchas empresas buscaban sumarse a mejorar su imagen y realizar prácticas más sostenibles. En el caso de Inditex, creían en una gran responsabilidad social corporativa (RSC) y se comprometieron, por un lado, a incorporar materiales sostenibles en su cadena de suministro, y por otro, a minimizar sus residuos textiles.

La empresa finlandesa Infinited Fiber estaba entre los objetivos de Inditex, ya que disponía de una tecnología de reciclaje que transforma residuos textiles en una fibra de muy alta calidad. Inditex buscaba comprar parte de la producción de esas fibras para evolucionar a una imagen empresarial de cara a los consumidores más sostenible, que se alinease con la preocupación por cuidar el medio ambiente.

2.4.2.2.2 ¿Qué quería Infinited Fiber?

Al mismo tiempo, Infinited Fiber estaba necesitado de capital para construir fábricas, y necesitaba una inyección de capital considerablemente alta. La transformación de esos residuos textiles en fibra de alta calidad resultaba costosa debido a la tecnología empleada, pero lo que más preocupaba a la empresa finlandesa era la futura inversión en I+D+i para poder seguir innovando con estas prácticas.

Para ello, estaba en busca de una gran empresa textil, como lo es Inditex, que estuviese interesado en este tipo de tecnología.

2.4.2.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?

La negociación duró menos de 5 meses, ya que se sabe que empezó a principios del 2022 y concluyó en mayo de ese mismo año. Dada la preocupante situación financiera de Infinited Fiber por aquel entonces, no tenía mucho margen para negociar, ya que necesitaba de gran capital para poderlo reinvertirlo en su investigación y en la construcción de la fábrica. A la hora de abrir negociaciones con Inditex en 2022, Inditex mostró una clara posición de presión o “Deadline Tactic”. Una inversión de 100 millones de euros es una inversión significativa, ya que la tecnología utilizada en el proceso es de alto coste, sin embargo, viendo la cantidad de competidores que Infinited Fiber tenía (Worn Again Technologies, Evnru, Spinnova...etc) decidió establecer la fecha límite mayo para llegar a un acuerdo o acudiría a la competencia (teniendo en cuenta que Inditex venía de firmar un acuerdo en 2021 con Ambercycle, una empresa que recicla poliéster y lo convierte en fibra).

2.4.2.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

En mayo de 2022, Inditex y la empresa finlandesa Infinited Fiber llegaron a un acuerdo. Por un lado, Inditex se comprometió a comprar el 30% de la producción futura anual de Infinited Fiber por un valor de 100 millones de euros cuando Infinited Fiber abra su primera fábrica de gran capacidad en 2024. Además, se incluyó en el acuerdo que Zara (filial de Inditex) lanzase a la venta una colección “cápsula” hecha con materiales de Infinited Fiber, que utilizaba materiales recogidos por ONGs.

2.4.3 Anchoring o Anclaje (en relación con “el orgullo personal” de la cultura española)

Por último, la tercera técnica de negociación a analizar utilizada por Inditex.

2.4.3.1 Definición y características

El anclaje o anchoring es una técnica de negociación llena de astucia. Se define como “la estrategia en la que una de las partes establece una oferta inicial o “ancla”, teniendo en cuenta que la primera oferta que se hace tiende a tener un impacto desproporcionado en el proceso de negociación y en el resultado final” (Staff, P. (2024a, marzo 15). *The Anchoring Effect and How it Can Impact Your Negotiation*. PON - Program On Negotiation At Harvard Law School).

Esta técnica resulta ser un poco engañosa, ya que la parte que establece la primera oferta, lo hace teniendo en mente que para su parte esa oferta es asequible y que para la otra resulte ser

una oferta muy buena. Que de la sensación de que una parte se está “aprovechando” de la otra cuando, en realidad, es todo lo contrario.

Esa primera oferta se establecerá como punto de referencia, con lo que cualquier nueva oferta o contraoferta se situará alrededor, si es que la parte contraria no ve el anclaje.

2.4.3.2 ¿Cómo aplicó Inditex la técnica de Anchoring o Anclaje? Caso real de Inditex y el edificio Tishman de Fifth Avenue

Gracias al Anclaje, Inditex puede “presumir” de haber cerrado uno de sus mejores acuerdos en el mercado estadounidense. Así se desarrolló el caso:

2.4.3.2.1 ¿Qué quería Inditex?

En el año 2011, Inditex buscaba aumentar su presencia en el mercado estadounidense, un país con más de 300 millones de habitantes. Una de las ciudades más emblemáticas de todo el mundo como es Nueva York, era el objetivo de Inditex para expandir su filial, Zara, concretamente en la Quinta Avenida, una de las calles más transitadas de la ciudad. Conseguir colocar un local en esa ubicación era el principal objetivo de Inditex para consolidar su marca en ese mercado y así poder atraer a un público mucho mayor.

2.4.3.2.2 ¿Qué querían los propietarios del edificio Tishman?

El conjunto de los propietarios del edificio Tishman sabían que ubicación era uno de los puntos de mira de grandes corporaciones para establecer sus locales. Siendo una de las calles más importantes de Nueva York, considerada una de las calles comerciales más prestigiosas del mundo, estaban dispuestos a recibir ofertas solo de gran cantidad. Además, los propietarios buscaban una estabilidad a largo plazo y que les trajese beneficio y aumento de valor del edificio.

2.4.3.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?

Viendo la alta demanda para comprar el local del edificio Tishman (como el grupo de lujo Kering o Anbang Insurance Group, ambos muy destacados por hacer inversiones significativas en Nueva York), Inditex tenía que alcanzar una oferta considerablemente alta para poder efectuar la compra. Así que, para asegurarse de alejar a la competencia y aprovechando su fuerte situación financiera ese año, Inditex elaboró una oferta inicial de 320

millones, que serviría como “anclaje” en la negociación con los propietarios del edificio Tishman. Esa cifra tan alta como primera oferta indicaba:

- Por un lado, el gran interés que tenía Inditex en el edificio Tishman.
- Por otro lado, viendo que Inditex en el año 2011 reportó una facturación de aproximadamente 14 000 millones de euros, y su principal objetivo por aquel entonces era la expansión por el mundo, la oferta récord de 320 millones de inversión no les suponía un elevado gasto financiero. Es más, gracias a esa oferta, podían quitarse del medio a la competencia y asegurarse que con la técnica anclaje, las contraofertas se moviesen en ese rango de precio.

La adquisición del local del edificio Tishman se consideraba dentro de Inditex como un movimiento clave que convertiría a su tienda en una “referencia mundial”.

2.4.3.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

Finalmente, Inditex y los propietarios del edificio Tishman acordaron cerrar el acuerdo de la compra del local en 324 millones de dólares. Se dieron por finalizadas las negociaciones en marzo de 2011, cuando a principios de ese año habían comenzado a negociar, con lo que fue un proceso muy corto que muestra cómo la técnica anclaje con la gran oferta de Inditex tuvo éxito.

2.5 Las negociaciones de Inditex con empresas de culturas orientales

Otro caso investigar es cómo se desenvuelve en una negociación Inditex con las culturas empresariales orientales de China y la India.

2.5.1 Caso real de una negociación entre Inditex y la empresa china Alibaba

Alibaba, una de las empresas más grandes de China y una de las más grandes del mundo en cuanto a logística (siendo competidora directa del gran Amazon), tuvo un encuentro con Inditex. La empresa Inditex, acostumbrada a llevar a cabo la mayoría de sus negociaciones en suelo europeo y estadounidense, donde predomina la cultura occidental, se encuentra con una empresa de origen chino, con unos principios y características muy similares en el momento de las negociaciones.

2.5.1.1 ¿Cómo es la cultura de la negociación china? Principales características

China, siendo el segundo país más poblado del mundo (detrás de India), ofrece un extenso mercado para aquellas empresas extranjeras que estén dispuestas a entrar, como fue el caso de Inditex. Sin embargo, para empresas occidentales, entrar en el mercado chino no es una tarea fácil, ya que, por un lado, deben lidiar con las exigencias del propio gobierno autoritario chino y por el otro, deben entender cómo desenvolverse en una cultura que no comparte sus valores y principios empresariales. En el caso de la cultura empresarial española con la china, las diferencias resultan ser abismales.

En primer lugar, comparten un afán por las relaciones sociales, lo que ahí denominan como “Guanxii”. A diferencia de la cultura empresarial española, las relaciones personales en negociaciones en China están enfocadas más a largo plazo, con el objetivo de crear redes de relaciones independientes para futuros intereses y/o favores.

En segundo lugar, tienen una sociedad jerarquizada (similar a la española) donde las decisiones importantes las toman los gerentes de más alto rango. Sin embargo, en la cultura de la negociación china es muy común “camuflar” a quien verdaderamente toma las decisiones, y ocurre que muchas veces la parte negociadora actúa en representación del alto cargo sin que este esté presente.

En tercer lugar, miden mucho los tiempos. Si en la cultura española, las negociaciones tienden a ser largas y relajadas, las chinas pueden prolongarse también, pero midiendo muy bien los tiempos. En el caso de negociaciones de empresas chinas con el extranjero, es común pactar la hora de la firma, hora en la cual les otorgue más ventaja a las empresas chinas.

Por último, un rasgo fundamental de la cultura empresarial china es la preservación del honor. En la cultura española, el orgullo personal “obstruye” al honor, los gerentes españoles demuestran una preferencia a evitar la honestidad y a admitir un error o equivocación. Sin embargo, en la cultura empresarial china una de las claves del honor, lo que denominan como “mianzi” es la honestidad y la confianza, y rechazan cualquier práctica que pueda causar pérdida de prestigio o vergüenza a la empresa (Fang, T. (2006). *Negotiation: The Chinese style*)

2.5.1.2 El proceso de entrada de Inditex al mercado chino a través de Alibaba

China, siendo un país muy controlado gubernamentalmente y con una gran opacidad en cuanto a la información, se considera un país con una entrada relativamente difícil. Inditex y Alibaba tuvieron que sentarse a negociar para dar paso a este proceso.

2.5.1.2.1 ¿Qué quería Inditex?

En el año 2012, ocho años después de que Inditex entrara en el mercado chino, quería aumentar su presencia en el país y fortalecer sus canales de venta online, debido al gran auge del e-commerce en ese momento. Alibaba, “el Amazon chino”, era el gran candidato para establecer una alianza que permitiese acceder a Inditex a su gran catálogo de consumidores, además de aprovechar sus sistemas logísticos.

2.5.1.2.2 ¿Qué quería Alibaba?

A Alibaba, la empresa china dedicada al comercio electrónico en China y gran parte del mundo le interesaba tener a su disposición en el mercado chino a una de las empresas textiles más grandes del mundo como lo era Inditex. Además, Alibaba tenía en mente una estrategia de negocio conocida como “Nuevo Retail” (que daría luz cuatro años más tarde, en el 2016), que consistiría en establecer tiendas físicas como puntos de recogida donde los consumidores podrían probarse “virtualmente” la ropa. Todo eso favorecería la eficiencia de las recogidas y aceleraría la entrega de pedidos.

Para poder llevar a cabo este proyecto, el cual estaba mayoritariamente enfocado en la moda, Alibaba necesitaba incluir en su negocio alguna empresa que ofreciese ropa de alta calidad.

2.5.1.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?

La negociación tuvo una duración de un año y medio aproximadamente, las conversaciones comenzaron a mitad del 2013 y concluyeron en octubre del siguiente año. Dado que, ambas partes querían asociarse para abarcar el mercado chino, ambos profundizaron en las relaciones a largo plazo. Cabe destacar que un requisito del propio gobierno chino para la entrada de su mercado era hacerlo conjuntamente con alguna de sus empresas locales, por el fuerte proteccionismo del negocio local, y por eso Inditex necesitaba formar buena amistad con Alibaba. Esto quiere decir, que en ese momento Inditex necesitaba más a Alibaba que viceversa.

En un punto de la negociación, Inditex hizo hincapié en su propuesta de valor con Alibaba, que la entrada de sus productos en su plataforma sería una buena medida para expandir la aplicación china por Europa y Estados Unidos, al mismo tiempo que Alibaba ayudaba a Inditex a posicionar sus productos en China. Este era el anclaje de Inditex. A partir de ahí, todas las ofertas y contraofertas se moverían cercanamente sobre la propuesta inicial.

Sin embargo, aunque la propuesta de valor estaba alineada con los objetivos de Alibaba, no quedaba aclarado los plazos de pago ni los volúmenes de pedido iniciales que pedía Inditex, que fue lo último que se hablaba en la negociación y que Alibaba dejó para el final con la intención de crear una presión o Deadline Tactic sobre Inditex. La fecha final de las negociaciones estaba prevista para octubre de 2014, lo que presionó a Inditex a adaptarse las condiciones de plazo de pagos y pedidos iniciales de Alibaba, así como el posicionamiento inicial de los productos de Inditex.

2.5.1.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

En octubre del 2014, Alibaba e Inditex llegaron a un acuerdo para, por un lado, fortalecer la presencia de Inditex en el mercado chino, y por otro, aumentar el catálogo de moda de Alibaba para poder preparar su futura estrategia de “Nuevo Retail”.

Inditex, para lograr aumentar su presencia en el mercado, acabó acordando la posibilidad de abrir tiendas “insigneas” en Tmall y Tmall Global (filiales de Alibaba), con lo que los consumidores chinos tuviesen acceso directo offline.

2.5.2 Caso real de una negociación entre Inditex y la empresa hindú Trend Ltd.

Si antes se había mencionado el encuentro con una empresa china como era Alibaba, en este caso, Inditex tuvo un encuentro con la empresa hindú Trend Ltd. Similarmente al caso de china, las barreras culturales también resultan ser abismales, debido a que la cultura de la negociación hindú tiene unas características peculiares.

2.5.2.1 ¿Cómo es la cultura de la negociación hindú? Principales características

Hablando de India, el país más poblado del mundo, que superó a China en 2023, presenta un mercado extenso donde las empresas también quieren entrar. Pero lo cierto es que ocurre lo mismo que con China, y es que, las barreras culturales dificultan son un obstáculo a la expansión de las empresas occidentales, entre ellas Inditex.

La cultura hindú tiene también sus peculiaridades, que poco o nada tienen que ver con los principios y valores de la cultura empresarial española.

En primer lugar, es una cultura muy religiosa. La espiritualidad está muy presente en el día a día de la población hindú. Esto significa que en las negociaciones se prioriza el bienestar

espiritual y suelen utilizar herramientas como emociones, estatus y autoridad para llegar a un acuerdo, centrándose menos en los detalles.

En segundo lugar, al igual que la cultura empresarial china, se centran mucho en establecer relaciones personales antes de la negociación, con el objetivo de llegar a un futuro acuerdo y de mantener una posible amistad de beneficencia a largo plazo.

Y en tercer y último lugar, al igual que la cultura empresarial española, suelen tener dificultades para admitir errores en público y priorizan cualquier práctica que simule una “falsa” apariencia.

2.5.2.2 Inditex y la entrada al mercado hindú a través de Trend Ltd.

En la India ocurre que, debido a su llamativo mercado (el más grande del mundo en cuanto a su población) dificulta la entrada de empresas extranjeras, como es el caso de Inditex. En el caso de que estas quieran entrar, el gobierno hindú entra en la escena y le exige establecer una joint-venture con una empresa local, como Trend Ltd. El proceso transcurrió como se muestra a continuación:

2.5.2.2.1 ¿Qué quería Inditex?

A medida que Inditex crecía en los años 2000, uno de sus principales objetivos de expansión internacional era India. El gran tamaño de su mercado llamaba mucho la atención de Inditex, además de que presentaba una clase media con rápido crecimiento y una vasta población joven y un creciente gusto por la moda occidental. La entrada al mercado hindú podía suponer a Inditex una de sus mayores fuentes de ingresos, al igual que el chino.

2.5.2.2.2 ¿Qué quería Trend Ltd?

La realidad es, que Trend Ltd., subsidiaria del Grupo Tata, no necesitaba nada directamente de Inditex. La entrada al mercado hindú obligaba a Inditex, por orden del gobierno central, a asociarse via Joint-Venture con una empresa local, es decir con el Grupo Tata. Trend Ltd., como grupo minorista, buscaba aumentar su base de clientes con la llegada de un gigante textil como lo era Inditex y consolidarse como un minorista fuerte en el mercado hindú.

2.5.2.2.3 ¿Cómo fue el proceso de negociación?

En el año 2008, Inditex barajaba la opción de entrar en India. Sin embargo, el mayor obstáculo que le frenaba era el propio gobierno hindú que obligaba a Inditex a hacer una joint-venture con una empresa local, en este caso Trent Ltd. Del grupo Tata. En ese mismo año comenzaron las negociaciones con Tata, que más allá de debatir sobre el posicionamiento de sus productos en sus tiendas minoristas, el acuerdo clave era cuántas participaciones iban a tener Inditex y Trent Ltd.

En este caso también, y observando el poder de negociación que tenía Trent Ltd sobre Inditex, Inditex optó por la técnica del anclaje (similar al caso de Alibaba) y directamente ofreció a Trend Ltd una participación del 49% en el mercado hindú mientras que Inditex se quedaría con el 51%, además mantener el control sobre la calidad de sus productos y estándares operativos. Esta técnica preveía marcar un ancla para no dejar muy “desfavorecido” a Inditex en el acuerdo.

El fruto de la negociación iba encaminado a establecer una buena relación personal a largo plazo, ya que la joint-venture con Trent Ltd iba a perdurar indefinidamente.

2.5.2.2.4 ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

Finalmente, zanjaron las negociaciones en febrero de 2009, formando la joint-venture de Inditex Trent Retail India Private Ltd o, en siglas “ITRIPL”. Se acordó que, efectivamente, Trent Ltd tuviese el 49% e Inditex el 51% y en el año 2010, se abrieron las primeras tiendas Zara en dos ciudades destacadas de India, siendo en la capital, Nueva Delhi y Mumbai, siendo esta última la ciudad más densamente poblada con 21 millones de habitantes y considerada el centro financiero hindú.

3. Resultados

Una vez concluida la investigación sobre el tema, los resultados que se obtienen de esta son los siguientes:

Por un lado, se puede observar que las tres técnicas de negociación más predominantes en Inditex son las nombradas anteriormente: la Silent Treatment, la Presión o Deadline Tactic y el Anclaje o Anchoring. A lo largo del estudio de varias negociaciones que ha tenido Inditex a lo largo de sus años, se han encontrado otros métodos o técnicas que ha utilizado, pero o muy brevemente o en alguna negociación aislada. Un ejemplo de ello es una técnica que suelen utilizar otras empresas, llamada “Paltering” o “Engaño deliberado”, que trata de, no

engañar a la otra parte, sino de aportar “medias verdades” en una negociación. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta en este trabajo al contar con muy poca aplicación por parte de Inditex.

Por otro lado, se ha logrado demostrar una relación que tienen los tres rasgos característicos de la cultura empresarial española. Dichos rasgos eran:

- Las relaciones personales, relacionado con la técnica de negociación de Silent Treatment. Las relaciones personales demuestran tener un papel fundamental a la hora de llevar a cabo una negociación. En el caso de la cultura empresarial española, también en común con la hindú y la china, las relaciones personales se establecen antes de llegar a un acuerdo. En la cultura empresarial anglosajona, sin embargo, el proceso de negociación ocurre primero y después, el proceso de establecer las relaciones personales. En cuanto a la relación con el Silent Treatment, se establece que el silencio crea una incomodidad en las negociaciones que frecuentemente suele dar tendencia a una de las partes a rellenar ese silencio incómodo con más información de la cuenta, que posteriormente se puede aprovechar. Un ejemplo de ello fue cuando Inditex mostró silencio en las negociaciones con el Corte Inglés, habiendo establecido una buena relación con la empresa previamente (compartían el mismo país de origen, una similar cultura empresarial, mismo idioma...etc). Al tener una buena relación con la parte contraria, se demuestra que el silencio se percibe como el comienzo de un desacuerdo, con lo que la otra parte puede cubrir con información útil de manera inconsciente.
- El concepto del “tiempo”, relacionado con la técnica de negociación de Presión o Deadline Tactic. En la cultura empresarial española, se muestra como las negociaciones se llevan a cabo de una manera más relajada, a diferencia de otras culturas. Sin embargo, las empresas españolas muestran una gran aversión a negociar rápido con un tiempo limitado. Es por esa misma razón, que deciden aplicar esa técnica de negociación, ya que, en ocasiones, pueden lograr forzar a la otra parte a llegar a un acuerdo rápido sin dejar evaluar al completo al completo el “mapa con las alternativas posibles al acuerdo negociado” (termino denominado como MAPAN). En el caso real de Inditex e Infinited Fiber, se demuestra como la situación financiera y el tiempo limitado de Infinited Fiber para llegar a un acuerdo con Inditex, fuerzan o presionan a llegar a un acuerdo rápido.
- El orgullo personal, relacionado con la técnica de negociación de Anclaje o Anchoring. Cierta orgullo personal se encuentra en las ofertas altas de Inditex. En

ocasiones pueden servir para mostrar la gran posición de interés en sentarse a negociar, y en otras sirven para demostrar que la empresa se encuentra en una posición financiera y de poder admirable, incluso cuando no sea del todo cierto. Se ha podido observar que Inditex ha abierto negociaciones aparentando una oferta alta como la del edificio Tishman en Fifth Avenue, y en otras ocasiones ha tenido que sucumbir al orgullo personal de otras empresas como la hindú Trend Ltd y la adquisición del 49% de Inditex en India.

4. Discusión

Viendo la forma de negociar que ha tenido Inditex en todos estos años, surge la duda de si han utilizado el método adecuado, para la empresa adecuada o si por el contrario eligieron el más preciso en ese momento.

A continuación, se estudiarán las conclusiones de los cinco casos reales de negociaciones de Inditex con otras empresas o entidades, para comprobar si, con las técnicas utilizadas, han conseguido el resultado que buscaban:

El primer caso de negociación expuesto es el de Inditex vs Corte Inglés. Utilizando la técnica de negociación que aplicó Inditex, la “Silent Treatment”, Inditex y el Corte Inglés llegaron a un acuerdo para abrir Zara Home dentro de los Corte Inglés de toda España. Un proceso de negociación que dura aproximadamente un año y en el que no se detalla ninguna contraoferta por parte del Corte Inglés, quiere decir que parte del tiempo de la negociación quedaba a la espera de recibir noticias de la otra parte, en este caso, de Inditex. No solo concluyó el año esperando al “Si” o al “No”, sino más bien teniendo el “Si” de Inditex y del Corte Inglés, pero aclarando el “¿Cómo?”. Es decir, en que zona del Corte Inglés colocar los Zara Home, por qué pasillo pasan más clientes, el tamaño del local...etc. Y es ahí donde la “Silent Tactic” puede responder a muchas preguntas utilizando el silencio.

En esos momentos de silencio, se cubre con más información de la necesaria, donde el Corte Inglés, al ver la “inactividad de Inditex”, compartía información útil sin ser consciente sobre datos de compra, tendencias dentro de su empresa, zonas dentro de sus centros menos transitadas...etc. Que daban una pequeña pista a Inditex de por donde concluir con la negociación.

Finalmente, cerraron un acuerdo que establecía Zara Home dentro de los Corte Inglés, pero con la llegada del COVID en 2020, como antes se ha mencionado, no consiguieron unos buenos resultados.

El segundo caso de negociación expuesto fue el de Inditex vs Infinited Fiber. En este caso, Inditex se aferró a la técnica de negociación de Presión o “Deadline Tactic”, al concluir una negociación en menos de 5 meses, aprovechándose de la dificultad financiera que atravesaba Infinited Fiber. Inditex, al tener el poder de compra y tener la posibilidad de acudir a la competencia de Infinited Fiber, estableció un periodo de negociación corto, ejerciendo así presión al rival a la hora de tomar la decisión.

Se acordó finalmente, la compra futura del 30% de la producción de fibra de Infinited Fiber por 100 millones de euros. Por aquel entonces, el 47% de las prendas de Inditex llevaban la etiqueta Join Life, que hacía referencia a que esa prenda se había fabricado con materiales y procesos sostenibles, y era un número que buscaba aumentar, debido a la alta demanda de ropa ecosostenible (*MarketScreener. (2022, 1 septiembre). Inditex in 100 million euro deal to make clothes from recycled fiber*).

El acuerdo se pondrá en marcha a finales de 2024, con lo que no se puede asegurar que haya sido una buena decisión empresarial o no.

El tercer caso de negociación expuesto fue el de Indite vs el edificio Tishman. La forma de llegar al acuerdo con estos por parte de Inditex fue usando la técnica de Anclaje o “Anchoring”. Inditex, ofreciendo la oferta más alta a los propietarios del edificio Tishman pudo, por un lado, quitarse a toda la competencia del medio, y por otro, imponer una cifra anclaje que Inditex por su situación económica podía permitirse. Esta cifra anclaje se hizo con el propósito de que cualquier oferta o contraoferta por parte de los propietarios concluyese desde ese punto. Para la otra parte, esa cifra era considerablemente alta y demostraba el interés que Inditex tenía para montar su tienda Zara en Fifth Avenue. Acabaron concluyendo con la compra del local de 3000 metros cuadrados por 324 millones de dólares. (*Austin. (2014, 15 mayo). Zara Opens Its New Global Concept Store on New York City Fifth Avenue - Global Brands Magazine.*).

Hoy en día, la tienda Zara de Fifth Avenue se ha convertido en la segunda tienda que más factura de todo Estados Unidos, por detrás de la del barrio Soho, ubicada también en Nueva York.

En el cuarto caso y el quinto caso de negociación expuestos la situación es muy diferente. Por un lado, Inditex tiene que hacer frente a dos culturas orientales, muy alejadas de los estándares europeos, occidentales y sobre todo de los españoles, y por otro, Inditex estaba en situación de inferioridad.

En el caso de China y Alibaba expuesto, ocurría que Inditex buscaba aumentar su presencia en el mercado chino y, era este quien tenía que convencer a Alibaba para lograrlo. También hay que mencionar que a Alibaba le interesaba tener en su catálogo a una gran empresa textil para aumentar su base de consumidores y poder entrar en otros mercados. La técnica de negociación que utilizó Inditex fue establecer una primera oferta, haciendo de esta un anclaje, es decir, ayudar por un lado a aumentar el catálogo de Alibaba de manera considerable para poder competir en el mercado europeo y estadounidense y a su vez, que Alibaba pudiese ayudar a Inditex a aumentar su presencia en China.

Sin embargo, Alibaba esperó hasta los últimos meses antes de la fecha límite del acuerdo (octubre de 2014) para profundizar en los detalles del acuerdo de Inditex (posicionamiento del producto, plazos de pago, volúmenes de pedidos...etc.), con lo que, ejerciendo una propia "Deadline Tactic" sobre Inditex, no tuvo más remedio que amoldarse a las demandas de Alibaba.

En 2023, con una gran presencia de Alibaba en Asia, las ventas en Inditex han crecido un 16,9% respecto al año anterior (Fitzgerald, B. (2024, 17 marzo). *Inditex sales up 10 percent in 2023 in line with strong Asia gains, slashes store network in China*. Retail In Asia.) por lo que el acuerdo con Alibaba está teniendo buenos resultados hasta ahora.

Y por último en el caso de la India y Trent Ltd, es Inditex quien tiene que marcar un ancla muy al límite al estar en posición de gran inferioridad con Trent Ltd. Por órdenes del gobierno hindú, era obligatorio para Inditex asociarse mediante una joint-venture de una empresa local (Trent Ltd del grupo Tata) para poder acceder a su extenso mercado. Su ancla marcada fue apurar con el número de participaciones de su empresa en India, ofreciendo llegar a solo controlar el 51% en India, pero insistiendo mucho en controlar la calidad y las operaciones allí.

En 2023, catorce años después de firmar el acuerdo, Inditex Trent Retail India Private Ltd ha experimentado un notable crecimiento en sus ventas y beneficios. Los ingresos de Zara en la India con las tiendas de Nueva Delhi y Mumbai han crecido un 40,4% respecto al año anterior y sus beneficios netos fueron un 77,6% que 2022 (Covers, D. (s. f.). *Trent's Sales Skyrocket with Inditex Partnership*. DFU Publications.). En un futuro cercano, tanto Inditex como Trent Ltd estudian la posibilidad de abrir más tiendas Zara en otras localizaciones de la India, para sucumbir la creciente demanda.

5. Conclusiones

Las conclusiones finales que se obtienen tras estudiar y revisar algunos casos reales de cómo se desenvuelve Inditex a la hora de negociar con otras empresas son:

Como elemento a destacar es la versatilidad que ha tenido Inditex a la hora de negociar. El segundo objetivo a estudiar en este trabajo era “resaltar si la cultura española se considera un factor determinante en Inditex a la hora de negociar”, y es que, como se ha visto, influye de gran manera. Las relaciones personales es la columna vertebral de las negociaciones, pues hasta Inditex necesita meses e incluso años para conocer a la otra parte y poder averiguar sus intereses. Además, conoce muy bien cómo el tiempo, cuando está en contra puede ejercer presión sobre el rival y provocar una salida “fácil” del acuerdo, sucumbiendo a las condiciones de la otra parte (Inditex presionaba a Infinited Fiber y Alibaba presionaba a Inditex). Por último, el orgullo personal, que va ligado a su técnica de negociación más utilizada, el anclaje. Establecer la primera oferta y que las contraofertas sean similares a la primera tiene cierto orgullo por parte de quien lo aplica. Se ha visto que, en ocasiones, un anclaje alto puede hacer crecer el orgullo de Inditex (cuando se quitó a la competencia rápidamente con una oferta muy grande por el local de 3000 metros cuadrados del Edificio Tishman en Fifth Avenue), y en otras que ha tenido que sucumbir al orgullo extranjero (Trent Ltd quería el 49% de la participación de Inditex en India y el anclaje era bajo).

Por supuesto, no todas las empresas tienen la misma cultura y por ende, no todas comparten la misma manera de negociar, y puede ocurrir que lo que para una parte está muy claro, para la otra no lo está tanto.

Gracias a ello, Inditex ha logrado cerrar acuerdos con culturas muy alejadas de la española pero que ha logrado hacerles ver que tenían un objetivo en común y que las diferencias culturales quedasen en un segundo plano.

Por último, la continuidad que tiene Inditex hoy en día y en un futuro. Por ahora, parece que la gigante textil española solo va a más, y que cada vez que se enfrenta a nuevos desafíos (véase el COVID), sale más fuerte y reforzada. La gran pregunta es saber hasta cuándo durará el éxito que tiene hoy en día y hasta cuando seguirá capaz de cambiar el mundo.

6. Líneas futuras

Ahora que está desarrollado el trabajo, hay ciertos campos que no se han cubierto que serían relevantes de cara a un futuro investigarlos.

- Por ahora, se han investigado cuáles son las técnicas de negociación más predominantes que usa Inditex. Sin embargo, no está del todo claro qué le lleva a la empresa a utilizar esas técnicas de negociación, es decir, qué elemento clave detecta Inditex en la otra parte que le hace decantarse por una técnica o por otra. Puede ser que las técnicas de anclaje sean más predominantes para negociar con otras culturas (como era el caso de las negociaciones con empresas de la cultura hindú, china o estadounidense) o por el contrario, si necesita una negociación rápida, que pueda estar relacionado con la Deadline Tactic.
- También podría ser interesante averiguar el efecto contrario, como hace Inditex para “defenderse” de las técnicas de negociación que utilicen los contrarios. Puede saberse cuando Inditex sabe que la parte contraria está respondiendo con un Silent Treatment y espera que Inditex de más datos de lo necesario, y tenga un plan de acción de no revelar información si eso ocurre. Podría saberse cómo se organiza Inditex cuando la otra parte acuerda una fecha límite para negociar y cómo se organiza para no caer en la presión o, cómo saber cuándo la otra parte está estableciendo un anclaje.
- En cuanto a la cultura, estudiar si Inditex tiene influencia de más culturas a la hora de negociar o en la toma de decisiones. En este trabajo, uno de los objetivos a estudiar era si la cultura empresarial de Inditex estaba influenciada por la cultura española, pero, al estar omnipresente en 90 países del mundo, puede que haya adquirido ciertas técnicas y rasgos culturales que le hayan servido de aprendizaje, y, por tanto, le hayan influenciado a la hora de tomar decisiones o de utilizar ciertas técnicas de negociación.

7. Bibliografía y fuentes

Business meeting etiquette in Spain: negotiation process and planning. (2013, 22 octubre).

Business Culture. https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/meeting-etiquette-in-spain/#google_vignette

Business Etiquette in Spain – Spain Expat. (s. f.).

https://www.spainexpat.com/information/business_etiquette_and_business_culture_in_spain

Barrientos, S. A., Bustamante, L. F., & Cano, J. A. (2013). Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 58-69.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20629981004.pdf>

Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?. *Profesional de la información/Information Professional*, 28(5).

file:///C:/Users/Alejandro%20Magro/Downloads/adminRECYT,+280506_Diaz-Soloaga.pdf

Zardo, F. (2019). Negotiating the Rules of the Game in Euro-Mediterranean Relations. *L'Europe en formation*, (1), 149-164.

<https://www.cairn.info/revue-l-europe-en-formation-2019-1-page-149.htm>

Business culture in Spain: international business, xenophobia and more. (2022, 25 junio).

Business Culture. <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/>

Pastor Clavero, C. (2019). España Global: Inditex conquista el mundo.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28247/TFG-%20Pastor%20Clavero%2C%20Candela.pdf?sequence=1>

Inditex: Business Model, SWOT Analysis, and Competitors 2023 - PitchGrade. (s. f.).

<https://pitchgrade.com/companies/inditex>

SERVIMEDIA. (2023, 15 marzo). Inditex fulmina sus récords con 4.130 millones de beneficio y 32.569 millones de facturación en 2022. *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20230315/8826264/inditex-fulmina-records-4-130-millones-beneficio-32-569-millones-facturacion-2022.html>

Inditex Annual Report 2023. (s. f.).

<https://annualreport2023.inditex.com/en#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fannualreport2023.inditex.com%2Fen%0A,100>

Galicia, E. D. (2023, 8 noviembre). Los activos intangibles de Inditex superan el 6% del PIB español, según un estudio. *Economía Digital*.

<https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/los-activos-intangibles-de-inditex-superan-el-6-del-pib-espanol-segun-un-estudio.html>

Llamazares, O. (2019, 25 octubre). ► *Negociación intercultural: definición y componentes.*

Global Negotiator Blog. <https://www.globalnegotiator.com/blog/negociacion-intercultural-definicion/>

Curhan, J. R., Overbeck, J. R., Cho, Y., Zhang, T., & Yang, Y. (2022). Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation. *Journal of applied*

psychology, 107(1), 78. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/144112/SSRN-id3740110.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ropero, J. G., Ropero, J. G., & Ropero, J. G. (2020, 30 junio). Inditex supera a El Corte Inglés como el operador que más moda vende en España. Cinco Días.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/29/companias/1593453069_623308.html

Modaes. (2019, 13 junio). El Corte Inglés e Inditex, entre las cien mayores empresas familiares. Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/el-corte-ingles-y-inditex-entre-las-cien-empresas-familiares-del-mundo-mas-grandes>

Moratalla, M. (2017, 18 marzo). Seis cosas que diferencian a Inditex de El Corte Inglés.

Vozpópuli. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/empresas/inditex-corte-ingles-caminos-varien_0_1008800059.html

Carnevale, P. J. (2019). Strategic time in negotiation. *Current opinion in psychology*, 26, 106-112. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X18300812>

Ratty, J., Ratty, J., & Ratty, J. (2023, 22 agosto). *Inditex signs a three-year commitment to buy Infinna™ for over EUR 100 mln*. Infinited Fiber -.

<https://infinitedfiber.com/blog/2022/05/12/inditex-signs-a-three-year-commitment-to-buy-infinna-for-over-eur-100-mln/>

<https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/dd492495-a7c4-4c59-ae32-7f886ea71b35/Inditex+2022+Individual+Annual+Accounts.pdf?t=1682613827387#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.inditex.com%2Fitxcomweb%2Fapi%2Fmedia%2Fdd492495>

Lim, J. (2022, 13 mayo). *Inditex signs €100 million partnership with Infinited Fiber*

Company. TheIndustry.Fashion. <https://www.theindustry.fashion/inditex-signs-e100-million-deal-to-buy-infinna-upcycled-textile-fiber>

Ratty, J., Ratty, J., & Ratty, J. (2023b, agosto 22). *Infinited Fiber picks site of shut paper plant in Finnish Lapland for its planned EUR 400 million textile fiber factory investment*.

Infinited Fiber -. <https://infinitedfiber.com/blog/2022/06/20/infinited-fiber-picks-site-of-shut-paper-plant-in-finnish-lapland-for-its-planned-eur-400-million-textile-fiber-factory-investment/>

Ratty, J., Ratty, J., & Ratty, J. (2023b, agosto 22). *Infinited Fiber Company accelerates scaling plans amid turbulence*. Infinited Fiber -.

<https://infinitefiber.com/blog/2022/10/14/infinite-fiber-company-accelerates-scaling-plans-amid-turbulence/>

Shonk, K. (2024, 9 febrero). *What is Anchoring in Negotiation?* PON - Program On Negotiation At Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-anchoring-in-negotiation/>

Hansen, S. (2012). How Zara grew into the world's largest fashion retailer. *The New York Times*, 9. https://content.grantham.edu/academics/GU_BUS499/W6Article.pdf

<https://www.globalbrandsmagazine.com/zara-opens-its-new-global-concept-store-on-new-york-citys-fifth-avenue/>

Cameron, C. (2007, 22 octubre). Behind the record deal for 666 Fifth Avenue. *The Real Deal*. <https://therealdeal.com/magazine/new-york-march-2007/behind-the-record-deal-for-666-fifth-avenue/>

Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60. https://www.researchgate.net/profile/Tony-Fang-5/publication/228735122_Negotiation_The_Chinese_Style/links/00b4953b73b61b7e9400000/Negotiation-The-Chinese-Style.pdf

Aventín, D. L. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE INDITEX. <https://zaguán.unizar.es/record/64913/files/TAZ-TFG-2017-3806.pdf?version=1>

Taylor, I. (2017, 27 octubre). Alibaba and Unilever sign strategic partnership agreement | Post & Parcel. <https://postandparcel.info/66408/news/e-commerce/alibaba-and-unilever-sign-strategic-partnership-agreement/>

Gray, S. (2012). A study of Negotiation Styles: Between business managers from UK and Indian cultural backgrounds. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48611/Culture%20Dissertation%20by%20Sasha%20Gray.pdf?sequence=1>

Business Bliss FZE. (2023, 6 noviembre). *Entry mode of Zara into the Indian and Chinese market*. <https://www.ukessays.com/essays/business/entry-mode-of-zara-into-the-indian-and-chinese-market-business-essay.php>

<https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-zaras-entry-into-indian-retail-fashion-market/>

Galindo, C., Galindo, C., & Galindo, C. (2023, 5 julio). La tienda física sobrevive a internet: el tráfico en los comercios recupera el nivel prepandemia. *El País*.

<https://elpais.com/economia/2023-07-05/la-tienda-fisica-sobrevive-a-internet-el-trafico-en-los-comercios-recupera-el-nivel-prepandemia.html>

Inditex. (2018). *Annual Report 2018*. Retrieved from https://static.inditex.com/annual_report_2018/en/2018-data.html

El Corte Inglés. (n.d.). Annual Report. Retrieved from <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/en/financiamiento/informacion-financiera/annual-report/>
Zara Home Revenue and Financials | Fashionbi. (s. f.). <https://www.fashionbi.com/financials/brands/zara-home>

Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J., & Valdelamar, D. D. (2006). Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, 41(4), 382-394
<https://pdf.sciencedirectassets.com/272083/1-s2.0-S1090951606X0038X/1-s2.0-S1090951606000459/main.pdf?X-Amz->

Tu, Y. T. (2012). Cultural characteristics and negotiation styles. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(5), 297-306.
<file:///C:/Users/Alejandro%20Magro/Downloads/330-Article%20Text-330-1-10-20160308.pdf>

SanPietro, L. (s. f.). *negotiation techniques*. PON - Program On Negotiation At Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-techniques/>

The Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2021, 9 diciembre). *Corporate culture*. The Harvard Law School Forum On Corporate Governance.
<https://corpgov.law.harvard.edu/2021/12/09/corporate-culture/>

The Spanish management style. (s. f.). <https://www.commisceo-global.com/resources/management-guides/spain-management-guide>

Compass Group. (2023, June 19). Give us a break. Compass Group. <https://www.compass-group.com/en/media/news/2023/GEAW-GiveUsABreak.html>

Business practices in Spain - Santandertrade.com. (s. f.). <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/spain/business-practices>

MarketScreener. (2022, 1 septiembre). Inditex in 100 million euro deal to make clothes from recycled fiber. *MarketScreener*. <https://www.marketscreener.com/quote/stock/INDITEX->

[16943135/news/Inditex-in-100-million-euro-deal-to-make-clothes-from-recycled-fiber-40414900/](https://www.repricer.com/blog/sourcing-on-alibaba-complete-guide/)

White, R. (2024, 11 enero). *Sourcing & Negotiating on Alibaba: The Complete Guide for 2024*. The Fastest Amazon Repricer | Repricer.com. <https://www.repricer.com/blog/sourcing-on-alibaba-complete-guide/>

Fitzgerald, B. (2024, 17 marzo). *Inditex sales up 10 percent in 2023 in line with strong Asia gains, slashes store network in China*. Retail In Asia. <https://retailinasia.com/?p=2278674>

Covers, D. (s. f.). *Trent's Sales Skyrocket with Inditex Partnership*. DFU Publications. <https://dfupublications.com/news/retail/trent-s-reports-remarkable-sales-surge-fueled-by-inditex-trent-growth>