



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

GRUPO INDITEX: PLAN DE CRECIMIENTO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES 2018-2022

José Contreras-Rivas

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



GRUPO INDITEX PLAN DE CRECIMIENTO
ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES
2018 - 2022

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

JOSÉ ANTONIO CONTRERAS RIVAS

Asesor: Miguel Bazán García

Lima, noviembre 2018

*Un especial agradecimiento a mi familia,
por su incondicional apoyo y sabias
recomendaciones en mi investigación.*

*A mi esposa Rosario y a mis cuatro hijos,
José Antonio, Álvaro, Eduardo y Alonso.*

Resumen ejecutivo

El Grupo Inditex es uno de los principales líderes de la industria de la moda rápida. De origen español, se ha expandido rápidamente en los últimos años hasta alcanzar más de 7,000 tiendas en más de 90 países, a pesar del contexto de crisis que ha atravesado la economía europea. La clave de su éxito radica en un modelo de integración vertical, producción y venta en tiendas propias. Este control de todo el proceso le brinda mayor flexibilidad que a sus competidores para responder con rapidez a las últimas tendencias de la moda. A diferencia de otras grandes cadenas internacionales, que dependen de una extensa red de proveedores con largos plazos de entrega, la ropa que se vende en Zara y las demás cadenas del Grupo se produce localmente. Desde el teñido de las telas, el diseño, trazado, corte y acabado de las prendas, todo el proceso se controla en el centro logístico de La Coruña. La confección de vestimenta básica se subcontrata con talleres cooperativos cercanos. Como consecuencia de este proceso, Inditex ofrece a sus clientes ropa de diseño de última moda a precios accesibles. Por esta razón, amerita un análisis para establecer un plan de crecimiento de los años 2018 a 2022.

Palabras clave: líderes de la industria, moda rápida, tiendas, modelo, integración, cadenas internacionales.

Índice

Resumen ejecutivo.....	IV
Introducción.....	1
Capítulo I La empresa	2
1. Situación actual	2
2. Historia de la empresa	3
3. Proceso de internacionalización.....	5
Capítulo II Análisis y diagnóstico situacional.....	9
1. Análisis del macroentorno.....	9
1.1 Entorno político y legal.....	9
1.2 Entorno económico	13
1.3 Entorno sociocultural	13
1.4 Entorno tecnológico	14
1.5 Entorno ecológico	15
2. Análisis del microentorno.....	16
2.1 Poder de negociación de los proveedores	16
2.2 Poder de negociación de los clientes	17
2.3 Amenaza de los nuevos competidores.....	18
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	19
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	19
2.5.1 Hennes and Mauritz AB (H&M).....	20
2.5.2 Gap.....	22
2.5.3 Comparación de los principales indicadores.....	23
Capítulo III Análisis de la organización.....	25
1. Estrategia y planeamiento actual.....	25
2. Estructura organizacional	28
3. Recursos humanos.....	30
4. Marketing	31
4.1 Segmentación	31
4.2 Mezcla de marketing	35
4.2.1 Producto	35
4.2.2 Plaza.....	36
4.2.3 Precio	37
4.2.4 Promoción	38
5. Operaciones	38
5.1 Fabricación	39
5.2 Subcontratación	39
5.3 Logística y distribución	40
6. Responsabilidad social.....	41
6.1 Dimensión social	41
6.2 Dimensión medioambiental	43
6.3 Denuncias	44
7. Resultados contables y financieros de 2013 a 2017	45
7.1 Análisis de estados financieros	45
7.2 Comparación con la industria	46
8. Cadena de valor.....	47
8.1 Actividades de apoyo	49
8.2 Actividades primarias	49
8.3 Conclusiones del análisis de la cadena de valor	51
Capítulo IV Planeamiento estratégico.....	53
1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	53

1.1 Fortalezas	53
1.2 Oportunidades	55
1.3 Debilidades	57
1.4 Amenazas	59
2. Visión y misión	60
3. Objetivos estratégicos 2018-2022	60
4. Estrategia competitiva	61
5. Estrategia de crecimiento	61
6. Plan de investigación de mercados	63
Capítulo V Planes operativos estratégicos	67
1. Plan de <i>marketing</i>	67
1.1 <i>Objetivos del plan de marketing</i>	67
1.2 <i>Estrategia de mezcla de marketing</i>	67
1.2.1 <i>Producto</i>	67
1.2.2 <i>Plaza</i>	68
1.2.3 <i>Promoción</i>	69
1.2.4 <i>Precio</i>	70
2. Plan de operaciones.....	70
2.1 <i>Objetivos de operaciones</i>	70
2.2 <i>Estrategias de operaciones</i>	71
3. Plan de recursos humanos	71
3.1 <i>Objetivos de recursos humanos</i>	71
3.2 <i>Estrategias de administración de recursos humanos</i>	71
4. Plan de responsabilidad social	72
4.1 <i>Objetivos de responsabilidad social</i>	73
4.2 <i>Estrategias de responsabilidad social</i>	73
4.3 <i>Caso Tánger</i>	74
5. Plan financiero.....	75
5.1 <i>Objetivos y supuestos</i>	75
5.2 <i>Proyecciones financieras</i>	77
Conclusiones y recomendaciones	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Referencias	82
Anexos	86
Anexo I. Crecimiento real del producto bruto interno (porcentaje de variación anual)	87
Anexo II. Estado de pérdidas y ganancias del Grupo Inditex	88
Anexo III. Estado de ganancias y pérdidas del Grupo Inditex:.....	89
Anexo IV. Balance general del Grupo Inditex (en millones de euros)	90
Anexo V. Balance general del Grupo Inditex: análisis vertical	91
Anexo VI. Evolución de ratios financieras del Grupo Inditex	92
Anexo VII. Ratios comparativas con la industria	93
Anexo VIII. Indicadores económicos y de penetración por países	94
Anexo IX. Proyección de resultados financieros del Grupo Inditex (en miles de euros)	95
Anexo X. Estado de pérdidas y ganancias de H&M (en millones de euros)	96
Anexo XI. Balance General de H&M (en millones de euros).....	97
Anexo XII. Estado de pérdidas y ganancias de Gap (en millones de euros).....	98
Anexo XIII. Balance general de Gap (en millones de euros).....	99

Índice de figuras

Figura 1: Resultados financieros en millones de euros	5
Figura 2: Rentabilidad de la industria	17
Figura 3: La estrategia global: retos estratégicos	25
Figura 4: Modelo de negocio de Zara	26
Figura 5: Base de la estrategia competitiva: la industria.....	26
Figura 6: Modelo de negocio de ZARA: respuesta rápida	27
Figura 7: Organigrama del Grupo Inditex	29
Figura 8: Posicionamiento y segmentación A.....	32
Figura 9: Posicionamiento y segmentación B	32
Figura 10: Posicionamiento de marcas.....	34
Figura 11: Modelo de negocio - Logística	40
Figura 12: Cadena de valor	48
Figura 13: Ventaja competitiva sostenible de Zara.....	48
Figura 14: Logística de Zara	50
Figura 15: Propuesta de valor de Zara	52
Figura 16: Crecimiento global de Zara	56
Figura 17: Venta <i>online</i> global.....	57
Figura 18: Estrategia de Zara	63

Índice de tablas

Tabla 1: Evolución del número de tiendas y mercados	7
Tabla 2: Expansión global de venta <i>online</i>	12
Tabla 3: Comparación de principales indicadores 2017 de las cadenas líderes	23
Tabla 4: Evolución del número de empleados	30
Tabla 5: Número de tiendas y ventas del Grupo Inditex, por cadena.....	35
Tabla 6: <i>Rating</i> de proveedores y plazos de cumplimiento.....	43
Tabla 7: Plan general de apertura de tiendas	76
Tabla 8: Plan de apertura de tiendas por países prioritarios.....	76
Tabla 9: Supuestos para la proyección de resultados financieros	77

Introducción

El presente trabajo de investigación, desarrollado para optar al grado académico de Magíster en Administración, analiza el caso del Grupo Inditex, su modelo de negocio y su expansión internacional, y define un plan estratégico que permita continuar con su crecimiento y logre un impacto favorable para la sociedad en su conjunto.

En el Capítulo I se presenta la historia de la empresa, fundada en España en 1963, y se detalla el proceso de expansión internacional que la ha llevado a tener presencia en 96 países. Se explican, también, las diferentes modalidades que utiliza para ingresar a un nuevo mercado, según las características del mismo.

El diagnóstico situacional se desarrolla en el Capítulo II, donde se presentan los factores del macro y el microentorno que configuran el contexto de negocios de la industria de la moda en general y de Inditex en particular. Asimismo, se analiza la estructura competitiva del sector a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, poniendo énfasis en el alto nivel de competitividad que existe entre las grandes cadenas internacionales de moda, y resaltando las diferencias entre sus modelos de negocio.

En el Capítulo III se muestra el análisis interno de la empresa en cuanto a su organización, políticas de recursos humanos, estrategias de *marketing*, operaciones y responsabilidad social. También se diagnostica la situación de la compañía a partir de sus estados financieros y la evolución de sus principales indicadores de liquidez, solidez, rentabilidad y gestión, comparando, además, las principales ratios con la industria. Finalmente, un diagnóstico de las ventajas competitivas de la corporación es realizado mediante el modelo de la cadena de valor de Michael Porter.

En el Capítulo IV se desarrolla el planeamiento estratégico para el Grupo Inditex a través de un análisis de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que enfrenta. En función de ellas, se formulan la misión, visión y objetivos generales y las estrategias de la empresa, con un planteo de crecimiento por penetración en mercados con alto potencial de desarrollo, así como por la incursión a nuevos segmentos del mercado.

Los objetivos y las estrategias funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social aparecen expuestos en el Capítulo V. Se proponen las acciones concretas que permitirán cumplir con los objetivos generales planteados, además de las proyecciones financieras para los próximos cinco años. Finalmente, se presentan las conclusiones del caso y las recomendaciones propuestas para que el Grupo Inditex enfrente exitosamente el reto del crecimiento sostenible.

Capítulo I

La empresa

1. Situación actual

Inditex es uno de los mayores grupos globales de fabricación y distribución de moda. De origen español, actualmente reúne más de 7,475 establecimientos en 96 países de los cinco continentes, con más de 172,000 trabajadores (Inditex, 2017a). Además de Zara, la más grande y reconocida de sus cadenas, Inditex cuenta con otras marcas que se dirigen a distintos segmentos de mercado: Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Por otra parte, el Grupo se compone también de alrededor de un centenar de empresas que operan en actividades relacionadas, tales como el diseño de moda y la confección, distribución, comercialización y administración de superficies de venta y el comercio minorista.

El crecimiento de la empresa se basa en dos pilares fundamentales: la innovación constante en todas las áreas y la flexibilidad para adaptar su oferta y formatos comerciales a la demanda de los clientes. Ambas fortalezas le permiten responder con rapidez a las demandas del mercado en cuanto a moda, para así ofrecer creatividad y calidad a un precio accesible.

El desarrollo de la compañía se mantiene con buen ritmo. En el año 2017, las ventas aumentaron un 9% respecto del período anterior (7.4% en superficie comparable) hasta alcanzar los €25,336 millones, con un beneficio neto incrementado en 7% y ascendió a €3,368 millones (Inditex, 2017a). Como fruto de un esfuerzo de control de gastos operativos, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducción de los gastos financieros (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones - EBITDA¹), aumentó un 3.81%, hasta €5,277 millones. El esfuerzo de expansión internacional se reflejó en la apertura neta de 183 nuevas tiendas en el año (524 aperturas, menos 341 absorciones) en 58 países, así como en la consolidación del canal de venta *on-line* con un crecimiento del 41% y alcanzando el 10% de las ventas netas (Inditex, 2017a).

A pesar de sus excelentes indicadores de gestión, en los últimos años la empresa enfrentó denuncias por explotación laboral y utilización de mano de obra en condiciones análogas a la esclavitud. Parte de su modelo de negocio es la subcontratación de la fabricación de prendas en talleres en los que la mano de obra tiene un costo menor, lo cual le genera constantes cuestionamientos éticos. Asimismo, se ha visto involucrada en

¹ Siglas en inglés de *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

denuncias sobre uso de sustancias tóxicas en sus prendas. Ante esto, Inditex ha incorporado una estrategia de gestión, manteniendo en su eje las variables social y medioambiental. Con ese fin, ha desarrollado un Código de Conducta Interno y un Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores (Inditex, 2017, b). En el área del medio ambiente, cuenta también con un Plan Estratégico Medioambiental. El cumplimiento de estos códigos de responsabilidad social es auditado por agentes externos de manera sistemática.

2. Historia de la empresa

Los orígenes de la empresa se remontan a 1963, año en que Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, hoy reconocido como el tercer hombre más rico del mundo (Forbes, 2013), se inicia en el negocio textil junto a su entonces esposa, Rosalía Mera, en un taller de confecciones en la sala de su casa. El negocio familiar crece rápidamente hasta contar con una red de talleres que proveen no solo al comercio español sino también a otros varios países de Europa. Como consecuencia de este crecimiento, deciden dar el siguiente paso para comercializar sus productos en una tienda propia. Así, en 1975, se inaugura la primera tienda Zara (Inditex, 2017b) en una calle de gran movimiento comercial en La Coruña.

En los años siguientes, la excelente aceptación de la oferta comercial de Zara permite la extensión de la cadena de tiendas a las principales ciudades de España. Como consecuencia, en 1985 se crea Inditex como cabeza de las empresas del Grupo (Inditex, 2017b), todas dirigidas a abastecer y brindar apoyo logístico a la cadena Zara.

En 1988, se inicia la expansión internacional con la inauguración de la primera tienda Zara fuera del territorio español, en Oporto, Portugal. En los siguientes dos años, continúa el crecimiento hacia afuera con la apertura de establecimientos en dos ciudades estratégicas en la industria de la moda: Nueva York (1989) y París (1990) (Inditex, 2017b).

En la siguiente década, se incorporan nuevas marcas al conglomerado. En 1991, nace la cadena Pull&Bear y se adquiere el 65% de Massimo Dutti, que fue comprada en su totalidad en 1995. La cadena Bershka, dirigida al segmento femenino joven, se crea en 1998. Al siguiente año, tiene lugar la adquisición de Stradivarius y, en 2001, se abre la cadena de lencería Oysho (Inditex, 2017b). En ese año, Inditex empieza a cotizar en el mercado bursátil. La oferta pública de venta de acciones tuvo una gran acogida a nivel internacional al lograr una demanda de acciones 26 veces mayor que el volumen de la oferta.

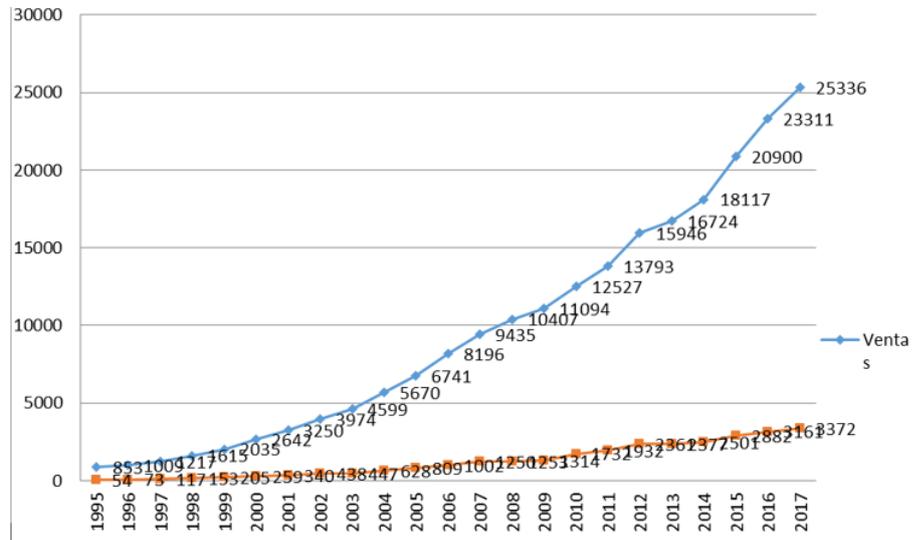
Zara Home, cadena especializada en la decoración del hogar, se inaugura en 2003. Ese mismo año, abre la Plataforma Europa como segundo centro de distribución en Zaragoza, y completando la actividad logística de Arteixo en La Coruña (Inditex,

2017b). Posteriormente, en 2007, se concreta la apertura de otros dos centros en León y Meco (Madrid), llegando así a ocho plataformas en España; mientras que Uterqüe, la octava cadena del Grupo Inditex, especializada en complementos y accesorios de moda, se lanza en 2008 (Inditex, 2017b).

Siguiendo siempre las últimas tendencias de la tecnología, en 2010 se inicia la venta por internet de Zara en Europa. A la fecha, todas las cadenas del grupo realizan ventas por internet en cada vez más países del mundo.

Por otra parte, a pesar de contar con una política clara de responsabilidad social, con códigos de conducta para sus proveedores y con auditorías frecuentes de sus procesos, la empresa ha enfrentado diversas denuncias que cuestionan su ética empresarial. En 2011, el Ministerio Público de Trabajo de Brasil denunció «a Zara al hallar evidencias de que la firma AHA, uno de sus proveedores en Brasil, compraba ropa elaborada en dos talleres, donde los trabajadores eran sometidos a condiciones análogas a la esclavitud» (“Zara pagará 1,4 millones en Brasil tras las denuncias de esclavitud en proveedores”, 20 de diciembre de 2011, párr. 5). La denuncia se resolvió en un término de ajuste de conducta, que estipula una serie de acciones sociales por un valor de US\$1,800,000. Ese mismo año, Greenpeace denunció el uso de sustancias cancerígenas en la fabricación de sus prendas. Ante esto, Inditex respondió con un ambicioso y estricto plan de acción cuyo objetivo final era conseguir el vertido cero en todas sus marcas. Posteriormente, en 2013, la Fundación Alameda de Argentina y la Confederación General del Trabajo [CGT] presentaron otra denuncia de explotación laboral en tres talleres clandestinos en Buenos Aires que fabricaban prendas para Zara. Reclamaban que el gobierno sancionara económicamente a la empresa, como ya se había hecho en Brasil (Schaerer, 2013). Al 31 de enero de 2018, el Grupo tenía «171,839 empleados y 7,475 establecimientos en 96 países. En 2017, sus ventas alcanzaron los €25,336 millones y un beneficio neto de € 3,368 millones» (Inditex, 2018) (ver la **Figura 1**).

Figura 1: Resultados financieros en millones de euros



Elaboración propia.

3. Proceso de internacionalización

El crecimiento internacional de Inditex ha llevado a la empresa a buscar la mejor estrategia operativa para facilitar esta expansión. Combina diferentes modelos de negocio según la coyuntura, utilizando *outsourcing* de algunos procesos dentro de su esquema de integración vertical. Si bien la confección del 40% de su producción se maneja localmente, un 60% se subcontrata en países cercanos y alcanza un 34% en Asia. El criterio para elegir proveedores no es solo el ahorro de costos sino, sobre todo, el efecto en los tiempos totales de distribución. De este modo, se mantiene localmente la producción de prendas de diseño y moda, que son muy sensibles al tiempo, mientras que las prendas básicas que tienen mayor vigencia en el mercado se pueden subcontratar a menores costos.

La estrategia que sigue Inditex al ingresar a un nuevo mercado es la de empezar con una o pocas tiendas para explorar su potencial. Generalmente, la primera en abrir un local es la cadena Zara, para posteriormente dar paso al resto de las marcas sobre la base de la experiencia lograda y el conocimiento del consumidor local. Este esquema es el que ha permitido el crecimiento simultáneo del grupo en varias regiones. Hasta 1997, la expansión se limitaba a uno o dos países nuevos cada año. En cambio, a partir de 1998, la penetración de nuevos mercados se aceleró de manera significativa hasta alcanzar 96 países en el año 2017. Se detalla, a continuación, la secuencia de penetración de mercados (Inditex, 2017a).

- 1975. «España» (Inditex, 2017b, párr. 3).
- 1988. «Portugal» (Inditex, 2017b, párr. 9).
- 1989. «Estados Unidos» (Inditex, 2017b, párr. 10).
- 1990. «Francia» (Inditex, 2017b, párr. 11).
- 1992. «México» (Inditex, 2017b, párr. 13).
- 1993. «Grecia» (Inditex, 2017b, párr. 14).
- 1994. «Bélgica y Suecia» (Inditex, 2017b, párr. 15).
- 1995. «Malta» (Inditex, 2017b, párr. 16).
- 1996. «Chipre» (Inditex, 2017b, párr. 17).
- 1997. «Noruega e Israel» (Inditex, 2017b, párr. 18).
- 1998. «Argentina, Reino Unido, Venezuela, Turquía, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait y Japón» (Inditex, 2017b, párr. 19).
- 1999. «Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay» (Inditex, 2017b, párr. 20).
- 2000. «Andorra, Qatar, Austria y Dinamarca» (Inditex, 2017b, párr. 21).
- 2001. «Puerto Rico, Jordania, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, República Checa e Italia» (“Inditex entra en dos nuevos mercados internacionales”, 2001).
- 2002. «El Salvador, Finlandia, República Dominicana, Singapur y Suiza» (Inditex, 2017b, párr. 23).
- 2003. «Rusia, Malasia, Eslovenia y Eslovaquia» (Inditex, 2017b, párr. 24).
- 2004. «China, Marruecos, Estonia, Letonia, Lituania, Hungría, Rumanía y Panamá» (Inditex, 2017b, párr. 25).
- 2005. «Filipinas, Tailandia, Mónaco, Costa Rica e Indonesia» (Inditex, 2017b, párr. 26).
- 2006. «Serbia y Túnez» (Inditex, 2017b, párr. 27).
- 2007. «Guatemala, Croacia, Colombia y Omán» (“Inditex presente en 66 países”, 2007).
- 2008. «Corea del Sur, Ucrania, Egipto, Honduras y Montenegro» (Inditex, 2017b, párr. 29).
- 2009. «Siria» (Inditex, 2010, p. 15).
- 2010. «Bulgaria, Kazajistán e India» (“Las ventas de Inditex en 2010 ascendieron a 12.527 millones”, 2011, párr. 5).
- 2011. «Australia, Taiwán, Azerbaiyán, Sudáfrica y Perú» (Inditex, 2011, p. 12).
- 2012. «Armenia, Bosnia-Herzegovina, Ecuador, Georgia y República Yugoslava de Macedonia» (Inditex, 2015, p. 33).
- 2013. «Argelia» (Inditex, 2015, p. 33).
- 2014. «Albania» (Inditex, 2015, p. 33).
- 2016. «Aruba, Nicaragua, Nueva Zelanda y Vietnam» (Inditex, 2016, p. 14).

- 2017. «Hong Kong y Macao» (Inditex, 2018, p. 16).

El ritmo de apertura de tiendas ha sido de más de 400 por año luego de 2010. Al cierre de 2017, se habían inaugurado 183 nuevas tiendas (ver la **Tabla 1**).

Tabla 1: Evolución del número de tiendas y mercados

	2013	2014	2015	2016	2017
Número de tiendas	6,340	6,683	7,013	7.292	7.475
Aperturas netas	331	343	330	279	183
Número de mercados con presencia comercial	87	88	88	93	96

Fuente: Inditex (2017).

Se pueden señalar «tres estrategias principales con las que Inditex afronta el desarrollo de sus diferentes formatos comerciales en un nuevo mercado: la implantación propia, el mantenimiento de *joint ventures* y la concesión de franquicias» (Calvo, Herrada González y Nieto Poveda (2009, párr. 23).

La modalidad más frecuente de ingreso a nuevos mercados es a través de implantación propia, especialmente para mercados rentables y de bajo riesgo. La empresa hace un buen uso de las ventajas que suponen su integración vertical y es este el modelo que utiliza, privilegiando las tiendas propias. Solo en caso de que las características del mercado lo requieran, lo hace a través de contratos de *joint ventures* o de franquicias.

Uno de los principales motivos por los que la empresa llega a acuerdos conjuntos con socios locales es para minimizar los riesgos, aprovechar alguna fortaleza específica que le facilite la entrada al mercado o reduzca algunos costos. Un caso específico es el contrato de *joint venture* con Otto Versand, en Alemania, que le ha permitido compartir su sistema de distribución y su experiencia local para lograr una expansión muy rápida en ese mercado. Casos similares son sus acuerdos con Bigi, en Japón, y el Gruppo Percassi, en Italia, que han aportado sus fortalezas en el área inmobiliaria.

Cuando el riesgo es mayor, el mercado es reducido o las diferencias culturales son importantes, la empresa opta por hacer un ingreso más prudente, a través de franquicias con compañías locales que lideran el sector del *retail*. Es bajo esta modalidad que se inició su expansión a algunas regiones como el Oriente Medio. Generalmente, el acuerdo de franquicia se realiza con un socio único para todo el país, pero Inditex se reserva la posibilidad de abrir locales propios cuando lo considere conveniente. Una

particularidad es que la empresa franquiciada se conecta directamente con los centros logísticos y tiene la posibilidad tanto de realizar pedidos como de devolver mercancía durante la temporada. Las tiendas franquiciadas siguen las mismas políticas que las tiendas de gestión propia en cuanto a productos, exhibición, recursos humanos y logística. A finales de 2017, las tiendas totalizaban 7,475, y 1,055 eran franquicias (Inditex, 2017c).

Además de los criterios económicos, financieros y logísticos, uno de los principales requisitos y limitaciones para abrir nuevas tiendas e ingresar a nuevos mercados es la disponibilidad de locales adecuados. Es política de la empresa buscar siempre las mejores ubicaciones en las zonas comerciales más exclusivas y transitadas, con áreas amplias, adecuadas a su concepto de tienda. Estas características suelen ser una restricción que, en muchos casos, le dificulta expandirse.

A pesar de su acelerada expansión en los cinco continentes, Europa concentra aún la mayor parte de los ingresos del Grupo, que alcanzan el 61%. Esta tendencia queda confirmada por las últimas aperturas, pues cuatro de los cinco nuevos países en los que Inditex incursionó en 2016 se encuentran en el continente europeo. Es allí donde se lanzó la nueva imagen de la cadena Zara (París y Londres). El país europeo con mayor cantidad de aperturas después de España fue Rusia, con 549 tiendas.

En Latinoamérica, Inditex realizó una fuerte penetración, con la apertura de 671 locales, consolidando su presencia en México que, con 392 tiendas, representa el principal mercado en toda América. Asimismo, «Zara Home inauguró su primera tienda en Brasil» (Inditex, 2013, párr. 3). En Norteamérica, la cadena Massimo Dutti hace su ingreso en Estados Unidos y Canadá, inaugurando además la venta *on-line* en esos mercados. América representa el 15% de los ingresos del Grupo.

Después de Europa, el continente asiático ha tenido el mayor número de aperturas, al alcanzar 90 nuevos establecimientos en el año 2017. Más del 60% de estas inauguraciones se concentran en China, que alcanza ya a 593 tiendas. «Corea del Sur y Japón son también mercados relevantes, donde se han abierto 25 tiendas en el último año» (Inditex, 2013, párr. 4). Asia representa el 23.2% de los ingresos de Inditex.

Al cierre de 2017, Europa representó el 44.9% de las ventas de Inditex, y España es el mercado más fuerte de esta región, con 16.3%. La región asiática sigue en importancia, con un 23.2%, mientras que el continente americano alcanza al 15.6% (Inditex, 2017c).

Capítulo II

Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

Actualmente, las economías de los países emergentes vienen creciendo más que las de los desarrollados (ver el **Anexo I**). En el año 2017, el crecimiento del PBI de los países en desarrollo alcanzó 4.8%, mientras que los del primer mundo lograron 2.3% y, entre estos últimos, tuvo mayor impacto la crisis de 2009. Específicamente, en España, este efecto se ha mantenido, pues en el último año alcanzó un crecimiento del 3.1%. La inflación anual en ese país se ha mantenido entre 1.1% y 1.5% en los últimos cinco años.

La economía de la región europea se mantuvo prácticamente sin crecimiento en el año 2017. En cambio, los países de Asia crecieron a un ritmo de 5.5% y los de América del Norte y del Sur lo hicieron a 2.3% y 0.6%, respectivamente. Los países que más destacan en Asia son China (6.9%) e India (6.6%), mientras que en Sudamérica las economías de mayor crecimiento son las de Argentina (2.9%), Perú (2.5%) y México (2.1%) (ver el **Anexo VIII**).

1.1 Entorno político y legal

Existen diversas normas y dispositivos legales que influyen en el ámbito de acción de Inditex de manera directa, tanto en aspectos laborales como fiscales y de comercio internacional. Esto se hace más complejo debido a la presencia internacional del Grupo, que lo obliga a cumplir con las distintas normas locales vigentes en cada caso.

Las leyes laborales que protegen los derechos de los trabajadores son fundamentales en un modelo de producción que se basa en el *outsourcing*. El control indirecto de las operaciones de muchos talleres puede generar incumplimientos, por lo que la empresa luego tendrá que responder. Por eso, Inditex se somete a constantes auditorías internas y externas que le permitan validar el cumplimiento de las normas y códigos establecidos.

Otro aspecto importante es la normativa de comercio internacional. En el año 2005, expiró el sistema de cuotas a la importación de productos textiles de la Organización Mundial del Comercio [OMC]. Esto «significa que el comercio de productos textiles y de vestido ya no está supeditado a un régimen especial, sino que se rige por las normas y disciplinas generales incorporadas en el sistema multilateral de comercio» (World Trade Organization, 2005, párr. 1). Esto facilitó el intercambio

comercial entre los países y la contratación de mano de obra de terceros por parte de fabricantes y minoristas. Las grandes corporaciones de la moda dominan la industria gracias a sus economías de escala y los menores costos unitarios, derivados de grandes volúmenes de producción. En cambio, los productores locales y marginales se ven desplazados. La eliminación de cuotas también ha facilitado la expansión internacional de las ventas minoristas de las grandes corporaciones multinacionales.

En el mundo de la moda, la protección de los derechos de propiedad intelectual es de gran importancia. Es una industria especialmente sensible a las últimas tendencias, y la diferencia entre la creatividad y la imitación puede ser muy sutil. Muchos de los países desarrollados han expandido sus leyes de propiedad intelectual para incluir los diseños de moda. Esto podría afectar directamente el proceso de moda rápida que siguen algunas grandes corporaciones, como en el caso de Inditex.

Otro aspecto legal que puede afectar directamente es la regulación de las tallas de ropa. Con el fin de promover una imagen más saludable de la belleza y de evitar el incremento de la anorexia, en el año 2006 el Gobierno español firmó un acuerdo con diseñadores y fabricantes para unificar y homogeneizar las tallas, considerando no solo los cánones ideales de belleza, sino también los tamaños más grandes como parte de la oferta normal. Eso afectó también la ropa exhibida en vitrinas y maniqués. Si bien la unificación de tallas entre fabricantes ha sido pospuesta hasta el año 2014, debido a la crisis económica, es una ley que definitivamente cambiará la producción de prendas textiles en el mediano plazo y obligará a los productores a adaptar su oferta.

Una mirada hacia el futuro de Zara en la era digital

Zara acaba de inaugurar en el centro comercial Westfield, de Stratford, Londres, un mini Zara que solo tiene 200 metros cuadrados.

Es lo que algunos llaman ya “la tienda del futuro”, un espacio donde apenas hay ropa; no hay probadores ni posibilidad de llevar lo que uno compra, sino que se recoge horas más tarde en esa misma tienda o en otro lugar a elección y, **principalmente, sirve de punto de recolección de compras online** (Polo, 2018, párr. 2).

Cuenta con una de las grandes novedades de la tienda: modernos “espejos mágicos” que —utilizando la tecnología de identificador de radiofrecuencia (RFID²)— detectan la prenda más cercana que tiene en manos el cliente y proyecta la imagen con una modelo luciéndola.

² Siglas en inglés de *Radio Frequency Identification*.

Los vendedores, están provistos con iPad, hacen los pedidos de los clientes en el momento y explican a estos el nuevo concepto de la novedosa tienda de Zara. Ellos solo ayudan al cliente a solicitar las prendas de su agrado.

Otra novedad implementada en esta tienda es la de poder pagar desde el teléfono celular y ganar tiempo realizando uno mismo el proceso de pago. Esta revolucionaria forma de compra es lo que actualmente está siendo aceptada y utilizada por la generación de los *millennials*.

Inditex sabe que el tipo de consumidor tradicional —el que va a la tienda, toca el material, se prueba la ropa y compra lo que le gusta— va a menos. **La gente ha empezado a consumir de otra forma.** La empresa es consciente de que sus clientes están cambiando y que **la competencia ya no es solo H&M o Gap sino también Amazon** y su poderosa maquinaria logística que en menos de 24 horas entrega al cliente, a domicilio, lo que pida (Polo, 2018, párr. 4-5).

Estratégicamente, se seleccionó al Reino Unido para este nuevo concepto de tienda ya que, «según un informe de la Unión Europea, los británicos son los europeos que más compran *online*: gastan 129 libras (€144) al mes, frente a 48 libras (€48) del resto de los europeos» (Polo, 2018, párr. 6).

La tienda estará abierta hasta que se inaugure un macro Zara de 4,500 metros en este mismo centro comercial que, por primera vez, tendrá cuatro áreas: hombre, mujer, niño y zona para recoger pedidos *online*. La actual tienda permite entender cómo será esta nueva área que se replicará en otros locales de la cadena (Polo, 2018, párr. 8).

«El experimento de Stratford intenta dar respuesta a todos estos retos y es solo la primera prueba de lo que llegará en pocos meses a otras tiendas de gran formato. (Polo, 2018, párr. 7).

En ventas *online*, Inditex creció un 41% hasta alcanzar 10% de las ventas netas en 2017. El comercio *online* supone un 12% del total en los mercados con venta *online*. En 2017, Zara ha lanzado este tipo de venta en Singapur, Malasia, Tailandia, Vietnam e India, llegando este año a 49 países. Zara lanzó la venta *online* en Australia y Nueva Zelanda el 14 de marzo de 2018 (Garijo, 2018, párr. 8).

Las chances de expansión a nivel mundial son muy prometedoras, e incluyen el modelo de tiendas integradas y la venta *online* (ver la **Tabla 2**).

Tabla 2: Expansión global de venta *online*

Alemania	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Australia	Zara**
Austria	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Bélgica	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Bulgaria	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Canadá	Zara, Massimo Dutti, Zara Home
China	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho
Hong Kong SAR	Zara
Macao SAR	Zara
Taiwán	Zara
Corea del Sur	Zara, Massimo Dutti, Bershka* , Oysho*
Croacia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Dinamarca	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Emiratos Árabes	Zara Home
Eslovaquia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Eslovenia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
España	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Estados Unidos	Zara, Massimo Dutti, Bershka* , Zara Home
Estonia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Finlandia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Francia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Grecia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Hungría	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
India	Zara*
Irlanda	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Italia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Japón	Zara, Bershka* , Zara Home
Letonia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Lituania	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Luxemburgo	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Malasia	Zara*
Malta	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
México	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home
Mónaco	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Zara Home, Uterqüe
Noruega	Zara, Massimo Dutti, Zara Home
Nueva Zelanda	Zara**
Países Bajos	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Polonia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Portugal	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Reino Unido	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
República Checa	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Rumanía	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Rusia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Singapur	Zara*
Suecia	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Suiza	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe
Tailandia	Zara*
Turquía	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home
Vietnam	Zara*

Nota: * Tiendas lanzadas en el Ejercicio 2017; ** tiendas *online* abiertas el 14 de marzo de 2018.

Fuente: Inditex (2018).

1.2 Entorno económico

El contexto de la crisis económica global influye directamente en el desempeño de las organizaciones. Esta problemática ha sido especialmente negativa en España, uno de los países más afectados de la Unión Europea, lo que ha tenido un impacto importante en la industria textil y de la moda. Los cambios en los precios de las materias primas, la escasez de mano de obra y el aumento de costos de producción en China generan incertidumbre en el sector.

En lo que respecta al consumidor, la caída del ingreso per cápita, el incremento del desempleo y la crisis crediticia han generado una disminución del gasto y una mayor preocupación por los precios, afectando el poder adquisitivo. La ropa es considerada un bien básico, pero la moda no entra necesariamente en esta clasificación.

Sin embargo, hay algunos mercados que están en crecimiento, como los países asiáticos y algunos de Latinoamérica, que pueden representar oportunidades interesantes de expansión. Estos son, por lo general, países en los que la distribución de la renta no es equitativa, lo que constituye un reto adicional para la expansión de una empresa, por lo que se hace mucho más importante entender las necesidades de cada mercado.

Otro factor relevante es la vulnerabilidad ante las variaciones en el tipo de cambio. Por ejemplo, en 2008 y 2009, la libra esterlina frente al euro resultó en un crecimiento de ventas para Inditex por diferencia cambiaria.

Las tasas a la importación y exportación también pueden afectar la rentabilidad de las empresas del sector, especialmente de aquellas como Inditex, que tienen centros de producción y de distribución que abastecen a varios países.

1.3 Entorno sociocultural

En la sociedad moderna, el cuidado por la apariencia personal y la imagen cobran una gran importancia. Dentro de esa tendencia, la moda juega un rol muy notable. Las prendas de vestir ofrecen beneficios que van más allá de lo funcional. No solo brindan abrigo y comodidad, sino que son parte de la personalidad de quien las usa. Permiten a los individuos desenvolverse con mayor seguridad en sí mismos, sentirse aceptados, admirados y parte de un grupo. Hablan de su estilo de vida y de sus aspiraciones.

Las preferencias y gustos en cuanto a moda tienden a homogeneizarse en todos los mercados, a pesar de las diferencias culturales. Actualmente, la rapidez de las comunicaciones y las redes sociales permite al consumidor tener acceso a los patrones más recientes de la moda en cualquier mercado. En muchos casos, los modelos que usan las celebridades se agotan apenas horas después de que se lucen en eventos públicos, y las imitaciones están disponibles en poco tiempo. El acceso a la información y la gran

oferta de calidades y precios existentes en el mercado han tenido como resultado la democratización de la moda.

Al operar Inditex en países culturalmente tan diferentes, debe adaptar su oferta a cada mercado. A través de sus distintas marcas, la compañía llega a todas las geografías y segmentos con las múltiples opciones de estilos, tallas y precios que se pueden encontrar entre sus cadenas. Sin embargo, en el mundo de la moda, estas diferencias culturales entre países tienden a disminuir gracias a la globalización.

Las marcas tienen también un valor intrínseco que hace que los consumidores las prefieran a los productos genéricos. Esto es especialmente notable en el caso de la moda internacional, donde una marca de prestigio puede justificar el sobreprecio de una prenda muy simple. Los consumidores valoran más los productos y servicios con buenas marcas. Aun cuando muchas empresas tienen resultados negativos debido a la recesión económica mundial, la mayor parte de las cadenas minoristas de moda se mantienen rentables. Una marca fuerte y diferenciada en la industria de la moda no solo es una condición básica para atraer a los consumidores, sino que es indispensable para lograr una expansión global exitosa. En ese sentido, Inditex no solo se enfoca en tener moda rápida a bajos precios, sino que se preocupa también en construir marcas valiosas.

Otra tendencia importante que debe tenerse en cuenta en el largo plazo es el mayor envejecimiento de la población y la menor tasa de crecimiento demográfico en Europa y Norteamérica, en comparación con Asia y Latinoamérica. Estas tendencias afectan el crecimiento económico, el consumo, las pensiones y muchos otros campos de actividad. En Europa, el 34% de la población tiene más de 60 años, mientras que en América y Asia solo alcanza al 25% (Global Age Watch, 2012).

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología juega un rol muy importante en la industria textil y de la moda. Específicamente, en el proceso de fabricación permite optimizar la confección y acabado de prendas y darles un valor agregado que las diferencie. Los avances tecnológicos en el proceso productivo también posibilitan controlar los efectos nocivos en el ambiente, así como en la salud de los trabajadores y consumidores.

Pero, dentro del contexto competitivo actual de la industria, la tecnología constituye un elemento clave, especialmente para lograr eficiencias en el área de *Supply Chain Management* (SCM)³. Su buen uso puede permitir lograr ventajas competitivas en costos logísticos y tiempos de distribución entre talleres, almacenes y tiendas, lo cual, a su vez, facilita un manejo eficiente de inventarios. Las aplicaciones informáticas que controlan el sistema logístico de Inditex hacen posible que la mercadería se entregue en

³ Gestión de la cadena de suministros.

el punto de venta en solo 24 horas dentro de Europa y en un máximo de 48 horas para las tiendas de América o Asia (Inditex, 2017a).

En cuanto a comunicaciones, la tecnología permite el flujo de la información en dos direcciones: tanto para obtener las últimas tendencias de la moda mundial como para difundir la imagen de las marcas. Las redes sociales adquieren importancia como medio de comunicación e interacción con los consumidores.

Por otro lado, como parte de una estrategia multicanal, muchas de las cadenas internacionales de moda han desarrollado plataformas de ventas por internet en los últimos años, para mejorar el servicio al cliente y lograr un incremento en las ventas.

1.5 Entorno ecológico

La preocupación por el medioambiente es una tendencia en aumento a nivel mundial. Tanto los ciudadanos como las empresas han tomado conciencia del cuidado que deben tener del entorno y de los efectos a largo plazo que esto puede generar. Este cuidado implica adoptar medidas como el ahorro de energía, el reciclado de desperdicios y la ausencia de productos tóxicos a lo largo del proceso de producción y comercialización.

El impacto ambiental de la industria textil y de la moda proviene del consumo de energía y de los químicos tóxicos que de ella se derivan. Al igual que otras, la industria del vestir contribuye indirectamente al cambio climático a través del uso de combustibles para la generación de electricidad, utilizada en la producción de materiales sintéticos que sirven de complemento o sustituto de fibras naturales como el algodón. También, al inicio de la cadena productiva, se utilizan químicos tóxicos para cultivar el algodón y, más adelante, en el proceso de fabricación, sustancias para teñir y estampar las fibras.

Ya en la etapa de venta minorista, el formato de tienda también puede resultar perjudicial o beneficioso para el ambiente. La introducción del concepto de tiendas “verdes” o ecoeficientes implica la utilización de equipos de bajo consumo de energía y de sistemas que sean muy eficientes y eviten el desperdicio, así como un uso de fuentes de energía renovables.

Los desperdicios provenientes de la industria de la moda han crecido notablemente debido al enfoque de moda rápida, que ha acortado el ciclo de vida de las prendas de vestir. Las iniciativas que promueven el reciclaje son un intento para neutralizar este efecto.

2. Análisis del microentorno

La industria textil y de la moda está altamente fragmentada, lo cual genera un nivel de alta competitividad y presión hacia los precios bajos. Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (ver la **Figura 2**) para analizar la industria a la que pertenece el Grupo Inditex.

La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz (Porter, 2008, p. 2).

2.1 Poder de negociación de los proveedores

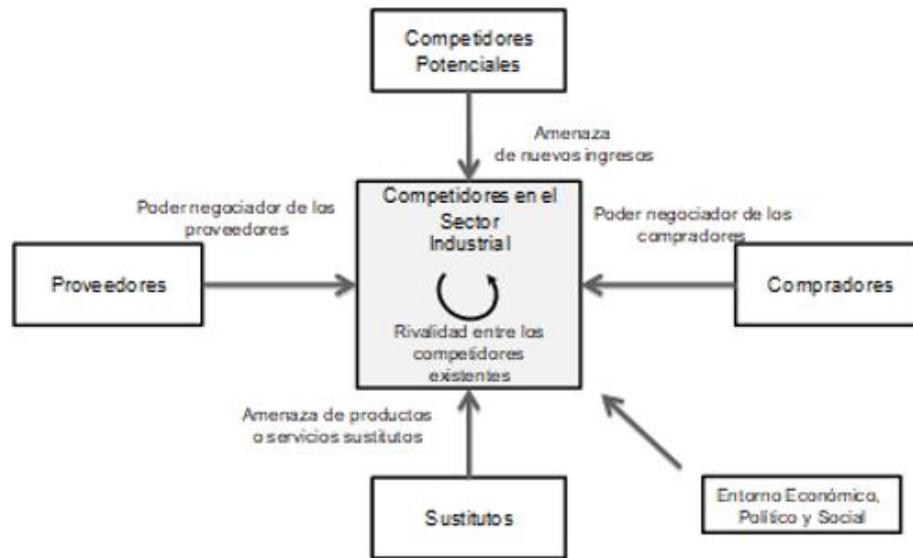
El poder de negociación de los proveedores en la industria de la moda es bajo, debido a que la mayor parte de las cadenas hace *outsourcing* de la producción a países en desarrollo. En cambio, las tres marcas que lideran el mercado internacional tienen un fuerte poder de negociación para lograr costos reducidos. Por lo tanto, la posibilidad de integración es muy baja. Inditex tiene mayor fuerza con los proveedores debido a su modelo de integración vertical. «Una gran parte de su proceso de producción se realiza en las fábricas pertenecientes al Grupo, subcontratando solo la fase de confección, lo que resta poder de negociación a los proveedores» (ESIC Business and Marketing School, s. f., párr. 2).

Por lo tanto, considerando que el número de proveedores es grande, con mucho grado de informalidad, sin gremios que los concentren —y en el caso de Inditex, obligados a cumplir con requisitos estrictos de calidad y procesos— se puede afirmar que su poder de negociación en la industria de la moda internacional es bajo.

Los proveedores suelen limitarse a ejecutar las decisiones de los compradores en cuanto a calidad, diseño, tiempos y comercialización. Los compradores de las grandes cadenas y no los proveedores son quienes controlan estos procesos. El no ser capaz de cumplirlos significará el cambio del proveedor, lo que se hará con relativa facilidad debido al gran número de talleres disponibles y dispuestos a trabajar por bajo precio.

Figura 2: Rentabilidad de la industria

Rentabilidad de la industria está determinada por...



Fuente: Porter (2008).

2.2 Poder de negociación de los clientes

Actualmente, los compradores están más empoderados. Son más exigentes en cuanto a calidad y tienen una gran variedad de opciones para elegir. En términos de ropa, esperan poseer exactamente el tipo de prenda que tienen en mente con los accesorios que lo complementen, todo en la misma tienda. Por eso, los minoristas diferencian su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores. Inditex cubre esta demanda ofreciendo prendas de moda a precios accesibles, que apuntan a diferentes segmentos del mercado.

El principal poder que tiene el comprador es su capacidad de elegir. Esto se manifiesta en la baja fidelidad que tienen a las cadenas. El proceso de compra consiste en comparar entre un grupo de tiendas que constituyen sus opciones preferidas, pero cambian con facilidad de una a otra según lo que cada una ofrezca. Si bien los consumidores no están asociados en agrupaciones para influir sobre las decisiones de la empresa, sino que realizan sus compras de manera individual y en volúmenes pequeños, sus preferencias sí deben ser tenidas en cuenta para garantizar la supervivencia del negocio en un entorno de alta competitividad.

En la sociedad civil, los consumidores sí cuentan con algunos gremios que defienden sus derechos. Son entidades a las cuales pueden recurrir en caso de que tengan algún reclamo. Adicionalmente, las organizaciones no gubernamentales (ONG) de

defensa de los derechos de los trabajadores y del medioambiente han tomado un poder importante en los últimos años. En el caso de Inditex, han influido directamente en las políticas y códigos de responsabilidad social que la empresa ha incorporado a su gestión. Entre las más activas, figuran Greenpeace, con su campaña Detox, dirigida a combatir la contaminación de las aguas y evitar el uso de sustancias tóxicas en las prendas: Reporter, en Brasil, que promovió una denuncia por condiciones de trabajo inadecuadas en talleres de ese país; la Fundación Alameda, en Argentina, que informó acerca de condiciones de trabajo esclavo en varias fábricas que realizan confecciones para Zara.

Se puede concluir, entonces, que el poder de negociación de los consumidores es medio, ya que, si bien hay muchos compradores con volúmenes pequeños que no influyen individualmente en las ventas, los productos de moda no son estandarizados, sino que se diferencian en cuanto a la percepción de las marcas. Además, los costos de cambiar de tienda o de marca son bajos.

2.3 Amenaza de los nuevos competidores

Las barreras más frecuentes a la entrada de nuevos competidores están relacionadas generalmente con aspectos legales, patentes, grandes montos de inversión inicial y tecnología especializada. Sin embargo, también influyen aspectos de gestión, tales como economías de escala y acceso a canales de distribución.

La industria de las confecciones y de la moda tiene barreras de entrada muy bajas desde el punto de vista de la fabricación. No requiere necesariamente de grandes montos de capital, pues se pueden implementar talleres pequeños con trabajadores de poca experiencia. No obstante, las economías de escala derivadas de los volúmenes grandes de producción tienen un importante efecto en quienes ingresan al sector, pues fuerzan a los participantes a producir en gran escala si quieren evitar costos mayores que sus competidores.

En el campo de la comercialización al por menor de prendas de vestir, es también relativamente fácil abrir una nueva tienda. Pero existen muchas barreras para entrar a la competencia con las grandes cadenas, las que tienen mayor conocimiento del mercado y experiencia acumulada. Además, obtienen ventajas con los proveedores por los grandes volúmenes que manejan.

En el plano internacional, cada país representa una realidad individual en la que los riesgos de entrada de nuevos competidores varían. En países en desarrollo, existe todavía gran potencial para incrementar la cobertura de las grandes cadenas, y muchos jugadores internacionales no han ingresado aún. El riesgo es entonces mayor en mercados en crecimiento.

Sin embargo, no solo los costos productivos juegan un rol importante al ingresar al mercado de la confección y venta de prendas de vestir, sino que es finalmente el

conocimiento e imagen de la marca lo que diferencia a los fabricantes y representa en sí la mayor barrera a la entrada. Es muy difícil para las marcas nuevas que ingresan al mercado lograr, en primer lugar, hacerse conocidas y, en segundo lugar, llegar a ser preferidas. Las marcas globales tienen una ventaja adicional, pues son ya conocidas internacionalmente e incluso facilitan el ingreso a un nuevo territorio. Esto representa, en alguna medida, una barrera que dificulta el éxito de los nuevos entrantes.

En conclusión, se puede afirmar que, si bien existen pocas barreras de entrada a la industria de la moda, estas son muy importantes. Lograr economías de escala para tener costos competitivos, implementar un sistema de distribución rápido para reaccionar a las tendencias de la moda, encontrar ubicaciones comerciales adecuadas, contar con puntos de venta minorista propios y tener un sistema de información constante sobre las preferencias de los consumidores que pueda trasladarse al *mix* de productos en tiempos mínimos son factores que, si bien no son requisitos indispensables para entrar al mercado, constituyen claves para lograr la permanencia y éxito de la empresa en el mediano y largo plazo.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitución en esta industria es sumamente alta. Existen múltiples opciones: desde las grandes cadenas de tiendas de ropa y los diseñadores de alta costura hasta los pequeños fabricantes y vendedores informales que compiten ofreciendo productos a precios muy bajos. Incluso la confección de prendas a medida representa una alternativa. La verdadera amenaza no radica en la sustitución de productos sino de marcas.

En un contexto en el que la moda cambia constantemente, el ciclo de vida de las prendas de vestir es cada vez más corto. La tecnología, las economías de escala y la subcontratación de la producción en países con un menor costo de la mano de obra hacen posible que se pueda ofrecer prendas de buena calidad a precios cada vez más bajos. Esto permite a las empresas obtener márgenes cada vez más altos, especialmente cuando tienen una marca fuerte que las respalda. Todas estas características corresponden a una industria de alto riesgo de sustitución.

2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el caso de la industria textil internacional, la competencia es la fuerza decisiva, el componente más importante en el modelo de Porter. El nivel de competencia en el sector es muy alto y sumamente agresivo. La rivalidad tiene lugar en todas las etapas del proceso, empezando por el diseño de las prendas, factor estratégico en el campo de la moda. La innovación y la diferenciación juegan un rol mucho más importante en este sector. Otro campo vital para lograr una ventaja competitiva es la comercialización. Ante productos de calidad similar, el mejor manejo del *retail* es lo

que marca la diferencia. En el sector de la venta minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Finalmente, hay que mencionar que, en un contexto de crisis, las guerras de precio también son parte importante de la competencia en este mercado y, al no existir barreras a la importación, la entrada de productos de otros mercados (especialmente asiáticos) a precios muy bajos afecta directamente a los fabricantes.

En la industria de la moda, la competencia suele estar basada en grandes y costosas campañas publicitarias, así como en la subcontratación para incrementar los márgenes de ganancia. En este contexto, Inditex destaca y se diferencia con su estrategia de integración de la producción y las actividades logísticas. Son esas ventajas competitivas las que han permitido el rápido crecimiento de la empresa, mientras que sus principales competidores enfrentan problemas que los limitan.

El número de competidores es alto, pero varía en tamaño y alcance. Se puede clasificar a los competidores de Inditex en tres categorías:

- Cadenas internacionales: H&M, Gap y otras con menor cobertura.
- Cadenas nacionales que también operan fuera de España: Mango, Adolfo Domínguez y Cortefiel.
- Pequeñas tiendas locales.
- Informalidad, sobre todo en países en desarrollo.

Si bien todas ofrecen alternativas al consumidor que pueden significar algún grado de competencia para Inditex, tienen un alcance limitado a mercados específicos o a guerras de precios. Solo las cadenas internacionales representan una competencia directa, considerando el tamaño de la empresa y todos los mercados en los que operan. Por eso, debe enfocarse en Hennes *and* Mauritz AB (H&M) y en Gap.

2.5.1 Hennes and Mauritz AB (H&M)

El competidor que más se aproxima al tamaño, rentabilidad y crecimiento de Inditex es H&M. Es una empresa de origen sueco, que fue fundada en 1947. Al igual que Inditex, representa un modelo de *retailer* de moda de excelente desempeño. Actualmente, H&M tiene presencia en 4,739 tiendas en todo el mundo, con más de 120,000 empleados (Hennes y Mauritz, 2017). Su oferta es similar a la de Inditex: ropa de moda y accesorios para mujeres, hombres y niños. Con la mitad de las tiendas, genera casi los mismos ingresos que Inditex (ver los **Anexos X** y **XI**). A pesar de que se la considera la rival más cercana, ambas cadenas tienen diferencias importantes en cuanto a sus fortalezas competitivas.

En primer lugar, H&M ha delegado completamente toda su área productiva a terceros. Producir más del 80% de su mercadería en Asia le permite ofrecer precios algo más bajos que Zara y obtener mejores márgenes. Sin embargo, el modelo de Inditex —

que mantiene una estructura industrial propia y de talleres de proximidad— le permite una flexibilidad mucho mayor y una gran capacidad de crecimiento. Esta diferencia representa la clave de su ventaja competitiva, pues la empresa puede reaccionar más rápidamente a los cambios constantes de la industria de la moda para mantener la preferencia de sus clientes. Puede cambiar su colección completa cada dos semanas, mientras que H&M necesita mucho tiempo para planificar una renovación, mantiene la misma variedad por mucho tiempo y, en consecuencia, acumula importantes niveles de inventarios.

H&M se limitó exclusivamente a una única marca durante muchos años, mientras que Inditex utiliza una política multiformato: maneja un portafolio de ocho marcas dirigidas a distintos segmentos del mercado, que le permiten así minimizar el riesgo. En la industria de la moda, se hace muy complicado satisfacer a todo el mercado con un solo tipo de oferta. Incluso dentro de un mismo grupo demográfico, hay opción de variedades para elegir y es casi imposible que los consumidores se limiten a una sola tienda.

Siguiendo el modelo de Inditex, H&M empieza a diversificar sus marcas recién en 2008, año en el que adquiere la cadena de moda Fabric Scandinavien AB, que integra las marcas Weekday, Monki y Cheap Monday. Más recientemente, en 2011, se lanzan Collection of Style (COS), con una imagen de ropa más exclusiva, y H&M Home, el equivalente a Zara Home; en 2013, se inaugura & Other Stories, la marca Arket entra en 2017, y la cadena más nueva de H&M ingresa en el primer trimestre de 2018 con su marca AFound.

Otra diferencia es la estrategia de expansión internacional de ambos *retailers*. La de H&M ha sido mucho más lenta y prudente, mientras que, para Inditex, es una de las claves de su crecimiento. Desde su fundación en 1947, H&M se mantuvo solo dentro del mercado europeo hasta el año 2000, cuando abrió su primera tienda en Estados Unidos, once años después de Zara. Actualmente, tiene la mitad de las tiendas. Además, las estrategias de comunicación de marca de ambas compañías también son distintas.

Inditex no hace campañas publicitarias en medios masivos de comunicación. Sus tiendas y vitrinas son el medio a través del cual se mantiene en contacto con los consumidores. Por eso, sus esfuerzos se concentran en lograr formatos de establecimiento que se adapten a la imagen que desea transmitir y que respondan a las expectativas y necesidades de los compradores. En contraste, las campañas publicitarias de H&M son permanentes. Sus campañas en la vía pública, que se centran principalmente en sus bajos precios y en las colecciones temporales de grandes diseñadores, generan gran expectativa y atraen público a las tiendas.

Una ventaja clara de H&M es que incursionó antes en la venta *on-line*, mientras que Inditex empezó posteriormente y de manera relativamente más lenta y prudente.

Otra ventaja que la diferencia claramente es que ofrece en sus tiendas colecciones temporales de diseñadores de prestigio, como Versace, Karl Lagerfeld, Chanel, Stella Mc Cartney, Jimmy Choo y otras celebridades. Actualmente, Inditex intenta elevar el posicionamiento de su cadena emblemática —Zara— a través de un nuevo y moderno concepto de tienda, al mismo tiempo que inaugura establecimientos en ubicaciones emblemáticas de grandes ciudades, como la Quinta Avenida de Nueva York y Oxford Street, en Londres. Estos cambios intentan concentrar la competencia en la imagen de la marca, dejando en un segundo plano las guerras de precios.

En este esfuerzo por reposicionar su marca, Inditex empieza a seguir la estrategia de H&M de incluir colecciones de diseñadores en sus tiendas de las cadenas Zara y Bershka. Tal es el caso del artista norteamericano Keith Haring y del gallego José Castro, así como la participación de la empresa en colecciones especiales elaboradas para Fashion Week de Nueva York. Con estas acciones, Inditex busca asociar sus marcas con la alta moda y el diseño, para alejarse de la imagen de cadena masiva.

En resumen, la estrategia de H&M busca llegar al cliente con menores costos y mayores márgenes, subcontratando la fabricación a terceros. Ello disminuye la velocidad de reposición de prendas en tiendas, mientras que Inditex mantiene una mayor rapidez y capacidad para satisfacer la demanda real de su clientela.

2.5.2 Gap

Es la segunda cadena más grande de venta de ropa al por menor (ver los **Anexos XII y XIII**). Gap es un *retailer* de moda americana fundado en 1969 en los Estados Unidos. La compañía maneja un portafolio de cinco marcas: Gap, Old Navy, Banana Republic, Piperlime y Athleta. Al principio, ofrecía también en sus tiendas marcas ajenas como Levi's y LPs. Después de la rápida expansión de sus cadenas de tiendas en todo Estados Unidos, Gap empieza a vender su marca propia. Se distingue por sus campañas de *marketing*, basadas principalmente en publicidad en medios masivos de comunicación, dirigidas a hombres y mujeres jóvenes, entre los 15 y los 35 años de edad. La empresa opera más de 3,600 tiendas en todo el mundo. En un principio, se hizo conocida por su gran variedad de camisetas y *jeans*, sencillos, pero a la moda. Sin embargo, después de 2001, el ritmo de crecimiento se desaceleró debido a la falta de un posicionamiento claro que respondiera a las demandas de los consumidores, cada vez más rápidas y exigentes. Más del 90% de sus productos son fabricados por terceros, lo que resulta en una cadena de abastecimiento muy larga y con una respuesta lenta a las exigencias de la moda (Gap, 2017).

Por otro lado, la edad promedio de la base de consumidores de Gap ha aumentado, ya que, a pesar de los esfuerzos por reposicionar la marca, no ha tenido éxito en atraer a generaciones más jóvenes, y sus ventas han empezado a decrecer, lo que

beneficia a sus rivales: Inditex y H&M. En el año 2008, la cadena Zara de Inditex superó a Gap y se convirtió en la cadena de ropa de moda más grande del mundo (Gap, 2017).

En resumen, H&M y Gap tienen bajos niveles de integración vertical y alta dependencia de sus proveedores y distribuidores. Realizan sus compras de mercadería en países con mano de obra de bajo costo como China, Pakistán y Bangladesh. Pero, si bien esto representa un ahorro en costos, afecta directamente los tiempos de distribución en un mercado como el de la moda, en el que la rapidez es crucial. Inditex privilegia la cercanía, no los costos bajos. Mantiene controlada internamente su producción de prendas de diseño y subcontrata solo la confección de prendas básicas en países cercanos. De esta forma, mantiene sus principales ventajas estratégicas, que son la rapidez y la flexibilidad. A diferencia de sus competidores, su capacidad de respuesta es inmediata y mantiene bajos niveles de inventarios.

2.5.3 Comparación de los principales indicadores

Según los resultados presentados por el presidente de la compañía gallega, Pablo Isla, el 13 de marzo de 2017 Inditex supera a sus competidores Gap y H&M (ver la **Tabla 3**) en facturación, crecimiento, utilidades y número de tiendas en el año 2017 (Inditex, 2017c).

Tabla 3: Comparación de principales indicadores 2017 de las cadenas líderes

	Inditex	H&M	GAP
Ventas en millones de euros	25,336	23,838	13,787
Variación versus 2016	8.69%	4.02%	2.18%
Beneficio neto	3,372	1,929	737
Variación versus 2016	3.51%	-13.14%	25.3%
Ventas por superficie comparable- variación versus 2016	7%	1%	5%
Número de tiendas	7,475	4,739	3,594
Apertura de nuevas tiendas	183	388	429
Ventas por tiendas en millones de euros	3.4	5,03	3,8

Fuente: Inditex (2017), H&M (2017) y Gap (2017).

Las ventas de Inditex, que en el año anterior ya había alcanzado el primer puesto en facturación, en el período 2017 llegaron a €25,336 millones, 6.28% por encima de los €23,838 millones de H&M y 83% más que los €13,787 millones logrados por Gap.

El ritmo de crecimiento porcentual también fue superior en el caso de Inditex, cuyas ventas crecieron 8.69% frente al 4.02% de su rival sueco y al 2.18% de incremento de su competidor norteamericano.

En términos de resultado neto, Inditex también obtuvo mejores indicadores que sus competidores a nivel global, alcanzando €3,372 millones frente a €1,929 millones de H&M y €737 millones de Gap.

Sin embargo, es esta última cadena la que logra mayores incrementos de utilidades, con un 25.34% de aumento, superior al crecimiento de 6.67% logrado por el grupo español y al -13.14% de bajada en el caso de H&M. Cabe resaltar que este resultado aparentemente superior de Gap se explica, en parte, por los malos resultados obtenidos en el año anterior por la cadena norteamericana.

Capítulo III

Análisis de la organización

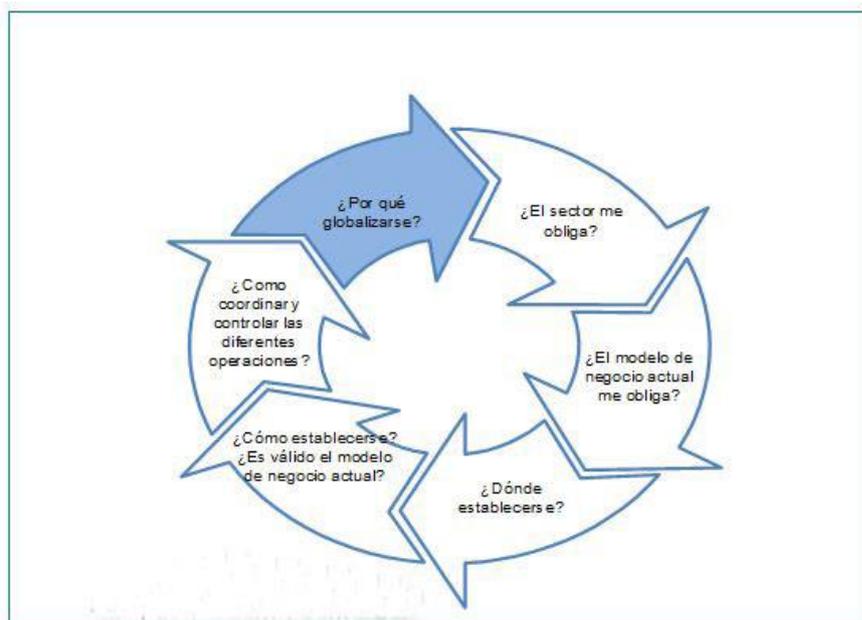
1. Estrategia y planeamiento actual

La estrategia de Inditex consiste en ofrecer ropa de última moda a precios accesibles. Esto se complementa con una acertada integración vertical, que le permite abastecer al mercado con mayor rapidez que sus competidores y a costos relativamente bajos. Sus principales ventajas competitivas son la innovación, la flexibilidad y la clara orientación al cliente en todas las etapas del proceso productivo y de comercialización.

Aproximadamente, la mitad de la producción de la empresa se fabrica localmente, en España, y en talleres cercanos situados en Portugal y Marruecos, principalmente. Se mantiene controlada localmente la elaboración de las prendas de mayor valor agregado. Esto constituye una ventaja frente a sus competidores, que dependen de terceros y subcontratan la producción a otros fabricantes, en su mayor parte asiáticos.

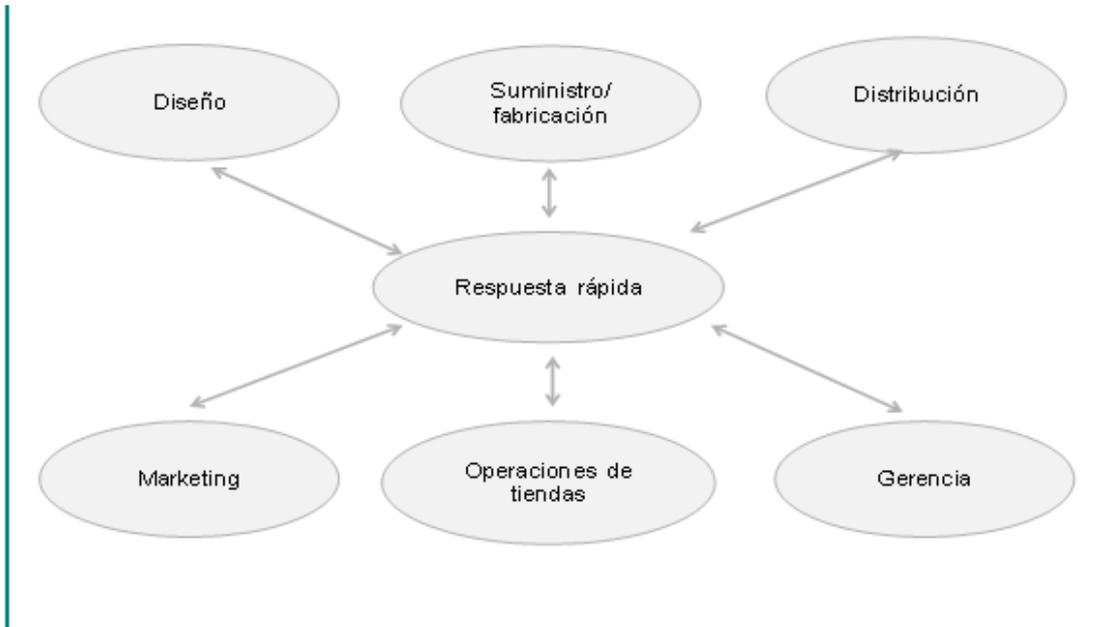
Las tiendas son el centro estratégico del modelo de negocio de la empresa. A través de ellas, se recogen las preferencias y demandas de los consumidores finales y se canalizan las propuestas de sus diseñadores (ver las **Figuras 3, 4, 5 y 6** para diferentes detalles de estrategia y modelo de negocio).

Figura 3: La estrategia global: retos estratégicos



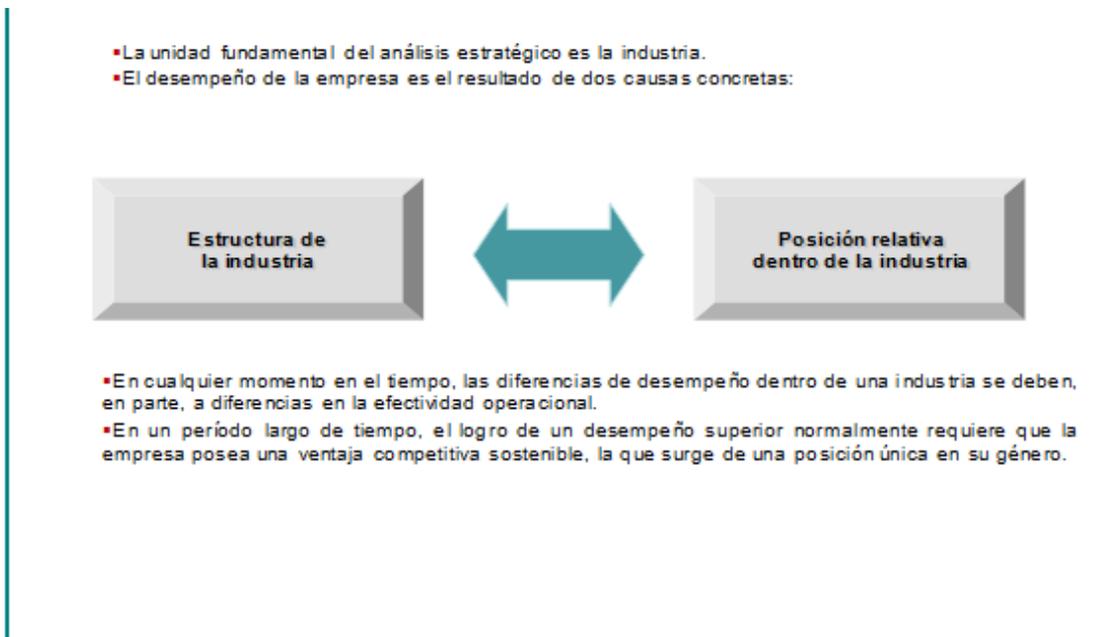
Fuente: Ghemawat (2008).

Figura 4: Modelo de negocio de Zara



Fuente: Bazán García (2015a).

Figura 5: Base de la estrategia competitiva: la industria



Fuente: Bazán García (2015a).

Figura 6: Modelo de negocio de ZARA: respuesta rápida

DISEÑO	FUENTE / FABRICACIÓN	DISTRIBUCIÓN
Gran equipo de diseño	Integración vertical	Proximidad a la fabricación
Énfasis en desarrollo nuevos ítems en vez de ajustarse a la oferta y demanda	Depende de un número limitado de proveedores externos y con relaciones de largo plazo pero con mínimos compromisos contractuales	Centralización para alcanzar economías de escala y alcance.
Seguidor en moda más que pionero	Tecnología de punta en manufactura. Aprendizaje de otras industrias-	Pequeños despachos
Permanente cazador de ideas. Abierto a la innovación	Compra de materia prima básica y versátil. Teñido, elaboración de patrones y acabados se hace internamente.	Objetivo de entrega: 48 horas
Rápidas pruebas en el mercado	Fabricas especializadas por prenda.	Entrega a tiendas dos veces por semana.
Es el link entre producción y comercialización	Producción en pequeños lotes. Minimizar efecto látigo (integración vertical)	Capacidad modular
La ropa es para usarla 10 veces.	Concentración geográfica (en abastecimientos y manufactura propia)	Sistema propietario de logística.
Estrategia Upstream: compromiso con la flexibilidad, fuertes inversiones de capital y retrasar al máximo al comprometerse a un producto específico para Quick Response		



Estrategia downstream: Enfocado en crecer el tráfico (esencial para sostener la estrategia de nicho) los márgenes y la rotación para compensar la fuerte inversión en capital		
Marketing	Operaciones de tiendas	Gerencia
Enfoque en mujeres jóvenes orientadas a la moda y veleidosas. Sensibles a la moda y al riesgo	Integración. Tiendas propias a diferencia de Benetton	Fuertes inversiones en TI propietaria para facilitar el JIT y operaciones en tiempo real
Amplia línea de productos pero relativamente estándar para todos los países	Grandes tiendas (a diferencia de Benetton, World Company)	Conexión de alta frecuencia y banda ancha (en sus canales de información)
Variación veloz de producción y limitada variación de precios en el tiempo. Salvo especiales, continua y fácil reposición de mercadería.	Ubicación en los más prestigiosos lugares y de alto tráfico	Gerentes de tiendas con fuertes incentivos y amplias responsabilidades.
Frescura y deliberada creación de escasez	Frecuentemente renovadas. Diseño interior de tienda espectacular.	Organización plana. Mínima coordinación entre las cadenas.
Referencias boca a boca. Las tiendas son su medio de comunicación de la oferta comercial. No hacen publicidad	Doble función: ventana al mundo y fuente de información	Equipos creativos para coordinar desde la operación hasta la tienda de un modo siempre enfocado al cliente

Fuente: Bazán García (2015a).

2. Estructura organizacional

La estructura de la organización del Grupo Inditex integra verticalmente todas las fases del proceso, empezando por el diseño de acuerdo con las últimas tendencias de la moda y continuando con la fabricación de las prendas, la logística de distribución desde los centros de operaciones y la venta al consumidor final en tiendas propias. Esta integración vertical le brinda a la empresa gran flexibilidad para atender las preferencias cambiantes de los clientes.

Este modelo organizativo de integración vertical le permite a la empresa reducir los costos de transacción. El costo de manejar las actividades de manera ascendente o descendente de la cadena de integración vertical resulta más bajo que hacerlo fuera de la empresa, en el mercado. Además, esta organización integrada le permite un mayor control y flexibilidad, así como mantener ventajas diferenciales que son difíciles de imitar. Se aporta valor agregado en cada una de las etapas del negocio: en el diseño, producción y distribución. Se logra una mejor posición en la compra de materias primas, se controla el proceso productivo y se consiguen importantes ahorros de tiempo para llegar con el producto al punto de venta.

La organización integrada verticalmente no solo le permite a Inditex disminuir los costos de transacción, sino también la generación de desperdicios. Los procesos de corte y teñido se hacen internamente, lo cual flexibiliza las opciones de diseño, facilita la identificación de errores para ser corregidos, minimiza las mermas y permite gran versatilidad para adaptar sus productos a las tendencias del mercado y a la cambiante demanda de los consumidores. Por lo tanto, la integración vertical de la organización es la clave de la ventaja competitiva de Inditex, pues posibilita poner la moda de las calles y pasarelas en las tiendas en solo dos semanas.

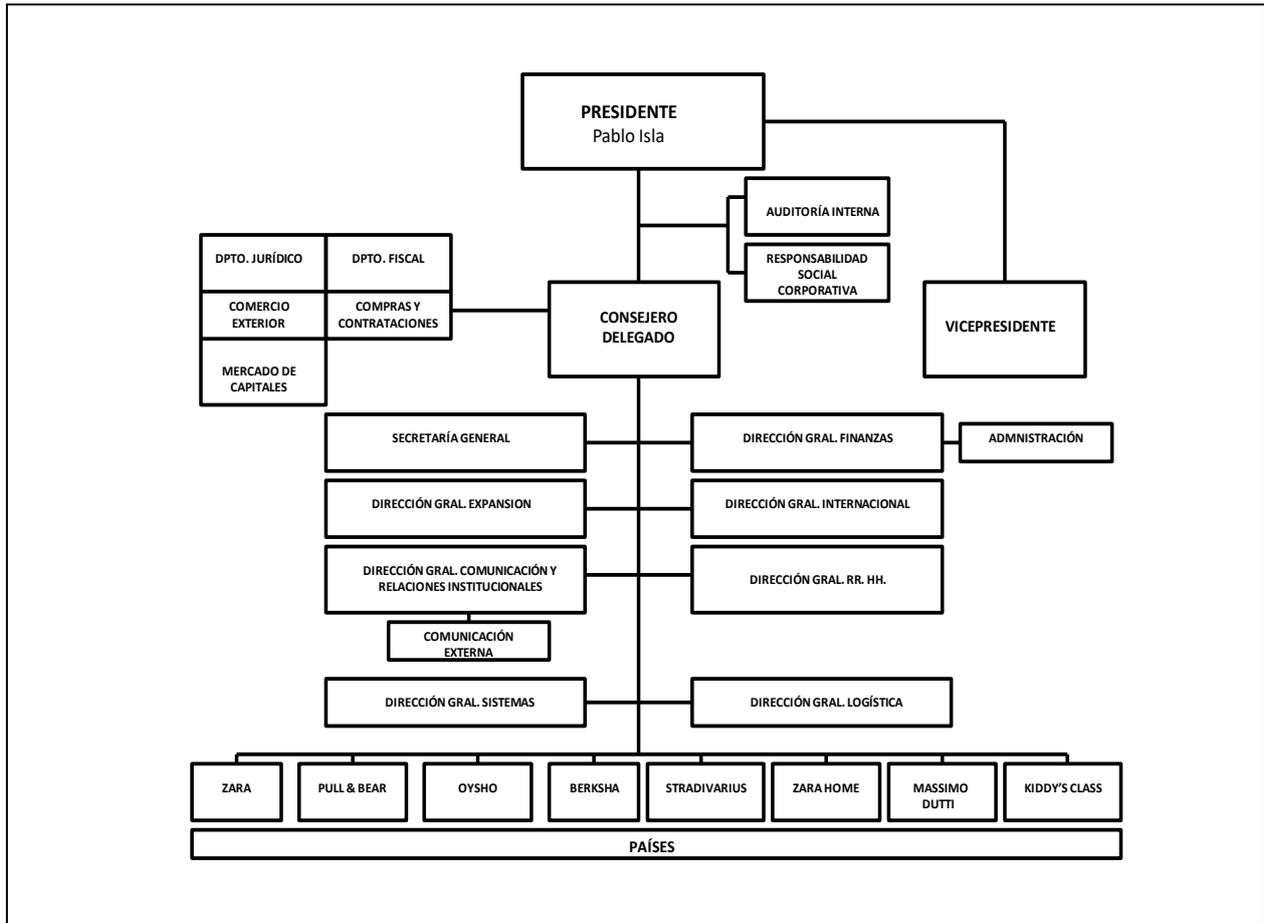
En el año 2012, el Consejo de Administración de Inditex aprobó una nueva estructura ejecutiva que comprende siete Direcciones Generales, que reportan directamente al consejero delegado.

La organización ha optado por una estructura plana que le permite gran flexibilidad y rapidez en el proceso de decisión y ejecución de políticas. El equipo de Alta Gerencia es reducido. En la cima de la organización, están el presidente y el consejero delegado. A este último reportan directamente todas las Direcciones Generales y marcas. Todos los trabajadores del grupo gestionan sus áreas respectivas y toman decisiones en los temas que les competen, ya sea en los puestos de dirección estratégica, en los talleres, centros logísticos de distribución o en cada una de las 7,475 tiendas alrededor del mundo (ver la **Figura 7**).

El gobierno corporativo de Inditex se lleva a cabo a través de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y Control —que supervisa la función de auditoría interna del Grupo

Inditex, así como la identificación y evaluación de los riesgos del Grupo—, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, el Comité de Cumplimiento Normativo — que promueve el conocimiento y asegura el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta— y el Comité de Ética (Inditex, 2018, p. 2).

Figura 7: Organigrama del Grupo Inditex



Fuente: Blanco y Salgado (2011).

Cada una de las marcas o cadenas se gestiona de manera independiente, con sus propios equipos de dirección, y toman independientemente sus propias decisiones de negocios y de administración de recursos. Sin embargo, aprovechan las sinergias de pertenecer a una organización común y comparten con las demás cadenas todos los servicios centrales corporativos, administración, tecnología logística, recursos humanos y asistencia legal.

3. Recursos humanos

Durante el año 2017, el Grupo Inditex alcanzó un total de 171,839 empleados a nivel mundial. Solo en ese año se crearon 9,389 nuevos puestos de trabajo en todas las regiones en las que funcionan sus tiendas (ver la **Tabla 4**). Dentro de la planilla, coexisten trabajadores de más de 130 nacionalidades, que tienen por lengua materna 45 idiomas distintos. La edad promedio es de 31 años, y las mujeres representan el 78.7% del total (Inditex, 2017c). La empresa se adapta al marco legal existente en cada país.

Tabla 4: Evolución del número de empleados

	2013	2014	2015	2016	2017
Número de empleados	128,313	137,054	15,2854	162,450	171,839

Fuente: Inditex (2017c).

Como se ha mencionado, las tiendas son la parte más importante de la organización y el centro de su modelo de negocio. Esto se refleja en la importancia que tiene el personal de ventas con respecto a los recursos humanos. El 86% del personal trabaja en los establecimientos del Grupo, en contacto directo con los clientes.

Los objetivos de recursos humanos del Grupo se basan en la promoción personal y del profesionalismo de quienes integran la empresa (Inditex, 2017c), acompañando al desarrollo y expansión de la empresa, así como mantener vivos los valores de la organización. Los esfuerzos están dirigidos a promover un ambiente laboral construido sobre la fluidez de la comunicación y la seguridad de las personas.

Dada la naturaleza global de la organización, la política laboral combate la discriminación por razones de raza, discapacidad física, religión y edad. Asimismo, reconoce el derecho de asociación de sus empleados.

Las políticas de retención están dirigidas a la detección y el desarrollo del talento profesional en el Grupo. Por ejemplo, el programa Intalent invita a los empleados de tienda a enviar sus hojas de vida y a compartir sus expectativas de desarrollo dentro del Grupo. En algunos países también existen programas como *Career Designer* o *Store Manager Development Programme*, que buscan desarrollar competencias para cubrir posiciones de responsabilidad en los puntos de venta. Otros esfuerzos como el Programa de Desarrollo Directivo tienen como objetivo formar cuadros estratégicos para ocupar puestos directivos a nivel internacional.

Los empleados de todas las áreas acceden a diversas oportunidades de capacitación promovidas por la empresa, ya sea para mejorar sus habilidades técnicas o para adquirir conocimientos sobre nuevos temas. Tal es el caso del proyecto E-fashion,

un curso de aprendizaje virtual sobre gestión de moda realizado con el Instituto Europeo di Design [IED] sobre tendencias, comercio electrónico y gestión de tiendas. Otras materias de capacitación son la prevención de riesgos laborales, uso de maquinarias, realización de trabajo en altura y habilidades de comunicación.

En cuanto a la atracción de nuevos talentos a sus filas, el grupo utiliza dos vías: la plataforma *Joinfashion* y los centros de selección. La página web, que fue lanzada en el año 2011, publica ofertas de empleo, testimonios de trabajadores y la filosofía y valores de la empresa, así como su modelo de negocio. Los centros de selección reciben a los interesados en trabajar en el Grupo, a través del reclutamiento y de la puesta en práctica de proyectos de formación como la Escuela Inditex o el Proyecto Cantera, dirigidos a incorporar y formar talento joven para que se desarrolle dentro de la empresa. Las ofertas de trabajo también se hacen a través de las redes sociales, con una capacidad de convocatoria cada vez mayor.

Hacia sus empleados, el Grupo promueve conciliación, los sistemas justos de compensación y un diálogo permanente. En este sentido, fomenta la igualdad entre los trabajadores de ambos géneros (el 79% de su planilla está compuesto por mujeres) y las mismas oportunidades de desarrollo y de remuneración para todos. La política de remuneraciones es consistente entre países y unidades organizativas. Se utiliza un sistema variable que establece incentivos por cumplimiento de objetivos.

Una forma de involucrar directamente a los empleados en iniciativas de responsabilidad social corporativa es promover su participación en actividades de voluntariado. El portal *Impulse* permite a los trabajadores de Inditex informarse sobre los diferentes programas de ayuda a la comunidad llevados a cabo por la empresa e inscribirse en ellos. También se realizaron concursos de proyectos sociales o medioambientales, como *The Big Idea Project*, que supone, además, una donación total de €468,037 y 2,124 horas de voluntariado para la implementación de 20 ideas solidarias.

Finalmente, cabe destacar la política de integración laboral de grupos con necesidades especiales, discapacidades o situaciones de vulnerabilidad. Durante el año 2017, la empresa ha contratado a más de 800 personas con algún grado de discapacidad.

4. Marketing

4.1 Segmentación

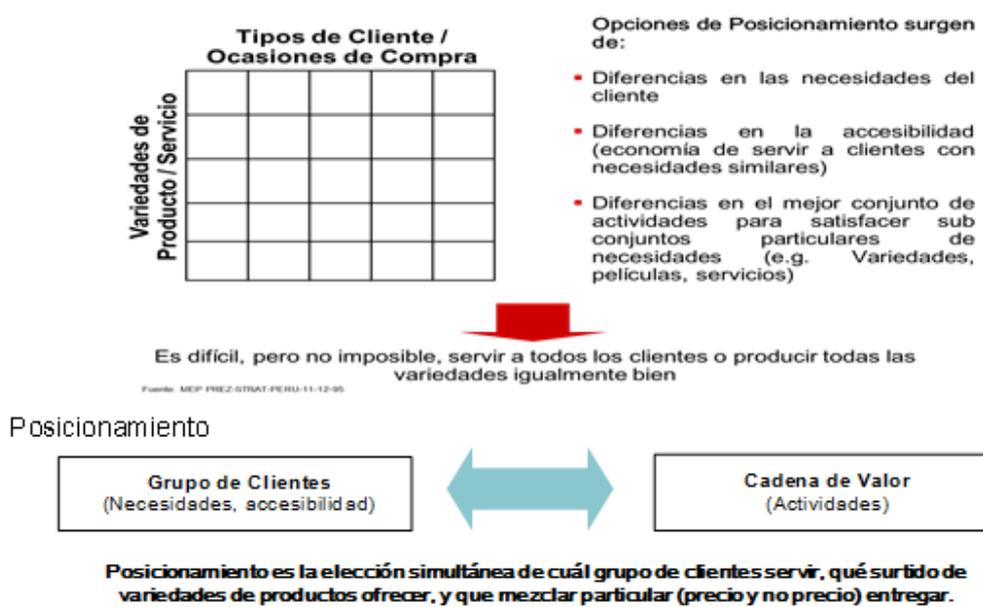
Las **Figuras 8 y 9** ilustran las opciones de posicionamiento y segmentación:

Figura 8: Posicionamiento y segmentación A



Fuente: Bazán García (2015b).

Figura 9: Posicionamiento y segmentación B



Fuente: Bazán García (2015b).

De esta manera, los mercados grandes y heterogéneos son divididos en segmentos a los que se puede llegar más eficiente y eficazmente con productos y servicios que coincidan con sus necesidades únicas (Kotler y Armstrong, 2013). Inditex ha construido un portafolio con múltiples marcas que apuntan a diversos segmentos del mercado de manera más efectiva, con una segmentación que no solo es demográfica

sino también por estilos de vida. Las ocho marcas tienen diferentes estrategias en cuanto al surtido y diseño de productos, niveles de precios y ambientación de tiendas, de modo que cada cadena representa una oferta distinta dirigida a públicos específicos (ver el posicionamiento de marcas en la **Figura 10**). A diferencia de sus principales competidores, el Grupo no se ha limitado solo al segmento juvenil, sino que apunta también a un público adulto que tiende a crecer en importancia y tiene mayor poder adquisitivo.

- **Zara:** es la marca emblemática de Inditex y la más antigua del Grupo. Se dirige a la familia joven de clase media. Tiene el mayor número de puntos de venta (2,118 en 96 países) y, generalmente, es la primera marca del Grupo en ingresar a un mercado nuevo. Es en esta cadena donde los productos rotan con mayor velocidad, pues los modelos nuevos llegan a las tiendas dos veces por semana. En Europa, está posicionada como una marca de moda rápida a precios accesibles, pero en otras regiones su imagen es de mayor exclusividad.
- **Pull&Bear:** creada en 1991, se centra en la moda informal y urbana, y se dirige a jóvenes entre los 14 y los 30 años. Cuenta con más de 970 tiendas en 76 países.
- **Massimo Dutti:** existe desde 1985, aunque fue adquirida por Inditex recién en 1991. Apunta a un segmento más joven que Zara, pero de mayores ingresos, con un estilo urbano y sofisticado. Las prendas son de mayor precio y calidad. Actualmente, tiene más de 780 establecimientos en 75 países.
- **Bershka:** dirigida, principalmente, al público femenino adolescente, de estilo más moderno e irreverente. Sus tiendas tienen un estilo de vanguardia y están ambientadas con elementos de «la moda, la música y el arte de la calle. Esta cadena cuenta con más de 1,098 tiendas en 76 mercados» (Inditex, 2017a, párr. 1).
- **Stradivarius:** comparte el mismo segmento objetivo de Bershka. Esta cadena fue adquirida por Inditex en 1999, y ofrece las últimas tendencias en diseño, tejidos y complementos con un estilo informal e imaginativo. Sus tiendas son más de 1,017 en 68 países (Inditex, 2017d).
- **Oysho:** esta marca se enfoca en lencería femenina, que fue la categoría con la que se inició el Grupo. Ofrece las últimas tendencias de moda con calidad y buen precio. Este formato traslada al sector de la lencería y la ropa interior femenina la filosofía de Inditex. Cuenta con más de 670 tiendas en 52 mercados (Inditex, 2017d).
- **Zara Home:** es una extensión de línea de la marca Zara con foco en artículos para el hogar, que implicó, además, un cambio de imagen, pues sus artículos son considerados más exclusivos que los de la tienda de ropa y apuntan a un segmento de mayores ingresos. No se limita a productos de la industria textil como ropa de cama, de

Tabla 5: Número de tiendas y ventas del Grupo Inditex, por cadena

	Número de tiendas	Porcentaje de tiendas	Ventas (millones de euros)	Porcentaje de ventas
Zara/ Zara Kids	2,251	30.1%	16,620	65.6%
Pull&Bear	979	13%	1,747	6,9%
Massimo Dutti	780	10.4%	1,765	6,9%
Berksha	1098	14.7%	2,227	8,7%
Stradivarius	1017	13.6%	1,480	5,8%
Oysho	670	8.9%	570	2,2%
Zara Home	590	7.9%	830	3,3%
Uterqüe	90	1.2%	97	0,04%
Total	7,475	100%	25,336	100%

Fuente: Inditex (2017a).

4.2 Mezcla de marketing

4.2.1 Producto

El modelo de negocio se diferencia por la continua y rápida renovación de los productos, que llegan a las tiendas dos veces por semana. Se diseñan las prendas para responder a la demanda de los clientes, intentando atraerlos con lotes pequeños de producción por modelo, de tal manera que se crea el temor de no volver a encontrar la prenda si esta no se compra inmediatamente. El consumidor sabe que no encontrará lo mismo si vuelve en unos días, lo que incrementa su frecuencia de visita. La producción limitada también ayuda en el concepto de exclusividad.

La gran acogida que obtienen las colecciones se debe a la capacidad de la empresa de detectar los cambios en las tendencias de la moda. En este sentido, el diseño de las colecciones se hace de manera diferente. En lugar de seguir las tendencias de los desfiles que los grandes diseñadores exhiben en las pasarelas para las temporadas que se avecinan, se analizan permanentemente las demandas de los clientes en las tiendas y se intenta responder con rapidez a esas preferencias. Los “ojeadores” de Inditex también juegan un rol importante en la generación de ideas, pues constantemente recogen las tendencias de la moda en eventos, tiendas y calles. Ninguna otra empresa puede producir ropa de moda más rápido que Inditex. En ese proceso de rotación rápida, Zara es el brazo más rentable del Grupo.

Al estar conectadas electrónicamente con la casa central, las tiendas son el punto de partida del modelo de negocio. Allí se recogen las preferencias de los clientes y también se prueban controladamente los nuevos diseños. Este flujo de información sirve de guía para los diseñadores en la elaboración y renovación de las colecciones. De este modo, la estrategia de producto se alimenta de las necesidades de los consumidores, minimizando así el riesgo de fracaso de sus diseños, en vez de tratar de imponer sus

productos con costosas campañas de publicidad, como hacen otras cadenas (Guillén, 2011).

El éxito de las colecciones de Zara y las demás marcas del Grupo radica en el poder para reconocer y sintetizar los constantes cambios en las tendencias. En este aspecto, su gran ventaja competitiva es la flexibilidad de su modelo de negocio, que le permite reaccionar con rapidez y poner el producto terminado en la tienda en tiempos muy cortos, aun cuando las tendencias cambien durante las campañas.

Los modelos de cada colección pueden alcanzar a más de 30,000 y son desarrollados internamente por los equipos de creativos de cada una de las cadenas. Existen más de 300 diseñadores dedicados de manera exclusiva y permanente a plasmar las últimas tendencias recogidas en el mercado y en las tiendas.

Si bien Zara ha sido acusada a veces de copiar los diseños de otras marcas, la principal diferencia es el precio, que pone la moda de avanzada al alcance del consumidor promedio. Por ello, su posicionamiento es de alta moda a precios accesibles.

4.2.2 Plaza

La pieza central de toda la estrategia de *marketing* del Grupo Inditex es la tienda. En ella se toma contacto con los clientes y se plasma y comunica la imagen de cada cadena. El diseño y la ambientación de los puntos de venta se hacen con el objetivo de facilitar la experiencia de compra de los clientes y lograr que disfruten de ella. Es el espacio en el que se encuentran con la moda, pero también en el que se recogen sus preferencias para retroalimentar el proceso de diseño. La demanda de los consumidores se usa para adaptar la oferta de las marcas. Por lo tanto, a diferencia de otras empresas minoristas, el punto de venta no es el fin del proceso sino también el inicio.

El diseño de las tiendas es, por lo tanto, una prioridad para la empresa. El nuevo concepto se basa en cuatro premisas: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. Los escaparates se hacen con gran creatividad, pues constituyen el único medio de publicidad que utiliza el Grupo para promocionar sus productos, exhibiéndolos en las mejores zonas comerciales del mundo.

La distribución y ambientación interior privilegian la iluminación y creación de espacios amplios, sencillos y claros en los que la ropa destaque de manera protagónica. Se intenta así eliminar barreras entre las prendas de vestir y los clientes, con espacios que faciliten la circulación y el proceso de compra. La distribución de la mercadería en el interior de la tienda también se hace con criterios de negocio. Por ejemplo, la ropa de mayor valor se sitúa cerca de las puertas para que sea vista en primer lugar.

La política de Inditex es no invertir en publicidad en medios de comunicación. En cambio, la principal inversión del Grupo es seleccionar las mejores ubicaciones en zonas comerciales de alto tránsito de las principales ciudades del mundo. El efecto

deseado es que Zara ofrezca precios baratos, pero que no se perciba como una cadena barata. Son tiendas con ubicaciones de primera, grandes áreas y decoración de lujo.

El 2012 dio paso al novedoso concepto arquitectónico de Zara, que se utilizó en varias tiendas emblemáticas inauguradas ese año. Las más notables son las de la Quinta Avenida de Nueva York, la de Oxford Street en Londres, y la de los Campos Elíseos en París. El nuevo concepto contempla los compromisos medioambientales de su Plan de Sostenibilidad 2011-2015 incorporando todos los elementos de las tiendas ecoeficientes del Grupo.

Finalmente, cabe mencionar el reciente desarrollo del canal de compra por internet que ha emprendido el Grupo en algunos países. Se han creado sitios web individuales para cada una de sus marcas. En cada plataforma se pueden ver los catálogos virtuales de sus productos y también hacer compras en línea. Actualmente, la posibilidad de comprar por internet ya está disponible en 49 mercados.

4.2.3 Precio

La estrategia de precio no solo influye directamente sobre los márgenes de ganancia, sino que también interviene en la imagen de la marca y es parte determinante de calidad percibida del producto.

La empresa segmenta el mercado a través de sus marcas, cada una de las cuales tiene una política de precios diferente y apunta a un mercado objetivo distinto. Zara no compite por precios, pues se dirige a los consumidores que valoran las tendencias de la moda y el diseño por encima del ahorro. Su posicionamiento es de moda a precios accesibles, que no es lo mismo que precios baratos. En cambio, en Massimo Dutti, se ofrecen productos de mayor calidad a precios más altos, apuntando a consumidores de mayor poder adquisitivo.

Inditex también fija los precios siguiendo una estrategia basada en el mercado dentro del cual está compitiendo. Aunque opera con una política de productos de calidad y diseño a precios atractivos, fuera de España es percibida como una marca más cara y exclusiva. En el resto de Europa, los precios están, en promedio, en un 25% por encima, con excepción de Grecia, donde son solo un 10% más caros. En Estados Unidos, la política es cobrar, en promedio, un 45% por encima del mercado español. En Latinoamérica, los precios son entre un 30% y un 40% más caros. Y, en los países asiáticos, el sobreprecio está entre el 40% y el 50%. Japón es uno de los mercados más caros, pues se puede llegar a duplicar el precio.

Si bien es cierto que la estructura de costos en muchos mercados externos puede ser más cara y que deben agregarse los costos de transporte desde los centros logísticos globales hasta cada mercado, estos aspectos no llegan a ser determinantes. Los precios internacionales también se fijan según la oferta y demanda de cada mercado y la

valoración que los consumidores tienen de la marca. Esta política explica que Inditex haya conseguido incrementar su margen bruto como fruto de su crecimiento internacional. Finalmente, cabe mencionar que la empresa también puede utilizar los ajustes en precios como mecanismo de regulación de los inventarios, en caso de que se haya sobrestimado la demanda de algún producto y se quiera acelerar su rotación.

4.2.4 Promoción

La política de Inditex es no hacer publicidad en medios de comunicación. Esto representa un ahorro de costos importante para el Grupo en comparación con sus competidores, que gastan entre 3% y 5% en publicitar sus marcas. Inditex, en cambio, gasta solo 0.3% de su ingreso en promoción. Excepcionalmente, se hace publicidad en medios masivos cuando se va a inaugurar una nueva tienda.

Zara, la marca emblemática del Grupo que concentra casi el 70% de las ventas, no hace campañas publicitarias en televisión o revistas. Su forma de promocionarse es invertir en las mejores ubicaciones comerciales para poder exhibir sus productos en escaparates y vitrinas creativas y originales, frente a las cuales circula gran cantidad de público. Por ello, el Grupo Inditex tiene tiendas en las principales ciudades y avenidas del mundo, que acercan su oferta de moda a la calle y transmiten la identidad de marca de manera original y diferenciada. Según su filosofía, esa constituye la mejor forma de publicidad.

Otro medio de publicidad no convencional son sus bolsas, que permiten comunicar la marca a través de los compradores que las llevan. La comunicación boca a boca hecha por clientes satisfechos es la que resulta más eficaz y genera más confianza en los consumidores.

Las noticias acerca del Grupo que aparecen en los noticieros, diarios y revistas empresariales también tienen un impacto en la memoria de los consumidores y su consideración de la marca en el repertorio de opciones de compra. Por lo general, estas notas resaltan las bondades del Grupo y su rápido crecimiento internacional, pero también suelen publicarse noticias negativas que pueden afectar su imagen. Con frecuencia, estas últimas están ligadas a problemas laborales o de responsabilidad social en algunos países en desarrollo en los que operan.

5. Operaciones

Para Inditex, el principal objetivo de lograr eficiencia en sus operaciones es conseguir menores tiempos en todos los procesos, por encima de reducir los costos de producción y logística. La integración vertical que controla todas las etapas le permite gran flexibilidad para acortar los plazos. De este modo, se renueva frecuentemente la

oferta a los clientes y se acorta al mínimo el inventario, reduciendo así el riesgo de un sector tan voluble como el de la moda.

5.1 Fabricación

Una parte importante de la producción se realiza en fábricas del Grupo, que se concentran en la fabricación de las prendas de diseño con mayor valor agregado y componente de moda. Inditex realiza de forma directa la compra de los tejidos, el corte y el acabado final de las prendas, y subcontrata únicamente la fase de confección a empresas especializadas ubicadas mayoritariamente en locaciones cercanas. En cuanto a los proveedores externos, que en un elevado porcentaje son europeos, en muchos casos reciben también desde Inditex el tejido y otros elementos necesarios para la producción de las prendas (Inditex, 2015, p. 8).

Las telas se cortan en fábricas propias y se envían luego a un grupo de cientos de talleres cooperativos para la etapa de costura y confección. Cuando el producto terminado regresa, se realiza un minucioso proceso de control de calidad, el proceso de acabado, planchado y empacado para ser enviado en fajas transportadoras a los almacenes de la empresa. Dos veces por semana, los camiones distribuyen las prendas desde España a los otros países europeos, mientras que al resto del mundo se abastece por vía aérea.

La producción se hace en lotes pequeños para evitar excesos en la oferta. Si bien hay reabastecimiento de productos en los envíos, la mayor parte de los artículos se reemplazan por nuevos modelos. Esto genera una sensación de escasez en los consumidores que los urge a comprar, al mismo tiempo que les da la certeza de exclusividad.

5.2 Subcontratación

El abastecimiento externo de Zara alcanza a 60%, con un 34% concentrado en proveedores de Asia. Inditex mantiene el 40% de sus prendas fabricadas localmente, principalmente los productos más elaborados y de última moda, que requieren mayor flexibilidad. En cambio, las prendas más básicas, que son más sensibles al precio y a los plazos, son encargadas a países desarrollados intensivos en mano de obra. Los costos de producción en Asia son, en promedio, 20% menores que en Europa.

Inditex selecciona a sus proveedores externos privilegiando que se encuentren en zonas de proximidad, lo que garantiza una rapidez y flexibilidad que la diferencia de sus competidores. Con el fin de controlar la calidad de los procesos y asegurar la continuidad de la cadena de producción, la empresa ha elaborado «un Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, en vigor desde el año 2001, en el que exige estrictos estándares de calidad, salud y seguridad de producto» (Inditex, 2015, p. 11).

5.3 Logística y distribución

Toda la producción, ya sea de fábricas propias o de proveedores externos, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas. Desde allí se distribuye la mercadería a todas las tiendas del mundo con una frecuencia de dos veces por semana. En cada uno de estos envíos, se incluyen nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta en las tiendas. La rapidez de respuesta es una de las bases del éxito logrado (Inditex, 2015, p. 9).

Cada cadena es abastecida por su propio centro logístico. El principal es Arteixo, en La Coruña, que abastece a Zara. Además, están los centros logísticos de Narón, en La Coruña; los de Sallent, Tordera y Parafois, en Barcelona; el centro Elche, en Alicante; Meco, en Madrid; y la Plataforma Europea de Zaragoza, desde donde se despachan los envíos aéreos. Los modelos se diseñan en Arteixo y se distribuyen dos veces por semana a las diferentes tiendas del mundo, donde se exhiben para venderse rápidamente. En solo 15 días se completa el proceso que inicia con la adquisición de las telas y se cierra con la venta final al consumidor. Sin duda, el tiempo invertido en este ágil proceso es mínimo comparado con el de la competencia.

El sistema logístico —basado en aplicaciones informáticas desarrolladas por los equipos de la compañía— permite que, desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda, transcurra un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos, y hasta un máximo de 48 para las tiendas en América o Asia. Un objetivo adicional de manejar tiempos cortos es poder reducir las emisiones derivadas de la actividad logística en 20% hasta el año 2022 (Inditex, 2015, p. 9) (ver la **Figura 11**).

Figura 11: Modelo de negocio - Logística



Fuente: Inditex (2018).

6. Responsabilidad social

La Dirección Corporativa del Grupo Inditex ha desarrollado una política de responsabilidad social corporativa que se basa en tres principios: la buena fe en el establecimiento de relaciones con las partes interesadas y con la sociedad, el diálogo constante con los grupos de interés y las organizaciones sociales, y la transparencia en relación con sus actividades empresariales y con el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad (Inditex, 2013).

Inditex colabora con numerosas organizaciones e instituciones en el desarrollo de su política de responsabilidad social corporativa. Desde el año 2010, la empresa forma parte de UN Global Compact Advisory Group on Supply Chain Sustainability. Global Compact es un organismo dependiente de las Naciones Unidas, que promueve las mejores prácticas en la gestión sostenible de las cadenas de producción entre empresas de diferentes sectores (Inditex, 2017c). Asimismo, el Grupo colabora con Ethical Trading Initiative [ETI] y con International Textile Garments and Leather Workers' Federation [ITGLWF], asociación que agrupa a todos los sindicatos más importantes del sector de producción textil en el mundo con el fin de desarrollar los derechos humanos y laborales en los diferentes países donde Inditex realiza su aprovisionamiento.

Por otra parte, en el año 2102, Inditex renovó el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, reforzando los estándares ambientales y disminuyendo el impacto ecológico de los productos. También se ha actualizado el Código de Conducta y Prácticas Responsables (Inditex, 2017c).

La responsabilidad corporativa de Inditex abarca dos dimensiones: la social y la medioambiental. Ambas se consideran en todas las actividades de la empresa y forman parte de la gestión del Grupo. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, la empresa se enfrenta con frecuencia a cuestionamientos en cuanto a su rol empresarial y su ética de negocios, especialmente en temas ligados a los derechos laborales.

6.1 Dimensión social

Considerando que el modelo de negocio de Inditex implica la subcontratación de servicios de confección para algunas de sus prendas, sus políticas en el ámbito social se enfocan principalmente en sus relaciones con los proveedores y talleres externos. Para asegurar la sostenibilidad de su cadena de producción, en el año 2001 se elaboró el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, que establece estrictos estándares de calidad, salud y seguridad de producto.

En la estructura organizativa de la empresa, existe un Departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y oficinas permanentes de RSC en países críticos como India, Bangladesh, Turquía, China, Marruecos, Brasil, Portugal y España.

La principal preocupación de los equipos de auditoría internos y externos es garantizar que se respeten los códigos de conducta.

El programa de cumplimiento tiene las siguientes fases:

- **Sensibilización:** se informa y capacita a los equipos de compradores de Inditex y a los proveedores que desean entrar al negocio acerca de los principios y requisitos del Código de Conducta.
- **Autoevaluación de proveedores:** los potenciales proveedores se autoanalizan, según el «Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos, en aspectos tales como estándares de salud y seguridad de producto, temas medioambientales y capacidad de respuesta comercial» (Inditex, 2017b, párr. 7). Se firma el *Inditex Minimum Requirements* para poder recibir el primer pedido.
- **Auditoría social:** ejecutada por medio de auditores externos y personal de RSC de Inditex. Se realizan entrevistas al personal de todos los niveles, además de una revisión de licencias, documentos de los trabajadores y estándares medioambientales (Inditex, 2017b).

Las subcontrataciones no autorizadas por Inditex no están permitidas. En caso de que los proveedores subcontraten fábricas, estas deben cumplir con las exigencias de la firma y atenerse a las auditorías y al Código de Conducta. Para detectar posibles subcontrataciones no autorizadas, los equipos de RSC evalúan y contrastan la capacidad del proveedor con su producción real.

- **Asignación de *rating*:** cada proveedor es calificado de acuerdo con la capacidad de cumplimiento del Código de Conducta. (Inditex, 2017b). Para Inditex existen cuatro niveles de proveedores (ver la **Tabla 6**).
- **Aplicación de planes de acción correctivos:** las auditorías sociales se complementan con propuestas de solución y planes de acción correctivos a los incumplimientos detectados. En estos planes participan los gerentes, sindicatos y los equipos de RSC (Inditex, 2017b).
- **Programas de seguimiento:** se llevan a cabo para verificar que se han iniciado las mejoras acordadas. Según el nivel de *rating* del proveedor obtenido en la auditoría social, se fijan plazos distintos para el cumplimiento de las acciones correctivas (ver la **Tabla 6**).

Tabla 6: *Rating* de proveedores y plazos de cumplimiento

Rating asignado	Grado de cumplimiento del Código de Conducta	Plazos máximos para cumplir con acciones correctivas
Proveedor A	Cumple	Veinticuatro meses
Proveedor B	Incumple algún aspecto no relevante	Dieciocho meses
Proveedor C	Incumple algún aspecto no excluyente	Doce meses
Proveedor D	Incumple varios aspectos	Seis meses

Fuente: Inditex (2017b).

Durante el año 2017, Inditex realizó más de 3,500 auditorías, un 48% más que en el año 2016. Por otro lado, entre las 500 fábricas que habían obtenido una “D” en el sistema de calificación, el 70% evidenció mejoras. En cuanto a la salud y seguridad, Inditex realizó, en el año 2017, alrededor de 35,000 visitas a fábricas y llevó a cabo más de 1,400 análisis. Para atender esta actividad, la supervisión externa se incrementó en un 79% con respecto al año 2016 Inditex, 2017b).

6.2 Dimensión medioambiental

Las políticas de Inditex también incorporan criterios de desarrollo sostenible dirigidos a lograr una adecuada gestión de los recursos y una protección del entorno. El compromiso de la empresa es considerar la variable medioambiental en la planificación y desarrollo de sus actividades, cumplir la legislación medioambiental, prevenir la contaminación y minimizar el impacto ambiental de sus actividades. A través de su sistema de gestión, se proponen ser más eficientes en el consumo de recursos. Asimismo, promueven una política de comunicación fluida con las autoridades, comunidades locales y agentes interesados en el tema.

Un importante avance realizado en el año 2012 ha sido la «publicación de la *Estrategia global de gestión del agua*, dirigida a lograr una gestión más racional de ese recurso y a conservar la calidad ambiental de las cuencas hidrográficas en los países de producción» (Inditex, 2012, p. 5). Otro compromiso fundamental del Grupo es lograr el objetivo de “vertido cero” de sustancias químicas vinculadas a los procesos de fabricación antes del 1 de enero de 2020. En ambos proyectos, Inditex colabora con autoridades y representantes del sector y demás grupos de interés (Inditex, 2012).

Otro objetivo es mantener tiempos cortos en los procesos logísticos, que actualmente garantizan que el producto llegue a los puntos de venta en un plazo máximo de dos o tres días. Además de permitir la rápida renovación de los productos y de evitar la acumulación de inventarios, estos tiempos cortos permiten reducir el efecto tóxico. El objetivo es lograr una reducción de un 20% hasta el año 2020.

Asimismo, cabe destacar la implementación progresiva de “tiendas ecoeficientes”. Estos establecimientos han conseguido rebajar su consumo energético hasta un 30%, por lo que todas las nuevas aperturas y las tiendas que pasen por procesos de reforma aplicarán estos criterios. Otra iniciativa de cuidado del ambiente del Grupo Inditex es el uso de materiales biodegradables en las bolsas de plástico.

El Grupo Inditex también se esfuerza en la ejecución de programas de acción comunitarios que impulsan la educación en beneficio de las poblaciones en las que opera. Estos programas se ejecutan en tres ámbitos:

- **Entorno comunitario y asociativo:** se establecen acuerdos de colaboración con ONG o asociaciones locales e internacionales, entre ellas: Fundación Padeia, Fundación Entreculturas - Fe y Alegría y Fundación Centro Gumilla. Se han apoyado proyectos de inclusión sociolaboral en España, Venezuela y Perú.
- **Entorno de la cadena de producción y distribución:** el objetivo es mejorar las condiciones sociolaborales de los trabajadores, sus familias y comunidades. En este esfuerzo se ha colaborado con algunas ONG como Fundación Codespa, The Global Alliance for Workers and the Communities en países como Marruecos, China, Indonesia, Tailandia y Vietnam.
- **Proyectos de patrocinio y mecenazgo:** se desarrollan en el ámbito de la cultura y en la ayuda en caso de desastres, como los ocurridos en Haití y Japón.

6.3 Denuncias

A pesar de su claro compromiso con la responsabilidad social, de contar con estrictos códigos de conducta para sus proveedores y de realizar frecuentes auditorías internas y externas, en los últimos años Inditex se ha visto implicado en diversas denuncias en contra de los derechos laborales. Generalmente, estos se originan debido a que algunos proveedores en otros países subcontratan servicios a talleres de costura sin autorización de Inditex. Algunos de los incidentes más notables y recientes son los siguientes:

- En el año 2011, la denuncia de trabajo esclavo y de menores de edad en talleres de San Pablo, Brasil. Los trabajadores, reclutados en Bolivia y en Perú con promesas de mejores condiciones de vida, cumplían tres turnos diarios por menos del salario mínimo. La denuncia terminó con un ajuste de conducta, que estipuló una serie de acciones sociales financiadas por Inditex por un valor de US\$ 1,800,000 (“Zara llega a un acuerdo con el Gobierno de Brasil por una acusación de practicar trabajo esclavo”, 21 de diciembre de 2011).
- En abril de 2013, la Fundación Alameda, de Argentina, dedicada a combatir el trabajo esclavo y la trata de personas, y la Confederación General del Trabajo [CGT]

presentaron una denuncia de explotación laboral en tres talleres clandestinos de Buenos Aires que fabrican prendas para Zara, en los que trabajaban y vivían explotados niños y adultos bajo el sistema conocido como “cama caliente”, en largas jornadas laborales y bajo condiciones de salubridad e higiene absolutamente deficientes. Reclamaron que el Gobierno sancionara económicamente a Inditex, como ya se había hecho en Brasil. Pero, según reconoció el presidente de Alameda, el problema del trabajo esclavo trasciende a la firma española, pues el 78% de la industria textil en Argentina utiliza talleres clandestinos (Castro, 12 de abril de 2013).

- Más recientemente, en mayo de 2013, «Inditex canceló su relación con proveedores de Bangladesh: Wonnover y su subcontratista Centex, tras encontrarse prendas de sus marcas en el incendio de una fábrica donde fallecieron siete mujeres. El taller incendiado no tenía relaciones directas con el grupo español» (Medina, 29 de enero de 2013, párr. 1). Anteriormente, «en 2008, Zara obligó a cerrar una fábrica de uno de sus proveedores en el país, ante las denuncias de abusos verbales y físicos» (Medina, 29 de enero de 2013, párr. 9).

Además de denuncias de carácter laboral, también las hay sobre aspectos medioambientales. La campaña Detox de Greenpeace sostiene que la industria textil es una de las principales responsables de la contaminación de las aguas. No obstante, en el año 2011, hizo una alusión más grave y directa a los efectos perjudiciales para la salud, en su informe *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda*. Greenpeace denunció el uso de sustancias cancerígenas en la fabricación de las prendas de las principales cadenas de moda rápida, como Tommy Hilfiger, Benetton, Armani, Marks&Spencer, Levi's, Calvin Klein, Diesel, Esprit, Gap, C&A, Victoria's Secret. En el caso particular de Inditex, se detectó colorante nocivo en dos de los diez productos analizados. Este componente, que emite amibas cancerígenas, es utilizado normalmente en los procesos de teñido (Greenpeace, 2011). Ante esto, Inditex respondió con un plan de acción ambicioso y estricto, cuyo objetivo final es conseguir el vertido cero en todas sus marcas.

7. Resultados contables y financieros de 2013 a 2017

Los estados financieros del Grupo Inditex de los últimos cinco años muestran la solidez de la empresa y la evolución positiva de sus ventas y rentabilidad (ver los **Anexos II, III, IV y V**).

7.1 Análisis de estados financieros

- En el año 2017, las ventas del Grupo alcanzaron los €23,336 millones y un beneficio neto de €3,372 millones, que representan una rentabilidad de 13.31%. El

crecimiento de las ventas con respecto al año 2016 fue de 8.68% y la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR)⁴ del período 2013-2017 fue de 10.30% (ver el **Anexo IX**).

- Tanto la rentabilidad como las ventas han ido aumentando de manera constante entre 2013 y 2017.
- La tasa de rentabilidad neta fue de 14.24% en 2013 y varió hasta 13.31% en el último período. El crecimiento de la utilidad neta con respecto al período anterior fue de 6.67%.
- En ese período, el crecimiento acumulado de las ventas fue de 51.49%, con incrementos anuales de 8.32%, 15.36%, 11.53% y 8.68%.
- El margen bruto sobre las ventas alcanzó el 56.28% en 2017 y el EBITDA llegó a 22.61%. Al igual que la rentabilidad neta, estos dos indicadores han variado año a año en el período analizado.
- La liquidez de la empresa es muy buena, pues tiene capacidad de generar efectivo, cubrir sus deudas a corto plazo y financiar su gestión. Si bien la importancia de los activos corrientes sobre el total del activo ha tenido una ligera variación de 51.92% a 50.16% (ver el **Anexo V**), en el año 2017 se nota una disminución en las ratios con respecto al pasivo corriente (ver el **Anexo VI**).
- El análisis del retorno de la inversión (ROI)⁵ muestra también una ligera baja hasta alcanzar un 16.79% en el último período analizado (ver el **Anexo VI**).
- Se nota una disminución en los días de cobro de deudas, que actualmente están alrededor de 11. Lo mismo sucede con los días de pago de cuentas a terceros que, en promedio, tardan 71 días (ver el **Anexo VI**).
- La empresa tiene un buen nivel de solvencia, pues sus pasivos totales son el 33.16% del patrimonio neto.

7.2 Comparación con la industria

Al comparar las ratios financieras de Inditex con las de sus principales competidores y líderes de la industria (ver el **Anexo VII**), se observan algunas ventajas y oportunidades:

- Si bien la liquidez de Inditex es óptima, los niveles de cobertura de H&M son algo superiores en las pruebas más ácidas.

⁴ Siglas en inglés de *Compounded Annual Growth Rate*.

⁵ Siglas en inglés de *Return on Investment*.

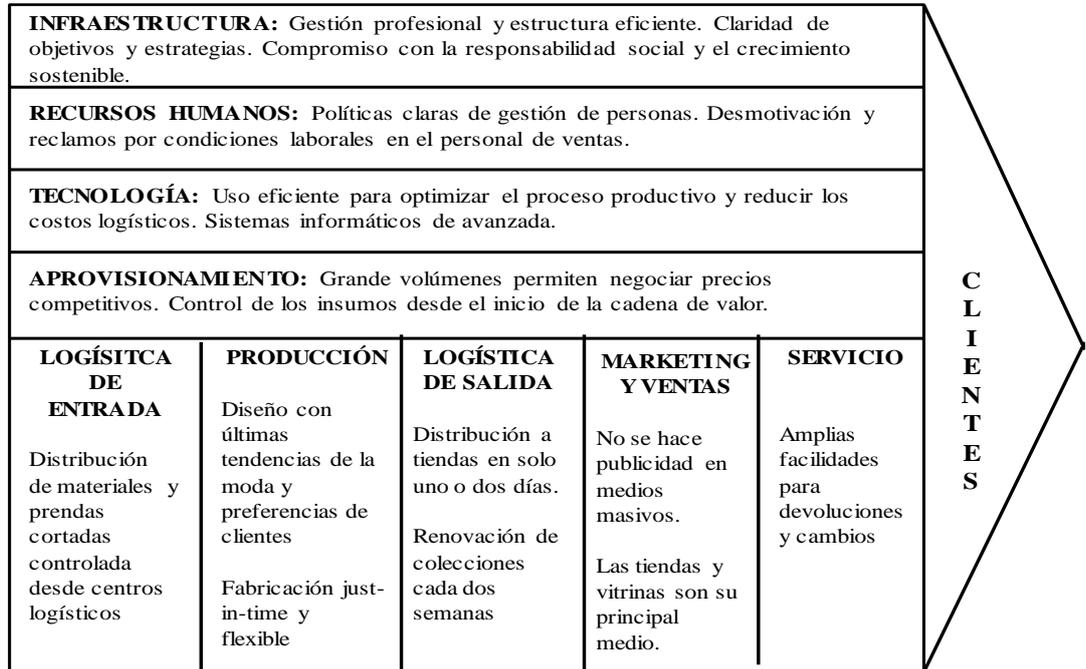
- Tanto H&M como Gap tardan más en pagar sus deudas que en cobrar sus acreencias, a la inversa que Inditex.
- La rotación de inventarios de H&M y Gap es de 132 y 73 días, respectivamente, comparada con los 38 días que logra Inditex. Debe recordarse que, a diferencia de sus rivales, Inditex integra verticalmente todo el proceso, desde la compra de materias primas hasta la producción y comercialización, lo que demuestra que su grado de rotación de inventario alcanza un nivel óptimo.
- La gestión más rentable es la de Inditex, que alcanza una rentabilidad operativa y neta mayor que la de la industria de las grandes cadenas de la moda.
- El nivel de apalancamiento de la empresa es mayor que el de H&M; sin embargo, el mayor endeudamiento se encuentra en Gap. Como consecuencia, esta última empresa logra mayor rentabilidad financiera —rentabilidad del capital invertido— (ROE)⁶ que las otras dos, pues genera utilidades con recursos de terceros.
- La rentabilidad sobre activos de H&M es la mayor de la industria. Si bien su rentabilidad sobre ventas es algo menor que la de Inditex, produce casi las mismas ventas con mucho menos activos, ya que subcontrata todo el proceso productivo.

8. Cadena de valor

La cadena de valor de Michael Porter es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor al cliente final (ver la **Figura 12**). Porter (2005) define el modelo como una herramienta para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, ya que examina todas sus actividades y detecta en cuáles de ellas estas constituyen fuentes actuales y potenciales de diferenciación (ver la **Figura 13**).

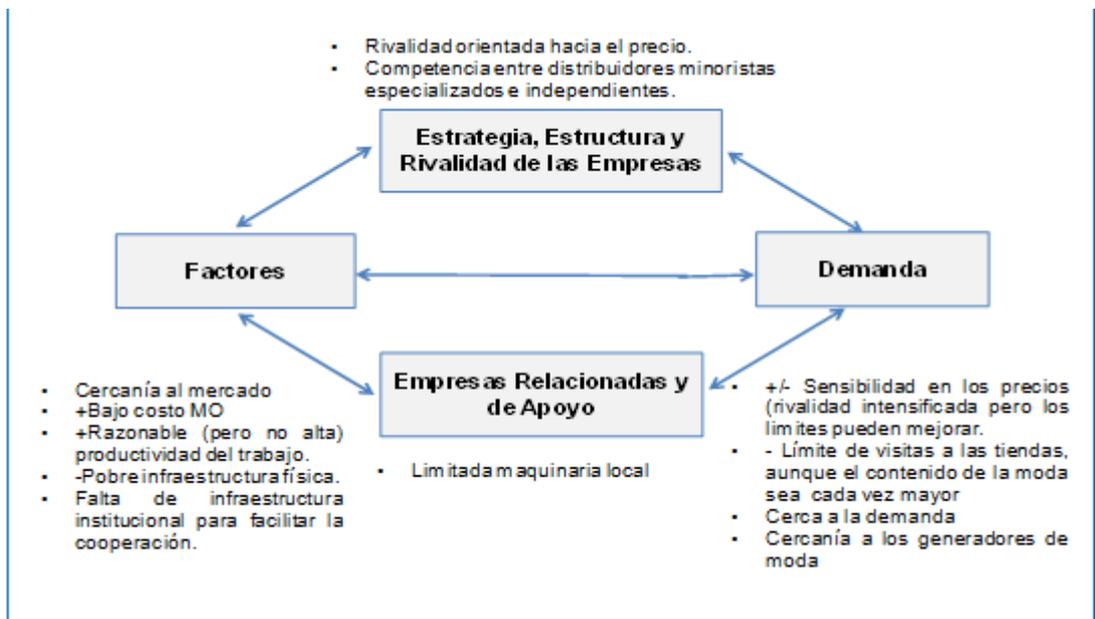
⁶ Siglas en inglés de *Return On Equity*.

Figura 12: Cadena de valor



Elaboración propia.

Figura 13: Ventaja competitiva sostenible de Zara



Fuente: Bazán García (2015a).

8.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** la dirección, planeamiento y gestión de la empresa se hace de manera profesional y eficiente. La estructura de la organización sirve de apoyo a todas las marcas y cadenas del Grupo. Destaca por la claridad de sus objetivos y estrategias de expansión, su cultura interna y compromiso con la responsabilidad social y el crecimiento sostenible. La reputación de la empresa es buena en lo corporativo, pero enfrenta algunos cuestionamientos en cuanto a temas sociales.
- **Administración de los recursos humanos:** políticas claras de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal. El 86% del personal se concentra en los puntos de venta. A este respecto, existen sindicatos que reclaman por las condiciones laborales.
- **Desarrollo tecnológico:** gran flexibilidad y automatización de sus plantas con uso de las últimas tecnologías para agilizar el proceso productivo y reducir los costos. Apoyo de sistemas informáticos para el control del proceso logístico y de distribución en todas sus etapas.
- **Adquisiciones:** la compra de insumos en grandes cantidades le permite al Grupo negociar precios competitivos. Tiene control de los insumos desde el inicio de la cadena de valor: Comditel, compañía subsidiaria del Grupo Inditex, centraliza las compras de telas, fibras y otros materiales adquiridos de proveedores externos. Más de la mitad de las telas se compran en crudo y se tiñen o estampan en las plantas de Comditel, lo que permite una gran flexibilidad para producir prendas de temporada con las últimas tendencias.

8.2 Actividades primarias

Las actividades primarias son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. El modelo de integración vertical de Inditex le permite un control de todas las etapas del proceso. El tiempo desde el diseño y fabricación de la prenda hasta que esta es exhibida en el punto de venta es de solo dos semanas.

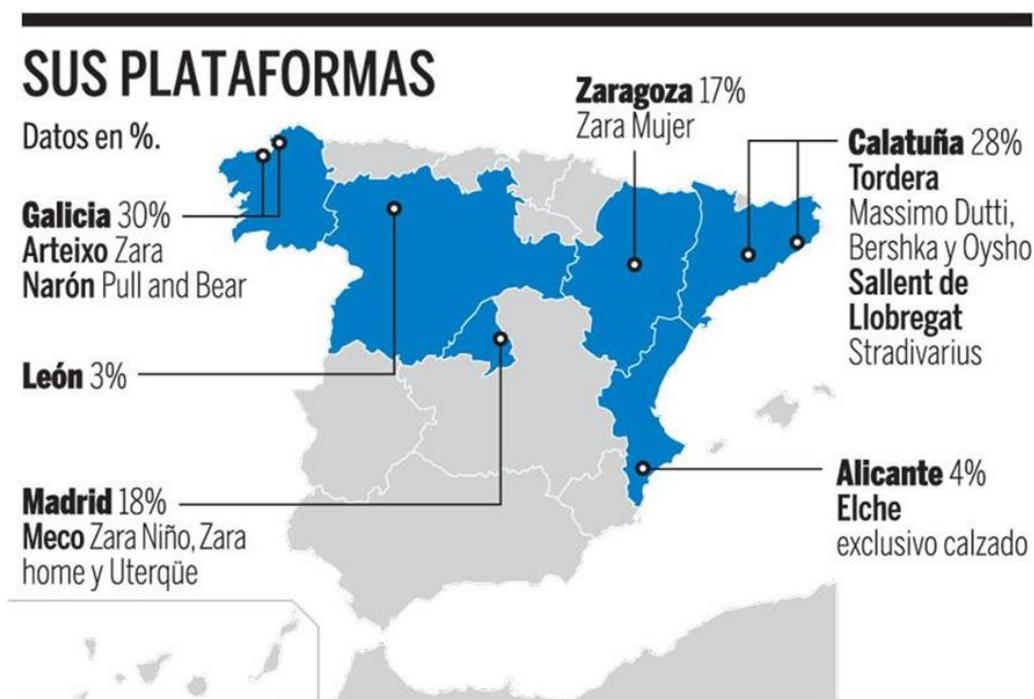
- **Logística interna:** los centros logísticos centralizan la distribución de materiales y prendas cortadas a las fábricas propias o a los talleres cooperativos encargados de la confección. La elección de los agentes de producción se hace según el tipo de prenda (de diseño o básica), la proximidad y los costos. Las prendas ya cosidas regresan al centro logístico para su acabado final. Existe excelente gestión y control de inventarios a lo largo de todo el proceso.
- **Producción:** en el caso de Inditex, en esta actividad se distinguen dos fases importantes: el diseño y la fabricación. La empresa tiene una gran flexibilidad que le permite recoger las últimas tendencias de la moda y plasmarlas en sus colecciones en tiempos mucho más cortos que el promedio de la industria.

El equipo de diseñadores captura las tendencias en pasarelas, calles, universidades, vitrinas, tiendas y eventos, pero además recibe retroalimentación constante de las tiendas. De esta manera, se ofrecen prendas de última moda a precios más bajos que los de los grandes diseñadores y con una mayor gama de colores y tallas. Los productos se ponen a la venta en lotes de prueba y solo se producen en mayor escala si tienen buena acogida. Así, la cadena de valor se enfoca, desde sus inicios, en el cliente, y minimiza los riesgos de producir mercadería que genere poca demanda.

La fabricación se centraliza localmente en gran parte. Aproximadamente el 40% se hace en plantas propias ubicadas en España o Portugal, para así abastecer el mercado europeo, que representa la mayor parte de sus ventas. El diseño, trazado y cortado se hace internamente, y el proceso de confección de las prendas básicas se subcontrata a talleres con costos de mano de obra menores, que producen a menor escala con especialización por tipo de producto. Las prendas regresan al centro logístico para su acabado final.

Las plataformas logísticas que Inditex tiene para una respuesta rápida se basan en Galicia 30%, Cataluña 28%, Zaragoza 17%, Madrid 18% (ver la **Figura 14**).

Figura 14: Logística de Zara



Fuente: Inditex (2017a).

La producción se posterga hasta tener la seguridad de una demanda en el consumidor final, con lo que la fabricación es casi bajo demanda y se minimizan los inventarios. No se producen colecciones por temporada, sino que se lanzan

permanentemente nuevos modelos siguiendo las últimas tendencias. La renovación del surtido de las tiendas se realiza cada dos semanas. En esta gran flexibilidad radica una de sus principales ventajas competitivas.

- **Logística externa:** la distribución de la mercadería a las tiendas se hace con gran eficiencia y rapidez. Una vez recibido el pedido de las tiendas, «el producto se entrega en un máximo de 24 horas para las tiendas de Europa y de 48 horas para las de América y Asia» (Hernández y Jiménez, 2008). Toda la producción, ya sea de fábricas propias o de proveedores externos, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas. La mercadería suele permanecer solamente durante horas en estos centros, pues no tienen como función principal almacenarla. Desde allí se reparten los productos a todas las tiendas del mundo cada dos semanas, incluyendo en cada envío nuevos modelos de temporada. De esta manera, se mantiene una oferta permanentemente renovada, se asegura una adecuada rotación de los productos, a la vez que se minimizan los inventarios en los almacenes y en las tiendas.
- **Comercialización y marketing:** las marcas del Grupo Inditex no gastan en publicidad en medios masivos tradicionales como televisión, prensa o radio. El principal medio para anunciar y promocionar sus productos son sus tiendas, que tienen las mejores ubicaciones comerciales en todas las ciudades del mundo. La elección de la localización de un punto de venta es un proceso relevante para la empresa y en el que se hacen importantes inversiones. Sus vitrinas son atractivas, originales y constituyen una forma directa de comunicación con los compradores. Asimismo, el nuevo concepto de tienda apunta a una imagen más exclusiva, con un diseño moderno y funcional.
- **Servicio posventa:** todas las cadenas del grupo manejan una política de devolución que ofrece a los clientes una gran flexibilidad para cambiar o devolver un producto. Esto promueve la compra por impulso, pues no hay un compromiso definitivo en la primera compra. Los cambios y devoluciones se pueden hacer en cualquiera de las tiendas, lo que abre la posibilidad de ver un nuevo surtido y comprar otra prenda.

8.3 Conclusiones del análisis de la cadena de valor

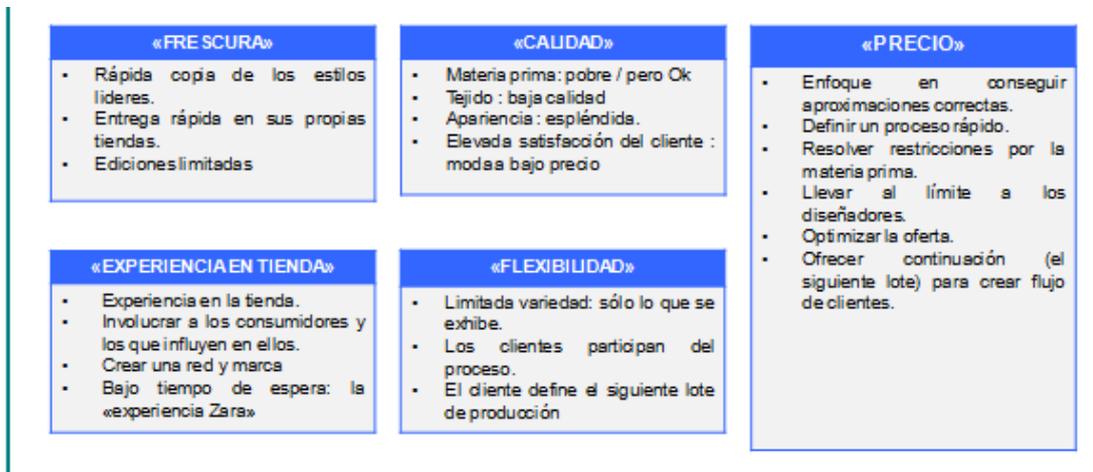
Del análisis de la cadena de valor, se puede concluir que las principales ventajas competitivas de Inditex son las siguientes:

- Gran capacidad de innovación, flexibilidad y rapidez para responder a las demandas del mercado en el dinámico mundo de la moda y el diseño.
- A diferencia de sus competidores, la empresa tiene una organización que integra verticalmente todo el proceso, lo que le permite controlar toda la cadena de creación de valor y reaccionar con mayor rapidez que sus competidores.

- Capacidad de controlar los costos a lo largo del proceso para poder ofrecer productos de buena calidad y diseño de moda a precios accesibles.
- Producción a demanda y manejo de inventarios.

Otra diferencia importante en el caso de Inditex es que los clientes no son el último eslabón de la cadena de valor, sino que la condicionan. De este modo, la empresa cambia el modelo predominante en la industria de la moda y el *retail* con una cadena de valor inversa, totalmente orientada al cliente. Algunos detalles de la propuesta de valor del Grupo se pueden apreciar en la **Figura 15**.

Figura 15: Propuesta de valor de Zara



Fuente: Bazán García (2015a).

Capítulo IV

Planeamiento estratégico

1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Teniendo en cuenta el análisis del macro y microentorno —que influyen en la gestión de Inditex— se presentan, a continuación, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el Grupo. El estudio de estos factores permite comprender de manera detallada la situación real en que se encuentra la empresa y planificar una estrategia a futuro.

1.1 Fortalezas

Las fortalezas de Inditex son aquellos aspectos que representan una ventaja para la empresa, las actividades que esta hace mejor que sus competidores, los recursos a los que puede acceder a bajo costo y la imagen de sus marcas entre los consumidores; en general, aquellos elementos que facilitan sus ventas.

- Posición de liderazgo en el mercado internacional de la moda.
- Productos de calidad, diseño y moda a precios accesibles.
- Integración vertical de operaciones que permite reducir costos y tiempos.
- Control directo de los procesos de valor y subcontratación a menores costos de aquellos que no influyen en los tiempos ni en la calidad del producto.
- Control local de la producción de artículos de diseño y de mayor valor agregado, que permite renovar en corto tiempo los artículos de última moda, que son más susceptibles a los tiempos que a los costos.
- Capacidad de ofrecer precios bajos en prendas básicas de poco valor agregado mediante la subcontratación de la confección. A diferencia de las prendas de diseño, que se fabrican y controlan localmente, estas no pasan de moda.
- Segmentación del mercado con un portafolio de marcas que se dirigen a diversos grupos demográficos y con diferentes estilos de vida.
- Equipo de diseñadores que reciben permanentemente información directa del mercado y de las tiendas sobre las preferencias de los consumidores. Se minimiza el riesgo de producir prendas que no tengan acogida en el mercado.

- Capacidad de incorporar, fabricar y distribuir diseños de última moda en tiempos mucho más cortos que los de la competencia (dos semanas en comparación con 20 días de sus principales competidores y seis meses del promedio de la industria).
- Sistema logístico que permite entregar el producto en la tienda a 48 horas de hecho el pedido.
- Sistema que minimiza costos logísticos, de almacenamiento y evita los excesos de inventarios.
- Tiendas en las mejores ubicaciones de las más importantes avenidas y centros comerciales del mundo, que funcionan como publicidad de la marca y sus productos.
- Modelo de tienda centrado en la experiencia de compra.
- Colecciones de tamaño limitado y de alta rotación favorecen la compra inmediata y mantienen la exclusividad.
- Excelentes resultados financieros, solidez y rentabilidad e incremento de las ventas, las utilidades y el valor de las acciones en la Bolsa, pese a la crisis económica.
- Capacidad de cambiar colecciones completas cada dos semanas.
- Amplia cobertura internacional, con 6,000 tiendas en más de 80 países.
- Grandes volúmenes de producción permiten el acceso a importantes economías de escala.
- Marcas conocidas y de prestigio. Zara obtuvo el lugar número 36 en el *ranking* 2013 de marcas globales de Interbrand⁷, con un valor de marca de US\$10,821 millones y un crecimiento de 18% en comparación con el año anterior.
- Buen uso de la tecnología como refuerzo del sistema logístico.
- Tecnología de avanzada en el proceso de trazado del patrón y corte de las prendas, que minimiza los desperdicios y mermas.
- Uso de portales de internet, redes sociales y aplicaciones para promocionar sus productos y la imagen de sus marcas, al mismo tiempo que mantiene un medio de comunicación directo de doble vía con los consumidores.
- Su enfoque en responsabilidad social y cuidado del medioambiente no es solo parte de la filosofía de la empresa, sino que cuenta con un área funcional dedicada a su gestión.
- Imagen de liderazgo en el área de responsabilidad social. Obtuvo el puesto número 48 en el *ranking* de *Best Global Green Brands*⁸.
- Conocimiento del negocio textil, de la moda y del *retail*. La experiencia de las marcas nuevas se alimenta de las más antiguas y así, en los mercados nuevos, se aplican estrategias probadas en otros mercados.

⁷ La metodología de valoración de marcas de Interbrand se basa en tres aspectos: los resultados financieros, el rol de la marca en el proceso de decisión de compra y la fuerza de la marca, entendida como la capacidad de generar lealtad y demanda futura.

⁸ Examina la brecha que existe entre las prácticas ambientales de la corporación y las percepciones que tienen los consumidores de esas prácticas.

- Las marcas del Grupo no gastan en publicidad en medios masivos. Promocionan sus productos en las vitrinas de sus tiendas, ubicadas en las mejores ubicaciones y a través de las referencias boca a boca de sus clientes, así como por medio de las bolsas de compras y las noticias en los medios de comunicación.
- Sistema posventa flexible, que facilita la devolución de las prendas y fomenta la compra por impulso.

1.2 Oportunidades

Las oportunidades que tiene Inditex para seguir haciendo crecer su negocio de forma rentable están relacionadas con las tendencias del mercado, la coyuntura económica, los desarrollos tecnológicos, los nuevos valores, patrones de consumo y estilos de vida.

- Crecimiento de la población y de la clase media en países en desarrollo.
- Crecimiento de la población de personas mayores en países en desarrollo, así como aumento de la esperanza de vida y de la edad promedio. Los adultos tienen mayor poder adquisitivo.
- Segmentos de mercado aún no cubiertos, tanto demográficos como psicográficos.
- Crecimiento de las ciudades y áreas urbanas, que representa oportunidades para nuevas tiendas.
- Poca penetración en Estados Unidos, mercado altamente competitivo con gran potencial de desarrollo. Inditex tiene solo 91 tiendas para una población de más de 300 millones de habitantes.
- Gran oportunidad de crecimiento en Asia, en especial en China, Japón y Corea del Sur.
- Pocas tiendas en algunos mercados recién penetrados de buena estabilidad económica en Latinoamérica, como Chile y Perú.
- Mayor enfoque de la sociedad de consumo en el cuidado personal y la apariencia.
- Mayor valoración de los productos naturales y orgánicos.
- Preocupación por el medio ambiente, el ahorro de energía y el reciclaje.
- Globalización del acceso a la información y las comunicaciones.
- Globalización de los medios de pago electrónicos.
- Capacidad de reciclar mermas en subproductos.
- Avances tecnológicos en fabricación, comunicaciones, integración de sistemas logísticos y puntos de venta.
- Crecimiento del comercio *on-line*, impulsado por el mayor acceso a internet en los hogares, y los nuevos estilos de vida, que recortan la disponibilidad de tiempo de los consumidores para hacer compras presenciales (ver las **Figuras 16 y 17**).
- Desarrollo de tecnología y aplicaciones para teléfonos celulares.

- Mayor foco de los consumidores en la experiencia de compra. Los puntos de venta toman mayor importancia. La compra por impulso crece. Oportunidad de uso de medios físicos y digitales para enriquecer la experiencia de los clientes.
- La vida útil de las prendas de vestir se acorta.
- La moda refleja la personalidad, brinda seguridad y ofrece oportunidades de desarrollar conexiones emocionales.
- Desarrollo de estrategias *omni-channel*⁹.
- Posibilidad de hacer alianzas estratégicas con marcas externas o diseñadores de renombre.

Figura 16: Crecimiento global de Zara



Fuente: Inditex (2018).

⁹ Enriquecimiento de la experiencia de compra a través del uso simultáneo de todos los canales disponibles, tales como dispositivos móviles conectados a internet, computadoras, tiendas, televisión, radio, correo directo, catálogos y otros.

Figura 17: Venta *online* global



Fuente: Inditex (2018).

1.3 Debilidades

Las debilidades que evidencia el Grupo Inditex son aspectos de su gestión que podrían mejorarse, errores que debería evitar o percepciones negativas que los consumidores tienen de la empresa y de sus marcas. En resumen, son todos aquellos factores que reducen las ventas, limitan su crecimiento o afectan su reputación.

- Portafolio de marcas muy centralizado en Zara. La cadena representa casi el 70% de las ventas del Grupo. Las demás marcas tienen mucha menor cobertura internacional. Existe riesgo concentrado.
- Algunos segmentos del mercado no están cubiertos aún, mientras que ciertas marcas comparten el mismo mercado objetivo (Berksha y Stradivarius). Posible “canibalización” entre marcas requiere mayor diferenciación.
- Dependencia excesiva del mercado europeo. Este constituye casi el 50% de las ventas.
- Baja penetración del mercado de los Estados Unidos. La empresa solo tiene 91 tiendas en un país de 300 millones de habitantes.
- Distribución centralizada desde España para todo el mundo. Incrementa los costos y los tiempos en los países más lejanos y puede limitar su expansión internacional.
- La imagen de Zara no es uniforme internacionalmente. En España y el resto de Europa, se posiciona como una cadena de moda rápida a precios accesibles. En cambio, en el resto del mundo, es una marca de ropa exclusiva.
- La falta de publicidad reduce los costos, pero dificulta la comunicación con sus consumidores y el posicionamiento de la marca, especialmente en mercados nuevos.

- La empresa está cerrada a diseñadores de prestigio y celebridades, lo que contradice sus aspiraciones de llegar a un público objetivo comunicado globalmente, tanto a los jóvenes que siguen la cultura pop y a sus íconos, como a aquellos consumidores que prefieren la exclusividad.
- No promueve suficientemente el uso de fibras orgánicas. H&M ha sido reconocido como el mayor usuario global de algodón orgánico, y su compromiso es llegar a un 100% para el año 2020.
- Poco control sobre las subcontrataciones no autorizadas de los talleres con los que trabaja, especialmente con aquellos que no están en España y que muestran la mayor cantidad de incidencias.
- Campañas de desprestigio en contra de la empresa, promovidas por ONG y agrupaciones de defensa de los derechos laborales y el cuidado del ambiente.
- Problemas de ambiente laboral entre el personal de tienda. A pesar de ser una de las corporaciones más grandes de España y de Europa, Inditex no figura entre las mejores empresas según el estudio de Great Place to Work, que analiza las opiniones de más de 215 compañías en España. Recientemente, en julio de 2013, se llevó a cabo una marcha de trabajadores en Madrid y La Coruña para protestar por las pobres condiciones de trabajo. Según la denuncia sindical, más del 80% de sus trabajadores tienen contratos a tiempo parcial, reciben sueldos por debajo del promedio, son obligados a mantener un elevado ritmo de trabajo que no respeta el calendario laboral pactado y son rotados constantemente entre los diferentes centros en la región (“Rebelión en Zara ante la precariedad laboral”, 4 de junio de 2008). A esto se agrega un fallo de la Sala en lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, que ha sentenciado al Grupo a abonar una indemnización a la Confederación Sindical de Comisiones Obreras [CCOO] por vulneración del derecho de huelga en julio de 2013 (“Zara (Inditex), condenada por vulnerar el derecho de huelga”, 26 de julio de 2013).
- Las tiendas de Zara y las demás cadenas del grupo no ofrecen tallas grandes como parte de su oferta normal.
- El sistema de producción evita el exceso de inventarios, pero también puede ocasionar que no se cubra totalmente la demanda y que los clientes no encuentren lo que desean comprar.
- Altos costos de alquiler de locales, especialmente aquellos situados en ubicaciones estratégicas en grandes ciudades.
- Filas largas en probadores y cajas de las tiendas más concurridas perjudican la experiencia de compra, desalientan la visita y afectan la satisfacción de los clientes.

1.4 Amenazas

Las amenazas que enfrenta el Grupo Inditex tienen que ver con las acciones de sus principales competidores y riesgos que puedan afectar sus ventas, recursos, imagen o situación financiera. Muchos de estos riesgos están relacionados con el sector textil y de la moda, y se aplican por igual a todos los competidores. En este sentido, Inditex tiene una ventaja por su flexibilidad y gran volumen de negocio.

- Aumento de los precios de las materias primas.
- Aumento del costo de la mano de obra en países asiáticos.
- Incremento de la intensidad de la competencia en situaciones de crisis. Existe presión para competir por costos.
- Crisis económica en países europeos, que concentran la mayor parte de las ventas del grupo, ha afectado el poder adquisitivo y disposición para gastar de los consumidores.
- Los clientes tienen más opciones de elección y se vuelven más exigentes. Exigen diferenciación.
- Crecimiento de las ventas *on-line*. Los consumidores tienen acceso a compras en tiendas de cualquier parte del mundo a menores costos.
- Riesgo de ser catalogados como plagiadores. Los “ojeadores” de Inditex son cuestionados en algunos círculos de la moda.
- Ley de unificación de tallas promovida por el Gobierno español obligaría a incurrir en grandes costos.
- El crecimiento internacional obliga a tener en cuenta diferentes marcos legales para operar en distintos países, así como distintas culturas e idiomas y, sobre todo, diferentes preferencias y gustos en el campo de la moda.
- Cambios climáticos debido al calentamiento global y las diferencias entre los climas de cada región pueden afectar el manejo de inventarios. El clima inusualmente frío de los últimos inviernos ha afectado más a H&M que a Inditex (“H&M tropieza con sus resultados y se aleja aún más de Inditex”, 30 de enero de 2013).
- La reputación corporativa del grupo está expuesta a diversos incidentes de tipo laboral que ocurren lejos de España, por subcontrataciones no autorizadas de los talleres.
- Riesgo de no ir de la mano con la tendencia de cuidado del medioambiente y los recursos naturales.
- Producción estandarizada para todos los países podría fallar. Existen diferencias de estilos entre el mercado americano y el europeo.
- Incertidumbre en renovación de contratos. Existe riesgo de perder las ubicaciones de sus tiendas al vencimiento.
- Existe riesgo de patentes de marca similares en países extranjeros.

2. Visión y misión

Considerando las ventajas competitivas de la empresa —identificadas en la cadena de valor—, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta, se proponen la visión y la misión para el Grupo Inditex:

Visión

Ser la empresa líder internacional en el diseño, confección, distribución y comercialización de prendas de vestir, atendiendo a los diferentes mercados en los que opera según sus preferencias y necesidades específicas, de manera responsable y sostenible.

Misión

Poner la última moda al alcance de los clientes que valoran la exclusividad y el diseño, ofreciendo marcas de valor y un amplio surtido de prendas de vestir de calidad a precios accesibles, mediante canales que brinden un excelente servicio y que hagan fácil y placentero el proceso de compra. Con tal fin, Inditex se compromete a ser una empresa en continuo proceso de innovación, que genere un cambio positivo en lo social y en lo económico, contribuyendo, a su vez, al desarrollo de la comunidad.

3. Objetivos estratégicos 2018-2022

- Consolidar su posición de liderazgo internacional en el negocio de la moda y del *retail* de prendas de vestir, incrementando el número de tiendas, mercados y segmentos que atiende. Se aumentará el número de puntos de venta en más de 1,600 tiendas.
- Mantener el ritmo de crecimiento de las ventas, alcanzando un incremento mínimo de 45% entre los años 2018 y 2022.
- Incrementar la rentabilidad neta en los próximos cinco años.
- Incrementar la penetración fuera de Europa con un mayor número de tiendas.
- Fortalecer el liderazgo en España, aumentando su participación de mercado.
- Consolidar y diferenciar la imagen y posicionamiento de las marcas del Grupo.
- Incrementar el nivel de fidelidad y satisfacción de los clientes.
- Mejorar la imagen del Grupo Inditex como promotor de responsabilidad social y cuidado del ambiente.
- Optimizar las ventajas estratégicas de la cadena de valor.
- Contar con la fuerza de ventas mejor capacitada y motivada del sector.

4. Estrategia competitiva

Para el logro de los objetivos antes planteados, se propone competir por diferenciación y segmentación, mas no por costos. Las dos primeras alternativas generarán nuevos ingresos aprovechando el potencial del mercado, mientras que una estrategia de reducción de costos afectará la calidad de los productos, los márgenes y la rentabilidad de la empresa y la industria en general.

En cuanto a diferenciación, Inditex debe mantener sus ventajas competitivas de integración vertical, que le permiten gran rapidez de respuesta para poner al alcance de los compradores lo último de la moda en tiempos muy cortos y con renovaciones muy frecuentes. Asimismo, es fundamental que las estrategias apunten a diferenciar las marcas de las cadenas del grupo en imagen, oferta de productos y proceso de compra.

La segmentación del mercado de la moda debe, por un lado, intentar cubrir nichos demográficos que aún no han sido suficientemente explotados; y, por el otro, descubrir grupos de clientes que se diferencien por características psicográficas, estilos de vida o de vestir, actitudes hacia la moda, búsqueda de beneficios específicos en las prendas de vestir o en su proceso de compra y que, además, representen un tamaño de negocio atractivo para el grupo Inditex. De esta manera, la empresa podrá enfocar mejor sus estrategias de *marketing* con una oferta adecuada a los segmentos con mayor potencial e incluso con marcas o cadenas nuevas que atiendan a estos segmentos.

Tanto la diferenciación como la segmentación son estrategias que apuntan a incrementar la demanda de las marcas y productos de Inditex. Adicionalmente, en su calidad de empresa líder del sector, puede adoptar estrategias de defensa preventiva para adelantarse a las acciones de sus principales competidores internacionales y locales. En ese esfuerzo, debe mantenerse el enfoque de innovación y orientación al mercado, que siempre ha diferenciado al Grupo de sus competidores.

5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento (ver la **Figura 18**) propuesta para mantener el incremento constante de las ventas combina varias alternativas:

- **Penetración de mercado:** vender más en los mercados en los que actualmente opera. En este sentido, cabe diferenciar a Europa del resto del mundo, donde la cobertura y participación de mercado de las cadenas de Inditex es bastante mayor. En estos casos, se deben aplicar estrategias que permitan venderles más a los clientes actuales, ya sea logrando una mayor fidelidad o incluyendo nuevos productos en la oferta actual. Sin embargo, la mayor oportunidad de incrementar penetración está en aquellos mercados con mucha población, alto ingreso o alto crecimiento, en los que el Grupo tiene aún pocas tiendas. Esto representa también un reto mayor en cuanto al nivel de competencia.

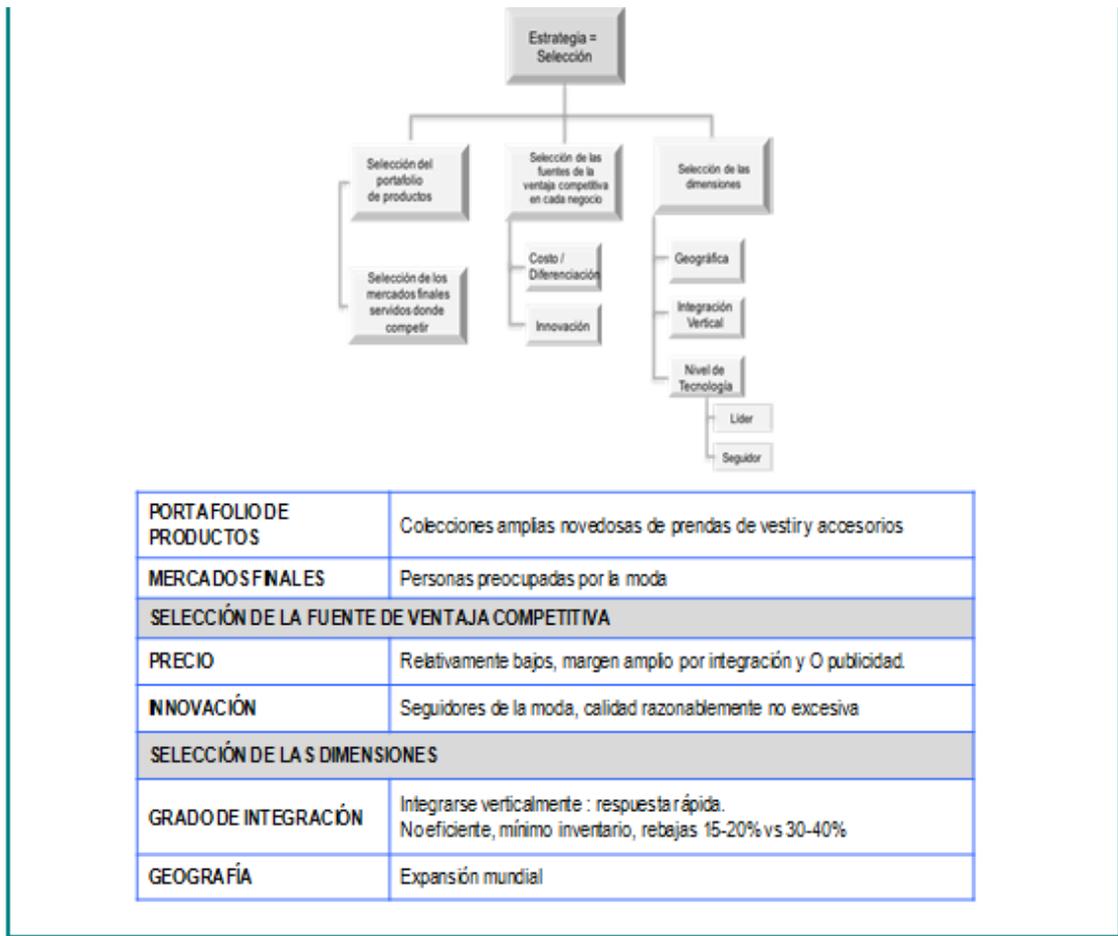
Los mercados prioritarios para el crecimiento en el período 2018-2022 son aquellos que tienen, al mismo tiempo, un PBI alto, población numerosa y poca penetración de tiendas de Inditex. En este sentido, se han detectado oportunidades claras en Estados Unidos, China, Japón, Brasil y Canadá.

En segundo nivel de prioridad, se destaca la India, con muy alta población y baja penetración de tiendas, pero también con bajo PBI per cápita, lo que limita el poder adquisitivo de la población. Asimismo, Australia, que representa un reto logístico, e Indonesia, también con una capacidad de gasto algo menor. Corea del Sur también resulta atractiva, aunque su población es algo menor. En Sudamérica, ofrecen oportunidades interesantes Chile y Perú por su crecimiento económico. Argentina también representa oportunidades interesantes, pero con mayor riesgo político.

- **Desarrollo de mercado:** considerando la gran cantidad de países en los que Inditex está presente con sus cadenas, es prioritario enfocarse en incrementar la cobertura en los mercados con mayor potencial y no tanto en arriesgar con nuevas operaciones en nuevos mercados. Sin embargo, de existir una oportunidad atractiva se podría evaluar esta opción.

Otra forma de desarrollar nuevos mercados es apuntar a segmentos aún no cubiertos por las cadenas de Inditex, que representen clientes nuevos que actualmente no consideren la oferta actual de las marcas del Grupo entre sus opciones de compra.

Figura 18: Estrategia de Zara



Fuente: Bazán García (2015a).

6. Plan de investigación de mercados

El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por su orientación al cliente en cada una de las etapas de la cadena de valor. En este sentido, es vital contar con un plan sistemático de obtención de información del consumidor, que le permita obtener *insights* relevantes para orientar sus estrategias. A continuación, se propone un plan de investigación que cubre las principales necesidades de información para la gestión y el crecimiento de las marcas del Grupo:

- **Diagnóstico del mercado y la categoría:** estudios orientados a entender las actitudes de los consumidores hacia la moda, el rol que juega en su vida personal, así como los atributos funcionales, emocionales y de autoexpresión que intervienen en sus preferencias. Con este fin, se proponen estudios cualitativos que permitan profundizar en sentimientos, motivaciones, percepciones, preferencias y actitudes hacia la moda, con uso de técnicas de indagación, tanto directas como proyectivas, que posibiliten descubrir aspectos no evidentes.

- **Hábitos de compra:** el objetivo es conocer las ocasiones de compra de prendas de vestir, la incidencia de la compra planificada o de impulso, así como el proceso de decisión de elección del lugar de adquisición y de la prenda misma. Con este fin, se propone una primera etapa cualitativa para profundizar en razones, motivaciones y barreras de compra, seguida de una fase cuantitativa de dimensionamiento de los principales indicadores. Esta puede llevarse a cabo mediante una encuesta presencial o telefónica a hogares, según el segmento objetivo en cada caso. Asimismo, puede ser de mucha utilidad llevar a cabo investigaciones etnográficas de observación situacional en puntos de venta de distintos canales, con el fin de detectar patrones de comportamiento y oportunidades para las cadenas de Inditex.
- **Segmentación de mercados:** se propone un estudio cuantitativo de análisis multivariado que permita detectar distintos segmentos actitudinales y psicográficos de consumidores, utilizando el *cluster analysis*. Este estudio previo es vital para la estrategia de crecimiento del Grupo, pues hará posible detectar grupos de consumidores que se diferencien no solo por sus características demográficas sino por sus actitudes hacia la moda, su estilo de vida, sus preferencias al vestir, los beneficios que esperan obtener, sus preferencias en el proceso de compra y cualquier otra variable que resulte accionable para el negocio. Una vez dimensionados los segmentos en términos de población y capacidad de gasto, se podrá decidir si alguno de ellos amerita la creación de una marca o cadena que responda específicamente a sus necesidades. Al igual que los dos anteriores, este estudio debe realizarse no solo entre los clientes de las cadenas del Grupo, sino también entre compradores potenciales.
- **Evaluación de conceptos:** es fundamental para evaluar una posible nueva marca o cadena del Grupo, así como otras innovaciones, como sistemas de lealtad, promociones especiales y otros. Se evaluará cualitativa y cuantitativamente el nivel de agrado, identificación, atractivo e intención de compra que pueda generar un nuevo formato entre el segmento objetivo deseado. También se detectarán oportunidades de mejora.
- **Estudios de ubicación de nuevas tiendas:** tanto en nuevos mercados como en los ya existentes, debe dimensionarse el potencial del nuevo local y el riesgo de que canibalice a otras tiendas. Si bien en la mayor parte de los casos la ubicación depende fundamentalmente de la disponibilidad de terrenos o locales idóneos, este estudio puede ser útil para decisiones en distritos o ciudades. Se deben combinar encuestas a hogares en zonas de influencia, así como a transeúntes, además de conteos de tráfico.
- **Evaluación de formatos de exhibición:** para las cadenas de Inditex, las tiendas y vitrinas son el principal medio para comunicar su oferta de productos y marcas. Considerando que el Grupo no invierte en publicidad en medios masivos, es fundamental evaluar el impacto que pueden tener en el consumidor diferentes opciones de exhibición en vitrinas y en el interior de las tiendas. Además de la

indagación directa, el *eyetracker* puede medir la reacción de los compradores ante diferentes estímulos para así definir los elementos que generan mayor interés y el orden más adecuado de los mismos, entre otros. Adicionalmente, estudios cualitativos complementarios ayudarían a entender la imagen que transmiten diferentes opciones de exhibición y su efectividad al generar ventas o tráfico.

- **Entendimiento del proceso de compra:** estudio cuantitativo a la salida de las tiendas propias, con el objetivo de conocer la misión de compra, las razones por las cuales se llegó a concretar o no la compra, así como la incidencia de la compra por impulso, entre otros aspectos. Deben aplicarse encuestas a la salida de las tiendas, cuando la experiencia es reciente. Adicionalmente, se recomienda el uso intensivo de técnicas etnográficas de observación, compra acompañada, toma de tiempos, así como filmaciones con cámaras fija y móvil. Estas técnicas permitirán identificar aquellos aspectos que influyen en la decisión de compra, evaluar la disposición interna de la exhibición de productos y medir la efectividad de elementos de exhibición.

- **Salud, imagen y posicionamiento de marcas:** realizada tanto con clientes actuales como con potenciales de los diferentes segmentos objetivos a los que se dirigen las cadenas de Inditex, con el fin de conocer aquellos aspectos funcionales y emocionales que diferencian a cada una de las marcas propias y de la competencia, así como detectar fortalezas, debilidades y oportunidades. Se recomienda hacer un seguimiento sistemático —idealmente un *brand tracking* mensual— de indicadores cuantitativos de salud de marca como *top of mind*, recordación total, consideración en repertorio, marca favorita, incidencia de compra y evolución de la asociación a los principales atributos de imagen, con foco en aquellos que resulten estratégicos para el posicionamiento deseado para cada marca. Para entender mejor aquellos aspectos que distinguen a las marcas, se pueden utilizar mapas perceptuales o tablas normalizadas.

- **Satisfacción y lealtad de clientes:** medidas cuantitativamente para evaluar todos los puntos de contacto que existen durante el proceso de venta y posventa. Se recomienda implementar una base de datos de clientes recogiendo los números telefónicos y/o direcciones electrónicas en las tiendas, al momento de la compra, y ofreciendo beneficios como descuentos o sorteos.

- **Evaluación de la atención en punto de venta:** se sugiere usar la técnica de cliente anónimo para evaluar el cumplimiento del protocolo de atención de la fuerza de ventas, con visitas en diferentes horarios y días de la semana.

- **Evaluación de páginas web:** para evaluar la funcionalidad y diseño de las páginas de internet, ya sea para la búsqueda de información o para la compra en línea. Se recomienda llevar a cabo *usability tests* en la ubicación central.

- **Clima organizacional:** fundamental para conocer el nivel de satisfacción, identificación y motivación del personal y detectar aspectos en los que deban enfocarse las estrategias de recursos humanos. Es prioritario entre la fuerza de ventas.
- **Reputación corporativa:** para evaluar la percepción del Grupo Inditex en la opinión pública y entre líderes de opinión, autoridades, ONG y otros agentes sociales.
- **Estudios etnográficos de observación participante:** en las comunidades de países en desarrollo en las que Inditex subcontrata servicios de confección, con el fin de conocer la problemática de los trabajadores y sus familias, para poder diseñar estrategias de responsabilidad social a la medida de cada realidad.
- **Estudios tácticos diversos:** adicionalmente, se recomienda validar con los consumidores todas las tácticas de productos, tiendas, cambios de precios, publicidad y promociones con estudios *ad hoc*, a fin de minimizar los riesgos de fracaso.

Capítulo V

Planes operativos estratégicos

1. Plan de *marketing*

1.1 *Objetivos del plan de marketing*

- Reforzar y diferenciar la imagen de las marcas del Grupo.
- Incursionar en nuevos segmentos de mercado.
- Optimizar el crecimiento internacional.
- Ampliar la participación en Estados Unidos, China, Canadá y Latinoamérica.
- Aplicar una estrategia *omni-channel*.

1.2 *Estrategia de mezcla de marketing*

1.2.1 *Producto*

- Mayor diferenciación de la imagen de cada una de las marcas, para aprovechar mejor la estrategia de segmentación y evitar la “canibalización”. Ofrecer diferentes mezclas de *marketing*, enfocadas en cada mercado objetivo.
- Uniformización de la imagen de Zara, la empresa más importante, a nivel internacional. Esto implica reposicionar la marca en España y el resto de Europa, respondiendo a la necesidad de los consumidores de buscar diferenciación y estatus. Mover la imagen de la marca hacia mayor exclusividad, alejándose de su asociación con productos masivos, pero sin afectar los precios.
- Combinar productos básicos de precios bajos con prendas de diseño a precios mayores.
- Incluir colecciones limitadas exclusivas en las tiendas como un adicional, sin afectar ni reemplazar la oferta usual de productos. Incluir diseñadores de renombre.
- Otra alternativa sería reposicionar a Zara en un segmento más alto y tratar de llegar al resto del mercado con las demás cadenas.
- Diferenciarse claramente de la competencia en cuanto a productos y canales.
- Fortalecer la presencia del Grupo con nuevas marcas que cubran segmentos demográficos no muy aprovechados: adultos mayores, niños (potenciando Kiddy’s Class), bebés, embarazadas, tallas grandes.
- También, segmentos por estilos de vida, como los más tradicionales, los deportistas o los que valoran los productos ecológicos.

- Explorar el mercado de ropa a medida, que tiene una tendencia creciente entre marcas de prestigio (Euromonitor International, 2013), o complementar la venta de tallas estándares con un servicio de arreglos y adaptaciones.
- Auspiciar concursos de diseño para destacar el rol de la empresa como generadora de moda, al mismo tiempo que se identifica y atrae talento a la organización.
- Adaptar la oferta de moda a los gustos y preferencias de cada país para incrementar la demanda. Se puede mantener una colección estándar internacional, pero complementarla con producción dirigida a satisfacer gustos locales. Para obtener economías de escala, se podrían agrupar los países en *clusters* según sus diferencias culturales y actitudes hacia la moda. Esto podría ser de ayuda, específicamente para crecer en el mercado americano, que representa solo el 15.6 % de sus ventas.
- Incorporar en sus colecciones prendas elaboradas con materiales orgánicos y sin uso de tintes, en la línea de su filosofía del cuidado del medioambiente. Explorar la posibilidad de lanzar una marca o cadena con productos de estas características.

1.2.2 Plaza

- Enriquecer la experiencia de compra para generar mayor lealtad.
- Desarrollar la cobertura internacional de todas las cadenas de Inditex que han privilegiado a Zara para penetrar nuevos mercados, y así competir mejor localmente.
- Crear tiendas de venta de saldos u *outlets* de las distintas marcas, para alcanzar a los segmentos que buscan precios bajos. Existen algunas pocas en España, pero no tienen una identidad de cadena ni son promocionadas.
- Analizar la posibilidad de crear nuevas cadenas especializadas en segmentos desaprovechados del mercado: niños, embarazadas, talles grandes, ropa deportiva.
- Analizar la expansión de tiendas hacia nuevas zonas de las ciudades en crecimiento.
- Realizar un análisis de su cobertura actual y posibilidades de expansión, considerando número de tiendas y población, así como rentabilidad por metro cuadrado. De esta manera, se podrá priorizar los mercados que deben crecer más y optimizar el número de tiendas ya existentes.
- Incrementar su presencia en Estados Unidos, donde actualmente se cuenta con solo 91 tiendas, con una estrategia adecuada al nivel competitivo, considerando las diferencias entre los gustos europeos y los norteamericanos.
- Incrementar su cobertura inaugurando más tiendas en los países de mayor población, alto PBI y bajo nivel de penetración. En este sentido, se establecen como mercados prioritarios los de China, Japón, Brasil y Canadá, además del mercado de Estados Unidos.

- Potenciar agresivamente el canal de venta *on-line* para todas sus marcas en todos los territorios, diferenciándose de la competencia, que ya le lleva ventaja.
- Ser el pionero en uso de aplicaciones para *smartphones* y *tablets*.
- Llegar a los consumidores a través de una estrategia *omni-channel* que genere un contacto constante con ellos, no solo cuando se encuentren físicamente en la tienda sino también mediante las redes sociales, aplicaciones para *smartphones* y *tablets*, tiendas *on-line*, catálogos, eventos y otros medios, con el fin de lograr una relación más participativa. Esta estrategia generará un proceso de estímulos, navegación, investigación y transacciones, así como la posibilidad de hacer seguimiento y generar fidelización con descuentos y promociones especiales.
- Incorporar en más tiendas las últimas tendencias en diseño, nuevos formatos de tienda y tecnología de avanzada, como pantallas interactivas, anaqueles y etiquetas inteligentes, espejos que reconocen prendas, identificación de los clientes al entrar a la tienda mediante un lector biométrico, pagos automáticos sin colas, y otras opciones que ayuden a enriquecer la experiencia de compra y a hacerla más fácil.

1.2.3 Promoción

- Utilizar la estrategia de *content marketing* (marketing de contenidos) para generar contenido relevante para los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de fortalecer la imagen de la empresa y conectar con ellos. Esta estrategia debe estar controlada desde un área interna de Inditex y debe considerar: redes sociales, boletines electrónicos, revistas y publicaciones, videos y otros. No se trata de contenidos promocionales sino de información valiosa para generar confianza y fidelización entre los clientes. Un estudio previo podría ayudar a elegir los temas de interés, que podrían estar relacionados con la moda, la salud, el cuidado del ambiente, etcétera.
- Promover el auspicio de eventos, concursos y actividades que den exposición a la marca y que involucren a los consumidores. Por ejemplo, la campaña “Dear America”, de Zara, en Estados Unidos invitó a cincuenta fotógrafos para fotografiar cada estado, lo que generó atención local. Este tipo de campañas se podría replicar con temas relevantes para cada comunidad.
- Generar una base de clientes para poder hacer campañas personalizadas según una segmentación por hábitos de compra. Esto puede hacerse mediante estímulos para responder encuestas *on-line*. Utilizando técnicas de análisis de *big data*¹⁰ de la empresa, se pueden detectar perfiles y preferencias que permitan llegar de manera más directa y personalizada a los clientes. Las tarjetas de fidelidad y de puntos son una opción por explorar.

¹⁰ Sistemas de obtención, manipulación y análisis de grandes bases de datos de clientes, ya sea de transacciones, de estudios de mercado o de ambos integrados.

- Utilización selectiva de los medios masivos de comunicación. Especialmente en mercados muy competitivos en los que Inditex tiene baja penetración, es necesario crear conocimiento de la marca y construir una imagen. Manteniendo la filosofía de la empresa de usar sus tiendas y vitrinas como principal medio publicitario, se puede limitar el uso de campañas masivas a temas que construyan valor de marca y que generen vínculos emocionales con los consumidores, y no a publicitar productos, ofertas ni promociones.

1.2.4 Precio

- En mercados con crisis económica y reducción del poder adquisitivo, la política debe mantener los precios, al mismo tiempo que se revaloriza la importancia de la moda.
- La empresa no debe iniciar ni promover guerras de precio entre sus competidores, sino que debe mantener el valor de su marca por encima del de otras cadenas. De lo contrario, se afectarán directamente los márgenes y la calidad de los productos y, también, a los consumidores.
- Mantener la política diferenciada de precios según el mercado, la valoración de la marca y la competencia local, pero sin interferir con la imagen de exclusividad que se quiere transmitir.
- Una forma de elevar los márgenes es incluir en la oferta de las tiendas algunos productos de mayor precio, justificados por tratarse de diseños más exclusivos, de diseñadores reconocidos o ediciones limitadas. Sería una opción adicional a las colecciones regulares.

2. Plan de operaciones

2.1 Objetivos de operaciones

Si bien la mayor fortaleza del grupo está en el manejo eficiente de su cadena de producción, el crecimiento internacional debe incluir algunos cambios que acompañen a la estrategia de crecimiento de la empresa.

- Mantener y optimizar su ventaja competitiva en el área de producción y logística.
- Incrementar los centros logísticos para apoyar el crecimiento internacional fuera de Europa.
- Incrementar el nivel de control de los talleres con el fin de reducir al mínimo los incidentes.
- Minimizar el impacto ambiental de las operaciones del negocio en cada una de las etapas de la cadena de valor.

2.2 Estrategias de operaciones

- Mantener su integración vertical, que representa su principal ventaja competitiva en el mercado de la moda rápida, en el que los productos son de vida corta y la diferenciación es vital para construir la imagen de la marca. Integrar todo el proceso le permite acortar el ciclo de producción y lograr mayor flexibilidad.
- Crear centros logísticos en cada región. La expansión internacional debe ser apoyada con centros logísticos más cercanos. Centralizar el 100% de la distribución desde España limita que esta expansión se haga con costos competitivos. Actualmente, con casi un 50% de ventas centralizadas en Europa, el modelo funciona, pero, a medida que el grupo se siga expandiendo hacia mercados en los que la competencia es más intensa, más difícil resultará mantener la eficiencia operativa, así como los costos y tiempos adecuados.
- Ejercer mayor control sobre los talleres subcontratados para el proceso de confección. Una alternativa podría ser reducir el número de talleres, manteniendo aquellos con mayor capacidad y descartando los más pequeños.
- Aumentar la eficiencia de los procesos de producción y distribución para reducir costos y recortar el uso de energía. Utilizar materiales o combustibles ecológicos que disminuyan las emisiones contaminantes.
- Incorporar nuevas tecnologías y sistemas que permitan reducir costos y hacer más eficiente el sistema productivo y logístico.

3. Plan de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

- Mejorar el nivel de motivación y satisfacción de la fuerza de ventas.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones.
- Fomentar el crecimiento profesional y personal de los empleados que acompañe al crecimiento del negocio.
- Alinear los intereses de los trabajadores con la misión y la visión de la empresa.

3.2 Estrategias de administración de recursos humanos

- La fuerza de ventas representa más del 80% del personal de Inditex, por lo que el clima laboral en este nivel, que es el que da la cara al cliente, es vital. Es sabido que el grado de satisfacción de este grupo de trabajadores ofrece muchas oportunidades de mejora, así que la mayor parte de las estrategias se centra en el personal de tienda.

- Desarrollar un plan de carrera y otras acciones de motivación para la fuerza de ventas.
- Categorizar las tiendas según volumen de ventas e incentivar a los mejores vendedores trasladándolos a aquellos puntos de venta que generen mayores comisiones.
- Crear un canal abierto de comunicación directa para los vendedores, que canalice sus sugerencias, quejas e inquietudes a la Alta Gerencia, así como cualquier denuncia que quisieran hacer de forma anónima.
- Crear un sistema de evaluación de desempeño con incentivos.
- Crear sistemas de remuneración escalonados entre la fuerza de ventas, sujetos a su experiencia, cumplimiento de metas y desarrollo de competencias y habilidades.
- Promover capacitación constante en la fuerza de ventas sobre temas que aporten en su desarrollo dentro de la empresa. El ascenso al siguiente nivel podría estar sujeto al cumplimiento de determinados módulos de capacitación.
- Realizar concursos internos con reconocimiento público.
- Fomentar la integración entre los trabajadores con actividades extralaborales.
- Promover entre la fuerza de ventas la identificación con la empresa y el orgullo de pertenecer a un grupo como Inditex.
- Fomentar entre los vendedores la actitud de servicio al cliente.
- Adoptar una actitud abierta y de diálogo con los sindicatos de vendedores.
- Crear comités de trabajo por objetivos que tengan en cuenta las sugerencias de los mejores vendedores en diferentes campos.
- Realizar encuestas de clima organizacional para detectar aspectos críticos de mejora.
- Realizar evaluación de desempeño por superiores, pares y subordinados, con el fin de identificar personal para ser ascendido a posiciones de mayor responsabilidad.

4. Plan de responsabilidad social

En su Memoria Anual de 2012, Inditex sostiene:

La maximización de valor de la empresa solo puede entenderse como creación permanente de valor para todos y cada uno de los *stakeholders* o grupos de interés implicados en ella: empleados, accionistas, clientes, socios de negocio, proveedores y sociedad civil en general (Inditex, 2013, párr. 2).

El grupo promueve un modelo de empresa socialmente responsable y cuenta con un área dedicada específicamente a ese rubro dentro de su organigrama, así como con códigos claros y estrictos sobre temas laborales y ambientales. Sin embargo, es este

aspecto el que representa uno de los mayores riesgos para la empresa y merece un cuidado especial en el planeamiento a corto y largo plazo.

Inditex debe centrarse en la creación de valor compartido, que consiste en implementar «políticas y prácticas que mejoren la competitividad de la empresa, al mismo tiempo que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera» (Porter y Kramer, 2011, p. 6).

4.1 Objetivos de responsabilidad social

- Generar un impacto social y económico positivo, que contribuya al desarrollo de la comunidad.
- Ser reconocida como la corporación líder en el campo de la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente.
- Compatibilizar los valores de la empresa con las necesidades y expectativas de las sociedades en las que opera.
- Integrar a la actividad empresarial los códigos y prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad.
- Mejorar el control de riesgos y las relaciones con los grupos de interés.

4.2 Estrategias de responsabilidad social

- Diseñar políticas específicas de responsabilidad social, que se adapten a las diferentes realidades y necesidades de los países en los que Inditex tiene presencia, considerando que las expectativas de la población hacia las empresas extranjeras son más exigentes en los países en desarrollo. No aplicar programas diseñados para otras realidades.
- Establecer prioridades diferentes en cada región y en cada país, de acuerdo con un diagnóstico inicial.
- Considerar las percepciones —erradas o no— que las partes interesadas tengan de Inditex, de otras empresas españolas y de otras empresas multinacionales. Las responsabilidades que asuma el Grupo pueden ir más allá de las que tradicionalmente ha asumido, según la coyuntura específica de cada país.
- Llevar a cabo las acciones necesarias dentro de la organización para evitar que el área de Responsabilidad Social sea un área aislada del resto de la gestión del grupo, involucrando directamente a todos los niveles en las iniciativas que gestiona la empresa.
- Liderar campañas en contra del trabajo en malas condiciones sociales, en sociedad con las organizaciones más idóneas. No limitarse a reaccionar ante denuncias o a las auditorías preventivas en los talleres a los que subcontrata servicios,

sino llevar el tema a la sociedad en general y a todas las industrias. Sensibilizar y educar a otros sectores sociales.

- Demostrar con hechos a otros integrantes de la sociedad los beneficios de una gestión responsable en el sector de la confección. A fin de lograr credibilidad, se deben difundir y comunicar los resultados positivos de los programas, no solo en las comunidades o grupos a los cuales beneficia sino también en la productividad de la empresa.
- Incluir entre sus programas no solo aquellos que tengan resultados a corto plazo, pues pueden parecer oportunistas e interesados. Incluir iniciativas que apunten a aportar beneficios de efectos duraderos en la comunidad.
- Mantener una coherencia entre las políticas externas de responsabilidad social y las internas de gestión y recursos humanos. Inditex es una empresa líder en su sector a nivel internacional y debería tener por el personal que trabaja dentro de la organización el mismo cuidado y preocupación que muestra por las comunidades a las cuales quiere apoyar con sus programas.
- Desarrollar una estrategia proactiva de salud y seguridad de sus productos.
- Mejorar la eficiencia del uso de la energía y el agua en los procesos productivos, logísticos y de transporte.
- «Promover el reciclaje de productos textiles y materiales utilizados en la fabricación» (Inditex, 2013, párr. 1).
- Mantener la implementación progresiva de tiendas ecoeficientes hasta lograr que el 100% de sus puntos de venta logre un bajo consumo de energía y el uso de fuentes de energía renovables.
- Incorporar materiales orgánicos en sus prendas de vestir, y utilizar bolsas de compras de material reciclado.
- Promover no solo la imagen corporativa de la empresa, sino también su imagen social en cada uno de los mercados en los que participa.
- Mejorar el control sobre los talleres y evitar las subcontrataciones no autorizadas. Una forma de hacerlo sería disminuir el número de proveedores. Con ese fin, se podría tener una cartera con menos talleres de mayor capacidad instalada en lugar de miles de talleres pequeños, que son más difíciles de supervisar adecuadamente y tienen mayor riesgo de sobrepasar su capacidad productiva y recurrir a terceros.

4.3 Caso Tánger

El caso de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), “Inditex: Externalización en Tánger”, transcurre en el año 2005 y detalla que el Grupo eligió a Tánger como centro de operaciones por sus bajos costos relativos y su cercanía a España. Presionada por las campañas negativas de la prensa y las ONG, la empresa

implantó un programa de ayuda social que iba más allá de lo relacionado con el sector textil o a aplicar sus códigos de conducta a las condiciones de trabajo en los talleres. Se esbozó un proyecto que beneficiaba directamente a la comunidad en cuestiones ambientales, de salud y educación (Vernis, Vilanova y Figueroa, 2006). Al respecto, cabe resaltar lo siguiente:

- Inditex no tiene obligación alguna de extender su acción a campos que corresponden al gobierno local. Sin embargo, el esfuerzo tendrá un impacto directo en el bienestar, motivación y productividad de los trabajadores, al mismo tiempo que mejorará la imagen de la empresa y generará lealtad entre sus consumidores.
- Implementar programas de ayuda social no exonera en modo alguno a Inditex de preocuparse por las condiciones de trabajo básicas en los talleres que subcontrata, incluidas en esas condiciones un pago justo y un ambiente seguro.
- Considerando las estrictas normas de control de calidad y otros requisitos que la empresa exige a sus proveedores, el pago debería estar por encima del promedio del mercado local. Esa sería la forma más directa de aportar de manera positiva en la comunidad, generando empleo formal con una remuneración que haga atractiva la opción de trabajar en Inditex, y que reclute a los mejor capacitados y más expertos.
- El programa de ayuda social podría empezar con un centro de capacitación en el que se elija a los mejores. Se podría complementar con ayuda específica para madres trabajadoras, como guarderías, cursos sobre cuidado de la salud familiar y otros. Esto beneficia tanto a la comunidad como a la empresa.
- Sería importante incorporar en los programas sociales no solo a los trabajadores, sino también a los dueños de los talleres. En la medida en que ellos sepan manejar sus empresas con más profesionalismo, el impacto en el clima laboral y en la productividad será cada vez más positivo.
- Las acciones que lleve a cabo Inditex en Marruecos y en otros países en desarrollo y que requieran subcontratación de servicios deben apuntar a la creación de valor compartido; es decir, que se relacionen con beneficios que tengan un impacto tanto en la productividad como en el bienestar de la comunidad. Proyectos asistencialistas sin relación con el giro de la empresa o sus actividades serán bien recibidos, pero no tendrán tanto impacto como los primeros. Asimismo, estas acciones deben llevarse a cabo de manera planificada y no como reacción a incidentes o críticas de las ONG.

5. Plan financiero

5.1 Objetivos y supuestos

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se han definido los siguientes supuestos de crecimiento de tiendas para el período 2018-2022:

- Apertura de más de 1,600 tiendas nuevas hasta alcanzar 9,094 en 2022. El ritmo de aperturas irá en aumento, según se detalla en la **Tabla 7**. Estas tiendas nuevas podrían incluir el lanzamiento de una nueva cadena dirigida a algún segmento con potencial de desarrollo.

Tabla 7: Plan general de apertura de tiendas

	Histórico					Proyectado				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de tiendas	6340	6683	7013	7292	7475	7774	8,085	8,408	8,745	9,094
Aperturas netas	331	343	330	279	183	299	311	323	336	350

Elaboración propia.

- Después de culminado el proceso de apertura de tiendas nuevas en 2022, la importancia de los países definidos como prioritarios por su potencial de mercado se incrementará de 13% a 25%. Así, se logrará una mayor dispersión y se reducirá también la dependencia del mercado español, que actualmente concentra el 23% de las tiendas (ver la **Tabla 8**).

Tabla 8: Plan de apertura de tiendas por países prioritarios

	Tiendas 2017	Tiendas 2017 %	Aperturas anuales					Tiendas 2022	Tiendas 2022 %
			2018	2019	2020	2021	2022		
Estados Unidos	91	1%	80	85	90	90	90	526	6%
China	593	8%	50	55	60	60	60	878	10%
Japón	150	2%	40	40	42	48	55	375	4%
Canadá	42	1%	40	40	40	40	45	247	3%
Brasil	71	1%	39	39	39	39	41	268	3%
Total de países prioritarios	947	13%	249	259	271	277	291	2,294	25%
España	1688	23%	10	10	10	15	15	1,748	19%
Otros países	4840	65%	40	42	42	44	44	5,052	56%
Total	7475	100%	299	311	323	336	350	9,094	100%

Elaboración propia.

- El promedio de ventas por tienda se mantendrá similar al actual durante los primeros dos años. Posteriormente, se incrementará, debido al mayor peso de nuevos

países en las ventas con precios mayores que los de España, así como a la inclusión de algunos artículos de mayor precio como un adicional a la oferta actual.

- Los costos de ventas y operativos disminuirán, debido a las mayores eficiencias operativas, tanto logísticas como de producción, y por el uso de tecnología de avanzada.
- Las amortizaciones y depreciaciones se incrementarán ligeramente, debido a la inversión en nuevos activos e inmuebles.

La cuantificación de los supuestos anteriores se detalla en la **Tabla 9**.

Tabla 9: Supuestos para la proyección de resultados financieros

	Histórico					Proyectado				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas por tienda	2.638	2.711	2.980	3.197	3.389	3.520	3.655	3.796	3.942	4.094
Costo de ventas	41%	42%	42%	43%	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Costo operativo	23%	23%	22%	22%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
Amortizaciones, depreciaciones y resultados financieros	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Elaboración propia.

5.2 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras resultan en un crecimiento de ventas de 47% para el período 2018-2022, y alcanzan un nivel de ventas de €37.227 millones. El CAGR de los cinco años es de 13% (ver el **Anexo IX**).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El Grupo Inditex ha logrado el liderazgo del mercado global del diseño y venta al por menor de prendas de vestir con un modelo de negocio orientado al cliente, que permite poner a su alcance la última moda a precios accesibles. Constituye un modelo de negocio que ha aportado positivamente a la industria de la moda y ha generado conocimiento, experiencia y buenas prácticas.
- A diferencia de lo que se acostumbra en la industria de la moda, la empresa no se limita solo a dos colecciones anuales, sino que mantiene, a lo largo del año, un proceso constante de diseño, fabricación, distribución y venta, que se adapta a la volubilidad de la moda. Las colecciones se renuevan cada dos semanas en el punto de venta.
- La necesidad de atender a las preferencias de los clientes requiere una gran capacidad de innovación y flexibilidad para responder en tiempos muy cortos a las demandas del mercado en el dinámico mundo de la moda y el diseño. El modelo de negocio implica producción en demanda y manejo de inventarios.
- La empresa tiene una organización que integra verticalmente todo el proceso, lo que le permite controlar toda la cadena de creación de valor y reaccionar con mayor rapidez que sus competidores. Esta integración le brinda, también, capacidad de controlar los costos en cada etapa para poder ofrecer productos de buena calidad y diseños de moda a precios accesibles.
- El Grupo Inditex ha logrado crecimientos constantes en sus ventas a pesar de la crisis por la que ha atravesado la economía española y mundial. Esto se ha logrado gracias a su incursión en nuevos mercados, con una agresiva política de expansión y apertura de tiendas.
- Existe una preocupación por la responsabilidad social y el medioambiente que se plasma en principios, valores, códigos de conducta y procedimientos. Dentro de la organización, existe un área de Responsabilidad Social, encargada del cumplimiento de dichas políticas y de la supervisión de los proveedores que se subcontratan en los países en desarrollo. A pesar de ello, existen varias organizaciones civiles y sociales que se enfrentan a la empresa permanentemente y cuestionan sus procedimientos y ética de negocios. En este sentido, hay oportunidades de mejora que permiten no solo subsanar, sino prevenir conflictos en diversos frentes.

Recomendaciones

Imitación

- Acceso a *inputs* (fuera de Europa).
- Escala para justificar costos fijos de la fabricación cautiva, *hub* de distribución, sistemas.
- Aprendizaje (más de 25 años en Inditex).
- Complejidad
- Paradigmas
- Otra desventaja de *timing*: ubicación dentro de Europa.

Cautividad

- Integración vertical selectiva (en ítems clave).
- Número limitado de proveedores externos (asimétricamente) dependientes.
- Confianza/relaciones de largo plazo con obligaciones contractuales mínimas.
- Concentración geográfica (en un área relativamente deprimida: Galicia).
- *Downstream*, inversión en tiendas propias para evitar subinversión por las franquicias (debido a temores por cautividad).

Sustitución

- Riesgo de que la moda se vuelva menos importante (expiración del MFA¹¹, envejecimiento) o más heterogénea.

Pero:

- QR¹² (código de respuesta rápida) brinda alguna seguridad contra los cambios en la moda.
- La viabilidad se incrementaría si la demanda se vuelve más homogénea.
- Flexibilidad en términos de extensión del suministro local.

Complacencia

- Deterioro de alguno de los eslabones de la cadena de valores.
- Minimizar inversiones.
- Presión en la industria para desarrollar capacidades de respuesta rápida (QR): Zara no es líder en QR.
- La QR de Zara se ha desarrollado de una manera propia, distinta del resto de las empresas del sector.
- La empresa enfrenta el reto de mantener el liderazgo de la industria de la moda en un entorno altamente competitivo, en el que el consumidor tiene cada vez más opciones para elegir. Para mantener su ritmo de crecimiento debe apuntar a nuevos segmentos de mercado y continuar su expansión internacional con una mayor

¹¹ Múltiple factor de autenticación.

¹² Siglas en inglés de *Quick Response code*.

apertura de tiendas, al mismo tiempo que incrementa las ventas de las tiendas ya existentes buscando diferenciar sus marcas y renovar su oferta.

- El Grupo debe optimizar el crecimiento internacional priorizando una mayor apertura de tiendas en mercados con gran potencial y baja penetración relativa como Estados Unidos, China, Japón, Brasil y Canadá. De este modo, el negocio dejará de estar menos concentrado en Europa y apuntará a mercados de mayor crecimiento.
- Resulta importante evaluar la incursión en nuevos segmentos de mercado que no se encuentren atendidos de manera directa por la oferta actual de las marcas y cadenas del Grupo. Con ese fin, deben identificarse no solo grupos demográficos, sino psicográficos y de estilos de vida que representen un tamaño de negocio atractivo para la empresa.
- Más allá del crecimiento por penetración, es necesario reforzar y diferenciar la imagen de las marcas del Grupo, especialmente en los mercados de mayor nivel competitivo. Su marca emblemática, Zara, tiene una imagen distinta según el mercado en el que se encuentre. Es necesario reforzar la imagen de exclusividad en aquellos países en los que la competencia y la saturación han debilitado la percepción de la marca, especialmente en España. Esta imagen de exclusividad no debe afectar la accesibilidad.
- Se recomienda aplicar una estrategia *omni-channel* para lograr un contacto permanente con los consumidores a través de medios diversos como redes sociales, aplicaciones para dispositivos personales, ventas *on-line* y otros que complementen los puntos de venta tradicionales y generen interacción con las marcas y fidelidad. El desarrollo del canal *on-line* es prioritario, pues la empresa lleva desventaja con respecto a sus competidores.
- La principal ventaja del modelo de negocio es su integración vertical. Dentro de ese ámbito, Inditex debe mantener y optimizar su ventaja competitiva en el área de producción y logística, incorporando tecnología de vanguardia y optimizando los procesos para disminuir los costos y tiempos, así como para minimizar el impacto ambiental.
- Como apoyo a la expansión internacional fuera de Europa, el Grupo Inditex debe incrementar los centros logísticos para atender mercados más distantes con la misma rapidez y eficiencia que ha logrado en sus operaciones actuales. Cada centro logístico atendería una región o grupo de países, como Norteamérica, Asia y Latinoamérica. El distanciamiento de estos nuevos centros logísticos de la matriz y el mayor volumen de producción representan un riesgo de perder el control sobre las operaciones y la calidad de los productos, lo que significa el mayor reto para la empresa en su proceso de crecimiento internacional.
- Mejorar el nivel de motivación y satisfacción de la fuerza de ventas con líneas de carrera claras, programas de desarrollo e incentivos y canales de comunicación adecuados que reduzcan los conflictos laborales y generen identificación con la

empresa, sus objetivos y valores. El personal de tienda es crucial en la experiencia de compra de los consumidores.

- Es importante mejorar las relaciones de la corporación con los diferentes agentes sociales, organizaciones y grupos de interés, fomentando su imagen de liderazgo en el campo de la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente.
- Es prioritario incrementar el nivel de control de los proveedores de servicios y confección con el fin de reducir al mínimo los incidentes por subcontrataciones no autorizadas. Una opción podría ser la reducción del número de talleres para lograr un mayor control, reconfigurando la cartera con menos proveedores de mayor capacidad productiva.
- De acuerdo con los principios y valores del grupo, sus esfuerzos deben enfocarse en generar un impacto social y económico positivo que contribuya al desarrollo de la comunidad. Con este fin, deben integrarse los códigos y prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad a la actividad empresarial en todas sus áreas funcionales y a la gestión de todas las etapas de la cadena de valor, y no solo en las comunidades de los países en desarrollo en los que opera. La estrategia de generar valor compartido resultará en beneficios a largo plazo, tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Bazán García, M. (2015a). Dirección estratégica en entornos dinámicos. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Recuperado de: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/direccion_estrategica_en_entornos_dinamicos.pdf
- Bazán García, M. (2015b). Estrategia. [Presentación de Power Point]. En Universidad de Piura, PAD-Escuela de Dirección.
- Blanco, J. y Salgado, J. (2011). *Amancio Ortega de cero a Zara*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Calvo, J., Herrada González, J. y Nieto Poveda, V. (2009, mayo 5). Internacionalización: La vuelta al mundo de Inditex. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://eempresariales.blogspot.com/2009/05/internacionalizacion-la-vuelta-al-mundo.html>
- Castro, N. (12 de abril de 2013). Interponen una segunda denuncia contra Zara por utilizar mano de obra esclava. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/america/2013/04/11/argentina/1365706266.html>
- Indicadores económicos por países. (2017). *Expansión/Datosmacro.com*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/espana?sc=ES0148396007&dr=2017-12>
- ESIC Business and Marketing School (s. f.). *Caso: Estrategia empresarial Inditex. Las cinco fuerzas de Michael Porter*. Bilbao: Autor. Recuperado de: <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>
- Euromonitor International (Productor) (2013). Apparel and beauty's parallel trajectories: Tailoring vs. multi-functionality. [Video]. Recuperado de: <https://blog.euromonitor.com/video/tailored-vs-multi-functional-trends-across-beauty-personal-care-and-apparel/>
- Fondo Monetario Internacional [FMI] (2018). IMF Data Mapper. Fecha de consulta: 03/08/2018. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>
- Forbes (2013). The world's billionaires: Amancio Ortega. Profile. Recuperado de: <http://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/>
- Gap (2017). *Gap, Inc., Annual Report 2017*. Recuperado de: http://annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_GPS_2017.pdf
- Garijo, M. (2018, marzo 14). Resultados Inditex 2017: gana un 7% hasta los 3.368 millones. En *Business Insider España*. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/resultados-inditex-gana-7-3368-millones-195318>

- Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Universidad de Navarra. IESE Business School. Deusto: Barcelona.
- Global Age Watch Index (2013). Healthy life expectancy at birth (HALE). Fecha de consulta: 15/09/2018. Recuperado de: <http://www.helpage.org/global-agewatch/countries/healthy-life-expectancy-at-birth/>
- Greenpeace (2011). Puntadas tóxicas, el oscuro secreto de la moda. Cómo las grandes marcas hacen que los consumidores seamos cómplices del ciclo tóxico del agua. *Greenpeace.org*. Recuperado de: <http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/detox.pdf>
- Guillén, M. (2011, julio 17). El éxito internacional de Zara. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html
- Hennes y Mauritz [H&M] (2018). *Annual Report 2017*. Recuperado de: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2017_en.pdf
- Hernández, S. y Jiménez, M. (8 de junio de 2008). Zara conquista el mundo. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2008/06/08/negocio/1212930204_850215.html
- HyM tropieza con sus resultados y se aleja aún más de Inditex (30 de enero de 2013). *Expansión.com*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2013/01/30/mercados/1359534002.html>
- Inditex entra en dos nuevos mercados internacionales. (2001, diciembre 5). *Inditex.com*. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/article?articleId=174247&&title=Inditex+entra+en+dos+nuevos+mercados+internacionales>
- Inditex, presente en 66 países. (2007, julio 26). *Inditex.com*. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/article?articleId=34248&&title=Inditex%2C+presente+en+66+pa%C3%ADses>
- Inditex (2010). Resultados consolidados. Ejercicio 2009. Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/283379/Resultados+de+Inditex+-+2009?>
- Inditex (2012). *Estrategia global de gestión del agua*. Recuperado de https://www.inditex.com/documents/10279/241817/Estrategia+Global+de+Gestion+del+Agua_Inditex.pdf/42602bea-ee83-4126-8292-c7c0edb0f00d
- Inditex (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de https://www.inditex.com/documents/10279/246278/Memoria_Anual_2011.pdf/f07b2623-0a86-4639-8bce-40da725caf5a

- Inditex (2013). *Memoria anual 2012. Presencia internacional*. Recuperado de: http://static.inditex.com/annual_report/es/Nuestronegocio/Presenciainternacional.html
- Inditex (2015). *Inditex Dossier de prensa*. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc////////blog/docentes/trabajos/7612_63199.pdf
- Inditex (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/319572/Informe+Anual+de+Inditex+2016/8feb6252-235c-4fd5-90c8-07c08ad7493e>
- Inditex (2017a). *Presencia comercial*. Recuperado de: https://static.inditex.com/annual_report_2017/presencia-comercial
- Inditex (2017b). *Nuestra historia*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Inditex (2017c). *Informe anual 2017*. Recuperado de: http://www.inditex.com/es/accionistas_e_inversores/relacion_con_inversores/informes_anuales
- Inditex (2017d). *Nuestras marcas*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/>
- Inditex (2018). *Inditex Dossier de prensa 2012*. Recuperado de: www.inditex.com/en/downloads/ITX-Dossier-p12-es.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (10a ed.). México D. F.: Pearson Educación de México.
- Las ventas de Inditex en 2010 ascendieron a 12.527 millones. (2011, marzo 23). *Inditex.com*. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/article?articleId=24861&&title=Las+ventas+de+Inditex+en+2010+ascendieron+a+12.527+millones>
- Medina, A. (29 de enero de 2013). Inditex vigila a sus proveedores. *Expansión.com*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2013/01/28/empresas/distribucion/1359386014.html>
- Polo, A. (2018, febrero 17). Así se compra en el ‘Zara del futuro’ que la marca ha inaugurado en Londres. *Expansión Economía Digital*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/02/17/5a8719c8e5fdea49288b4638.html>
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (35a ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Reimpresión R0801E-E. *Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de:

- https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Reimpresión R1101C-E, enero. *Harvard Business Review América Latina*.
- Rebelión en Zara ante la precariedad laboral (4 de junio de 2008). Denunciemos abusos patronales para que la democracia no se quede a las puertas de las empresas. Recuperado de <http://abusospatronales.es/node/448>
- Schaerer, L. (17 de mayo de 2013). Zara produce en condiciones de esclavitud en Argentina. *Diagonal*. Recuperado de: <https://www.diagonalperiodico.net/global/zara-produce-condiciones-esclavitud-argentina.html>
- Vernis, A., Vilanova, M. y Figueroa, V. (2006). *Inditex: Externalización en Tánger*. Caso SKS087. Social Enterprise Knowledge Network.
- World Trade Organization (2005). *Los textiles*. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/texti_s.htm.
- Zara (Inditex), condenada por vulnerar el derecho de huelga (26 de julio de 2018). *RH press.com*. Recuperado de: http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=21316:zara-inditex-condenada-por-vulnerar-el-derecho-de-huelga&catid=70:legal&Itemid=192
- Zara llega a un acuerdo con el Gobierno de Brasil por una acusación de practicar trabajo esclavo (21 de diciembre de 2011). *El País*. En Boletín de Noticias Comfia. Recuperado de: <https://wilfredosanguineti.files.wordpress.com/2012/01/acuerdo20con20el20gobierno20brasilef1o1.pdf>
- Zara pagará 1,4 millones en Brasil tras las denuncias de esclavitud en proveedores. (20 de diciembre de 2011). *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20111220/54242293654/zara-millones-brasil-denuncias-esclavitud.html>

Anexos

Anexo I. Crecimiento real del producto bruto interno (porcentaje de variación anual)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Economías avanzadas	2.8	0.1	-3.5	3.0	1.6	1.2	1.3	2.1	2.2	1.7	2.3
Economías emergentes	8.8	6.1	2.7	7.6	6.4	5.4	5.1	4.7	4.3	4.4	4.8
Norteamérica	2.0	-0.1	-3.3	2.7	2.1	2.3	1.8	2.6	2.7	1.5	2.3
Estados Unidos	1.9	-0.3	-3.1	2.4	1.8	2.2	1.8	2.5	2.9	1.6	2.2
Canadá	2.1	1.1	-2.8	3.2	2.6	1.8	2.5	2.9	1.0	1.4	3.0
Asia	8.5	5.0	3.3	8.5	6.1	5.2	5.4	5.5	5.9	5.4	5.5
República Popular China	14.2	9.6	9.2	10.4	9.3	7.8	7.8	7.3	6.9	6.7	6.9
Japón	2.2	-1.0	-5.5	4.7	-0.6	2.0	1.6	0.4	1.4	0.9	1.7
India	10.1	6.2	5.0	11.2	7.7	4.0	6.1	7.0	7.5	7.9	6.6
Corea del Sur	5.1	2.3	0.3	6.3	3.6	2.0	2.9	3.3	2.8	2.9	3.1
Europa	4.2	1.3	-4.7	2.4	2.0	0.3	-0.3	1.3	2.1	1.8	2.4
Alemania	3.4	0.8	-5.1	4.0	3.1	0.9	0.5	1.9	1.7	1.9	2.2
Francia	2.3	-0.1	-3.1	1.7	1.7	0.0	0.6	1.0	1.1	1.2	2.2
Reino Unido	3.6	-1.0	-4.0	1.8	0.9	0.2	2.1	3.1	2.3	1.9	1.8
Italia	1.7	-1.2	-5.5	1.7	0.4	-2.4	-1.7	0.1	1.0	0.9	1.5
España	3.5	0.9	-3.7	-0.3	0.4	-1.4	-1.7	1.4	3.4	3.3	3.1
Sudamérica	6.7	5.5	-0.1	6.6	4.9	2.6	2.8	1.2	0.4	-2.4	0.6
Brasil	6.1	5.2	-0.3	7.5	2.7	0.9	3.0	0.5	-3.5	-3.6	1.0
México	3.2	1.2	-6.0	5.3	3.9	3.9	1.4	2.8	3.3	2.9	2.1
Venezuela	8.8	5.3	-3.2	-1.5	4.2	5.5	1.3	-3.9	-6.2	-16.5	-15.0
Argentina	8.7	6.8	0.9	9.2	8.9	1.9	2.4	-2.5	2.7	-1.8	2.9
Colombia	6.9	3.5	1.7	4.0	6.6	4.0	4.9	4.4	3.1	2.0	1.8
Chile	5.2	3.1	-0.9	5.8	5.9	5.5	4.0	1.8	2.3	1.3	1.5
Perú	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3	5.9	2.4	3.3	4.1	2.5
Ecuador	2.2	6.4	1.0	3.3	8.0	5.0	4.9	3.8	0.1	-1.6	1.5

Fuente: Fondo Monetario Internacional [FMI] (2018).

Anexo II. Estado de pérdidas y ganancias del Grupo Inditex

(en millones de euros)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	16,724	18,117	20,900	23,311	25,336
Coste de la mercancía	-6,802	-7,548	-8,811	-10,032	-11,076
Margen bruto	9,922	10,569	12,089	13,279	14,260
Gastos de explotación	-5,998	-6,458	-7,392	-8,176	-8,944
Otras pérdidas y ganancias netas	1	-8	2	-20	-38
Resultado operativo (EBITDA)	3,926	4,103	4,699	5,083	5,277
Amortizaciones y depreciaciones	-855	-905	-1,022	-1,063	-963
Resultado de explotación	3,071	3,198	3,677	4,021	4,314
Resultados financieros	-18	46	66	58	37
Resultados antes de impuestos	3,053	3,245	3,743	4,078	4,351
Impuestos sobre beneficios	-671	-735	-861	-917	-979
Resultado neto del ejercicio	2,382	2,510	2,882	3,161	3,372

Fuente: Inditex (2017c).

Anexo III. Estado de ganancias y pérdidas del Grupo Inditex:

análisis vertical

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Coste de la mercancía	-40.67%	-41.66%	-42.16%	-43.04%	-43.72%
Margen bruto	59.33%	58.34%	57.84%	56.96%	56.28%
Gastos de explotación	-35.86%	-35.65%	-35.37%	-35.07%	-35.30%
Otras pérdidas y ganancias netas	0.01%	-0.04%	0.01%	-0.09%	-0.15%
Resultado operativo (EBITDA)	23.48%	22.65%	22.48%	21.81%	20.83%
Amortizaciones y depreciaciones	-5.11%	-5.00%	-4.89%	-4.56%	-3.80%
Resultado de explotación	18.36%	17.65%	17.59%	17.25%	17.03%
Resultados financieros	-0.11%	0.25%	0.32%	0.25%	0.15%
Resultados antes de impuestos	18.26%	17.91%	17.91%	17.50%	17.17%
Impuestos sobre beneficios	-4.01%	-4.06%	-4.12%	-3.93%	-3.86%
Resultado neto del ejercicio	14.24%	13.85%	13.79%	13.56%	13.31%

Fuente: Inditex (2017c).

Anexo IV. Balance general del Grupo Inditex (en millones de euros)

	31/01/2014	31/01/2015	31/01/2016	31/01/2017	31/01/2018
Activo					
Activos corrientes	6,765	7106	8,449	9,898	10,147
Efectivos y equivalentes	3,847	3,798	4,226	4,116	4,931
Inversiones financieras temporales	213	222	1,086	2,037	1,472
Deudores	815	862	669	861	778
Existencias	1,677	1860	2,195	2,549	2,685
Otros activos financieros	213	364	274	336	282
Activos por impuestos sobre beneficio corriente					
Otros activos corrientes					
Activos no corrientes	6,991	8271	8,908	9,723	10,084
Inmovilizado material	5,220	6122	6,619	7,305	7,664
Propiedades de inversión					
Derechos sobre locales arrendados					
Otros activos intangibles	846	882	888	911	919
Fondo de comercio					
Inversiones financieras	21	151	184	231	237
Activos por impuestos diferidos					
Otros activos no corrientes	905	1116	1,217	1,276	1,264
Total, activo	13,756	15377	17,357	19,621	20,231
Total, pasivo	4,478	4908	5,906	6,870	6,709
Pasivos corrientes	3,462	3746	4,670	5,451	5,173
Acreeedores	3,421	3658	4,591	5,325	5,057
Deuda financiera	3	8	10	62	12
Otros pasivos financieros	38	83	69	64	105
Pasivos por impuestos sobre beneficios corrientes					
Pasivos no corrientes	1,016	1159	1,236	1,419	1,536
Deuda financiera	2	2	1	0	4
Pasivos por impuestos diferidos	217	241	285	257	268
Provisiones					
Otros pasivos a largo plazo	796	916	950	1,162	1,264
Patrimonio neto	9,278	10469	11,451	12,752	13,522
Patrimonio neto atribuido a la dominante	9,246	10431	11,410	12,713	13,947
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	32	38	41	38	25
Total, pasivo y patrimonio neto	13,756	15377	17,357	19,621	20,231

Fuente: Inditex (2017c).

Anexo V. Balance general del Grupo Inditex:

análisis vertical

	31/01/2014	31/01/2015	31/01/2016	31/01/2017	31/01/2018
Activo					
Activos corrientes	49.18%	46.21%	48.68%	50.45%	50.16%
Efectivos y equivalentes	27.97%	24.70%	24.35%	20.98%	24.37%
Inversiones financieras temporales	1.55%	1.44%	6.26%	10.38%	7.28%
Deudores	5.92%	5.61%	3.85%	4.39%	3.85%
Existencias	12.19%	12.10%	12.65%	12.99%	13.27%
Otros activos financieros	1.55%	2.37%	1.58%	1.71%	1.39%
Activos no corrientes	50.82%	53.79%	51.32%	49.55%	49.84%
Inmovilizado material	37.95%	39.81%	38.13%	37.23%	37.88%
Otros activos intangibles	6.15%	5.74%	5.12%	4.64%	4.54%
Inversiones financieras	0.15%	0.98%	1.06%	1.18%	1.17%
Otros activos no corrientes	6.58%	7.26%	7.01%	6.50%	6.25%
Total activo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total pasivo	32.55%	31.92%	34.03%	35.01%	33.16%
Pasivos corrientes	25.17%	24.36%	26.91%	27.78%	25.57%
Acreedores	24.87%	23.79%	26.45%	27.14%	25.00%
Deuda financiera	0.02%	0.05%	0.06%	0.32%	0.06%
Otros pasivos financieros	0.28%	0.54%	0.40%	0.33%	0.52%
Pasivos no corrientes	7.39%	7.54%	7.12%	7.23%	7.59%
Deuda financiera	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	0.02%
Pasivos por impuestos diferidos	1.58%	1.57%	1.64%	1.31%	1.32%
Otros pasivos a largo plazo	5.79%	5.96%	5.47%	5.92%	6.25%
Patrimonio neto	67.45%	68.08%	65.97%	64.99%	66.84%
Patrimonio neto atribuido a la dominante	67.21%	67.84%	65.74%	64.79%	66.71%
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios	0.23%	0.25%	0.24%	0.19%	0.12%
Total pasivo y patrimonio neto	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Inditex (2017c).

Anexo VI. Evolución de ratios financieras del Grupo Inditex

	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez					
Liquidez general: activo corriente/pasivo corriente	1.95	1.90	1.81	1.82	1.96
Prueba ácida: caja + valores + ctas. por cobrar/pasivo corriente	1.47	1.40	1.34	1.35	1.44
Prueba absoluta: caja + valores/pasivo corriente	1.23	1.13	1.03	1.00	1.41
Gestión					
Rotación de cuentas por cobrar: ventas netas/promedio de ctas. por cobrar (días)	17.5	17.1	11.5	13.3	11.1
Rotación de cuentas por pagar: ventas netas/promedio de ctas. por pagar (días)	73.6	72.7	79.1	82.2	71.9
Rotación de inventarios: costo de ventas/promedio de inventarios (días)	36.1	37.0	37.8	39.4	38.2
Inventarios/ventas	10.0%	10.3%	10.5%	10.9%	10.6%
Solvencia					
Pasivo corriente/patrimonio neto	37.3%	35.8%	40.8%	42.7%	38.3%
Pasivo total/patrimonio neto	48.3%	46.9%	51.6%	53.9%	49.6%
Ratios de rentabilidad					
Costo de ventas/ventas netas	40.7%	41.7%	42.2%	43.0%	43.7%
Utilidad operativa/ventas (EBIDTA)	23.5%	22.6%	22.5%	21.8%	20.8%
ROE: utilidad neta/promedio patrimonio	25.7%	24.0%	25.2%	24.8%	24.9%
Análisis Dupont					
ROI: utilidad/activos	17.3%	16.3%	16.6%	16.1%	16.7%
Margen: utilidad neta/ventas	14.2%	13.9%	13.8%	13.6%	13.3%
Rotación: ventas/activos	1.22	1.18	1.20	1.19	1.25
Dividendos					
Dividendos por acción	0.48	0.52	0.60	0.68	0.75

Elaboración propia.

Anexo VII. Ratios comparativas con la industria

	INDITEX	H&M	GAP
Ventas en millones de euros 2017	25,336	23,838	13,787
Ventas en millones de euros 2016	23,311	22,916	13,492
Variación versus 2016	8.69%	4.02%	2.18%
Liquidez			
Liquidez general: activo corriente/pasivo corriente	1.96	1.37	1.86
Prueba ácida: caja + valores + ctas. por cobrar/pasivo corriente	1.44	0.54	1.04
Prueba absoluta: caja + valores/pasivo corriente	1.41	0.24	0.72
Gestión			
Rotación de cuentas por cobrar: ventas netas/promedio de ctas. por cobrar (días)	11.1	9.53	17.89
Rotación de cuentas por pagar: ventas netas/promedio de ctas. por pagar (días)	71.9	73.3	55.88
Rotación de inventarios: costo de ventas/promedio de inventarios (días)	38.2	132.04	73.44
Inventarios/ventas	10.6%	16.9%	12.6%
Solvencia			
Pasivo corriente/ patrimonio neto	38.3%	68.2%	78.3%
Pasivo total/patrimonio neto	49.6%	78.5%	154.1%
Ratios de rentabilidad			
Costo de ventas/ventas netas	43.7%	46.0%	61.7%
Utilidad operativa/ventas (EBIDTA)	20.8%	10.3%	9.3%
ROE: utilidad neta/promedio patrimonio	24.9%	27.1%	27.0%
Análisis Dupont			
ROI: utilidad/activos	16.7%	15.2%	10.6%
Margen: utilidad neta/ventas	13.3%	8.1%	5.3%
Rotación: ventas/activos	1.25	1.88	1.98

Nota: En H&M se realizó el cambio de 8.39 coronas suecas por euro. En Gap se realizó el cambio de 1.15 dólares por euro.
Elaboración propia

Anexo VIII. Indicadores económicos y de penetración por países

	PBI (billones de US dólares)	PBI cápita (US dólares)	Población (millones de habitantes)	Porcentaje de crecimiento anual PBI	Tiendas Inditex	Ratio Población a Tiendas
Estados Unidos	19,485	59.501	325.8	2.2	91	3.58
China	12,237	8.804	1,390.1	6.9	593	2.34
Japón	4,872	38.440	126.7	1.7	150	0.84
Alemania	3,677	44.408	82.8	2.2	136	0.61
Francia	2,582	38.418	67.2	2.2	298	0.23
Reino Unido	2,622	39.622	66.2	1.8	108	0.61
Brasil	2,055	9.821	209.3	1.0	71	2.95
Rusia	1,577	10.956	143.9	1.5	549	0.26
Italia	1,934	31.989	60.5	1.5	396	0.15
India	2,597	1.940	1,339.2	6.6	23	58.23
Canadá	1,653	45.032	36.7	3.0	42	0.87
Australia	1,323	53.801	24.6	2.3	22	1.12
España	1,314	28.174	46.6	3.1	1688	0.03
México	1,150	8.903	129.2	2.1	392	0.33
Corea del Sur	1,530	29.743	51.4	3.1	67	0.77
Indonesia	1,015	3.876	261.9	5.1	67	3.91
Turquía	851	10.532	80.8	7.4	223	0.36
Holanda	826	48.265	17.1	2.9	77	0.22
Arabia Saudita	683	20.760	32.9	-0.7	183	0.18
Argentina	637	14.402	44.2	2.9	10	4.42
Venezuela	236	7.480	31.9	-15.0	22	1.45
Colombia	309	6.273	49.2	1.8	61	0.81
Chile	277	15.346	18.1	1.5	12	1.51
Portugal	217	21.142	10.3	2.7	342	0.03
Perú	211	6.572	33.2	2.5	7	4.74
Ecuador	103	6.199	16.6	1.5	10	3,81

Fuente: Inditex (2017c).

Anexo IX. Proyección de resultados financieros del Grupo Inditex

(en miles de euros)

	HISTÓRICO					PROYECTADO				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	16,724	18,117	20,900	23,311	25,336	27,363	29,552	31,916	34,469	37,227
Coste de la mercancía	-6,802	-7,548	8,811	10,032	-11,076	11,962	12,919	13,953	-15,069	16,274
Margen bruto	9,923	10,569	12,089	13,279	14,260	15,401	16,633	17,963	19,401	20,953
Gastos de explotación	-5,998	-6,458	7,392	8,176	-8,944	-9,660	10,432	11,267	-12,168	13,142
Otras pérdidas y ganancias netas	1	-8	2	20	-38	-41	-44	48	-52	56
Resultado operativo (EBITDA)	3,926	4,103	4,699	5,083	5,277	5,699	6,155	6,648	7,179	7,754
Amortizaciones y depreciaciones	-855	-905	1,022	1,063	-963	-1,040	-1,123	1,213	-1,310	1,415
Resultado de explotación	3,071	3,198	3,677	4,021	4,314	4,659	5,032	5,434	5,869	6,339
Resultados financieros	-18	46	66	58	37	40	43	47	50	54
Resultados antes de impuestos	3,053	3,245	3,743	4,078	4,351	4,699	5,075	5,481	5,919	6,393
Impuestos sobre beneficios	-671	-735	861	917	-979	-1,057	-1,142	1,233	-1,332	1,438
Resultado neto del Ejercicio	2,382	2,510	2,882	3,161	3,372	3,642	3,933	4,248	4,588	4,955

Elaboración propia.

Anexo X. Estado de pérdidas y ganancias de H&M (en millones de euros)

	2017	2016
Ventas sin IGV	23,838	22,916
Costo de mercancía	-10,955	-10,261
Margen bruto	12,883	12,655
Gastos de venta	-9,586	-9,026
Gastos administrativos	-846	-790
Resultado operativo	2,452	2,839
Ingresos por intereses	33	27
Gastos por intereses	-5	-1
Resultado antes de impuestos	2,480	2,865
Impuestos	-551	-644
Resultado neto	1,929	2,221
Tipo de cambio al 31/12/2017 1 euro = 8.39 SEK		

Fuente: H&M (2017).

Anexo XI. Balance General de H&M (en millones de euros)

	2017	2016
Activos		
Activo fijo	6,057	5,711
Marcas	2	8
Relaciones con el cliente	1	2
Derechos de arrendamiento	71	75
Gasto capitalizado	758	544
<i>Goodwill</i>	8	8
Edificios y terrenos	98	101
Equipos, herramientas	4,648	4,510
Cuentas por cobrar largo plazo	124	121
Cuentas por cobrar fiscales	348	341
Activos corrientes	6,644	6,038
Inventarios	4,018	3,782
Cuentas por cobrar	631	582
Crédito fiscal	283	
Otras cuentas por cobrar	223	302
Gastos pagados por adelantado	330	247
Inversiones a corto plazo		
Caja, bancos	1,158	1,126
Total de activos	12,701	11,750
Patrimonio y pasivos		
Patrimonio	7,117	7,299
Capital	25	25
Reservas	121	316
Ganancias retenidas	6,972	6,958
Beneficio anual	-	-
Pasivos no corrientes	730	672
Provisiones por pensiones	53	63
Deudas fiscales aplazadas	635	584
Otros pasivos no corrientes	42	25
Pasivos corrientes	4,854	3,779
Cuentas por pagar	860	866
Deudas por impuestos	109	52
Instituciones de crédito	1,162	246
Otras deudas	453	607
Gastos devengados e ingresos pagados por adelantado	2,270	2,008
Total pasivos y patrimonio	12,701	11,750
Tipo de cambio al 31/12/2012 1 euro = 8.39 SEK		

Fuente: H&M (2017).

Anexo XII. Estado de pérdidas y ganancias de Gap (en millones de euros)

	2017	2016
Ventas netas	13,787	13,492
Costo de ventas	-8,512	-8,588
Margen bruto	5,275	4,904
Gastos operativos	-3,989	-3,869
Utilidad operativa	1,286	1,036
Gastos financieros	-64	-65
Ingresos financieros	17	7
Resultados antes de impuestos	1,238	977
Impuestos	-501	-390
Resultado neto	737	588
Tipo de cambio: US\$ 1,15 por euro		

Fuente: Gap (2017).

Anexo XIII. Balance general de Gap (en millones de euros)

	2017	2016
Activos		
Activo corriente	3,972	3,752
Dinero y equivalentes	1,550	1,550
Inversiones a corto plazo	-	-
Mercancía	1,737	1,591
Cuentas por cobrar	685	610
Otros activos	-	-
Activo no corriente	2,975	2,865
Propiedades y equipos	2,439	2,275
Otras inversiones a largo plazo	536	590
Total activos	6,947	6,617
	-	-
Patrimonio y pasivos	-	-
Pasivos corrientes	2,140	2,133
Cuentas por pagar	1,027	1,137
Gastos y otras deudas corrientes	1,104	968
Deudas por impuestos	9	28
Pasivos a largo plazo	2,073	1,959
Deudas a largo plazo	1,086	1,085
Préstamos y otras deudas a largo plazo	987	874
Patrimonio	2,734	2,525
Emisión de acciones	17	17
Capital adicional	7	70
Ganancias retenidas	2,679	2,390
Otros ingresos acumulados	31	47
Total pasivos y patrimonios	6,947	6,617
Tipo de cambio: US\$ 1,15 por euro		

Fuente: Gap (2017).