



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**ESTRATEGIAS DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
GRUPO INDITEX (1975-2010)**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE LICENCIADO DE ECONOMÍA**

PRESENTAN

**GARCÍA DÍAZ GLORIA
PÉREZ CID GUADALUPE ANAHÍ**



**TUTOR: PROFESOR. GUERRERO
FLORES ALEJANDRO**

México, D.F., 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM y a la Facultad de Economía por todas las experiencias y conocimiento que nos brinda.

A mi madre Gloria Díaz Santillán por todo el apoyo que siempre me ha brindado y me ha motivado para seguir adelante.

GLORIA

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM y a la Facultad de Economía por todas las experiencias y conocimiento que nos brindó.

A mis padres Alejandro Pérez Zúñiga y Maria Cid Urbina por su esfuerzo y dedicación por darme una carrera y por compartir conmigo sus valores y enseñanzas. Por todo el apoyo, confianza y cariño que me han brindado a lo largo de mi vida.

A mi madre por enseñarme y compartirme su fuerza, demostrándome que aunque la vida nunca es fácil, siempre se debe ser mejor.

A mi padre en especial, por acompañarme en mis errores y aciertos, sin dejar de confiar en mí siendo el mejor padre.

A mis sobrinos Karen, Dánae, Eduardo, Fernanda y Camila, por ser el mayor motor y alegría de mi vida.

A mis hermanas, Gaby y Lolis que con su ejemplo de tenacidad e inspiración, siempre marcaron mi camino.

A Guillermo Oros, la persona más especial que me acompañó en los últimos años de mi carrera, compartiendo conmigo momentos inolvidables y esas grandes ganas de superarme.

A todas las personas especiales que conocí a lo largo de mi carrera y que siguen en mi vida, apoyándome en todo lo que hago.

ANAHÍ

Índice.

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.	4
CAPÍTULO 2.- ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.	13
CAPÍTULO 3.- ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.	28
CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA	36
CAPITULO 5.- ANÁLISIS EXTERNO. EL SECTOR TEXTIL, Y FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ENTORNO	61
CONCLUSIONES.	73
BIBLIOGRAFÍA.	75
Anexos.....	79

INTRODUCCIÓN

Este trabajo toma un periodo de 1975- 2010, punto culminante, ya que es en 1975 cuando abre su primera tienda: Zara, la cual sería una de las bases que consolidarían más adelante entre 1985 y 1987 al Grupo Inditex y se lograría la apertura de su primera tienda fuera de España. Inditex se coloca en una posición privilegiada en la industria del vestido y la moda, es por ello que se eligió a dicha empresa ya que interesa realizar un trabajo sobre una empresa exitosa que destaque a nivel internacional. También, interesa saber que medios ha utilizado para lograr posicionarse como empresa líder, ya que se insertó en la industria de la moda con un enfoque diferente, cuyo objetivo es satisfacer la creciente demanda de los compradores por adquirir aquellos productos que siguieran las últimas tendencias del mercado, ofreciendo un precio accesible. Además, es interesante observar como sus recursos y competencias le han permitido desarrollar un modelo de negocios en donde todos los procesos, desde el diseño del producto, hasta su fabricación, distribución y venta, son llevados a cabo dentro de la misma organización.

Por tanto el presente trabajo tiene por objetivo principal:

Conocer las estrategias de internacionalización y mercadotecnia que le han permitido a Inditex ser uno de los líderes en la fabricación de ropa casual a nivel mundial.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

Saber que estrategias de internacionalización está empleado el grupo Inditex en su acceso a los mercados exteriores. (Franquicias, Inversión Extranjera Directa o exportación)

Conocer cuáles son los motivos que han impulsado a la expansión internacional del grupo Inditex, hacia Europa, Asia, América.

Conocer las estrategias de Marketing comercial que utilizan en: publicidad, promoción y diseño de tiendas.

De igual forma conocer los medios y formas de distribución a los diferentes mercados mundiales (logística).

Analizar las marcas con las cuales compite y visualizar si estas generan una gran competencia para Inditex.

Remarcar la importancia de los factores (culturales, sociales, económicos, políticos, etc.) que configuran el entorno de los mercados como información especial para la obtención de resultados satisfactorios.

La hipótesis de este proyecto es que:

Las estrategias de Inditex no siguen una teoría de expansión definida, ya que su éxito radica en:

- la producción de ropa enfocada a las exigencias del consumidor,
- precios bajos en su campo, generando competitividad,

- la implementación de la profesionalización y especialización de todos sus colaboradores y
- la implementación de estrategias corporativas de última generación.

El marco teórico del presente trabajo de investigación del Grupo Inditex se ubica en el campo de la microeconomía.

La economía, entendida como una ciencia que se encarga del estudio de la producción, distribución, circulación y consumo de los bienes y servicios. Las ramas de la economía son Macroeconomía y Microeconomía. Este trabajo se centra en la rama de microeconomía especialmente en el área denominada economía de la empresa. La microeconomía se enfoca en el estudio de los consumidores y productores. Mientras que la economía de la empresa busca la explicación de los fenómenos económicos de la empresa y la actuación sobre ella para alcanzar ciertos fines.

En el capítulo 1 desarrollaremos la historia de la empresa, desde sus antecedentes hasta el momento de su consolidación, asimismo se expondrá la conformación de la empresa, la misión, visión y la importancia de su cultura corporativa que ha adoptado Inditex como parte de su modelo de negocio.

En el capítulo 2 se hablara de las estrategias de marketing que implementa Inditex, estas incluyen estrategias de venta, de distribución, producto/ servicio, precio, y por supuesto las de mercadotecnia.

El capítulo 3 se centrará en las estrategias de internacionalización que ha llevado a cabo el Grupo con el fin de expandir su producto y por supuesto lograr penetrar en otros mercados reduciendo el riesgo que cada país representa, por ello hablaremos de las distintas formas que el grupo ha implementado como los son las franquicias, Joint venture y las filiales, las principales formas en las que opera el Grupo en las diversas partes del mundo.

En el capítulo 4, se hará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), así como un análisis de sus principales competidores y de sus clientes (su mercado meta). También se abordará un análisis general del crecimiento que ha tenido Inditex desde que se estableció en el mercado mexicano. Por otro lado, se hablará de la historia de la industria textil en general y el crecimiento que ha tenido.

CAPÍTULO 1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.

En este capítulo desarrollaremos la historia de la empresa, en especial los hechos más relevantes que la han llevado a convertirse en lo que es hoy en día, también desarrollaremos la composición de la empresa así como las principales responsabilidades de las áreas que conforman a Inditex.

1.1 Antecedentes.

Amancio Ortega (fundador y dueño del Grupo Inditex), comenzó desde joven a trabajar en una camisería, junto con sus dos hermanos Antonio y Josefina Ortega Gaona. Con el tiempo fueron adquiriendo experiencia en la rama y años más tarde empezaron a trabajar en la “La Maja” una tienda de confección, es en este periodo de su vida donde Amancio decide crear su propio negocio, así que mientras trabajaba en “La Maja”, decidió junto con sus hermanos, iniciar su propio negocio al cual llamaron “GOA” (1963), ello debido a las iniciales de el nombre de Amancio y su hermano Antonio, pero a la inversa.

Mientras Amancio trabajaba en “La Maja” se dio cuenta que los clientes mostraban interés en las batas, así que GOA se dedicó a la producción de estas, convirtiéndose posteriormente en el proveedor de “La Maja”, Amancio decide que “en lugar de fijar el precio en función de los costes de confección, decide adaptarlos a la cantidad en la que pretende vender la prenda.”¹

En “La Maja” conoce a Rosalía Mera, su primera esposa, la cual fue parte fundamental en la creación de GOA. Rosalía fue la primera que dejó “La Maja” para dedicar su tiempo en GOA, posteriormente Amancio y sus hermanos tuvieron que dedicarse de lleno al negocio. Más tarde Rosalía y Amancio tuvieron dos hijos, uno de ellos con una discapacidad psíquica, y es a partir de ese hecho cuando el matrimonio de Amancio comenzó a diluirse hasta llegar al divorcio en 1986. Rosalía se dedicó a estudiar y crear una Fundación denominada “Paideia Galiza”.

En “La Maja” Amancio aprendió a distribuir las prendas, en donde conoció a muchos contactos en las ciudades principales de España (Barcelona, Madrid, etc.), con el tiempo se adentró en la contabilidad de la empresa, además se encargaba de vigilar y participar en la entrega de las mercancías.

Sin duda todo este aprendizaje en “La Maja” lo llevo a cabo en GOA, así que las batas con las cuales comenzó su negocio, se caracterizaron por su diseño y en poco tiempo Amancio observo que había un sector que no se cubría y decidió implementar tallas más grandes, lo cual tuvo un resultado positivo, aunado a ello se da cuenta de la importancia de vender a precios accesibles manteniendo la satisfacción del cliente.

Con la creación de GOA y el éxito que estaba teniendo Amancio, la producción creció y por tanto se vio obligado a buscar socios que le aportasen capital, asimismo la necesidad de

¹ Blanco, Xabier R.; Salgado, Jesús. Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Madrid, España. Editorial: Esfera de los libros, 2004. Pag.31

más capital lo llevo a pedir préstamos bancarios, “el mayor préstamo fue un préstamo de 5.000 millones de pesetas para afrontar la construcción del centro logístico de Arteixo.”²

Amancio se unió con diversos socios y se crearon diversas sociedades donde los hermanos Ortega asumían la mayor participación, entre estas sociedades están: Samlor, la cual confeccionaba prendas para mujer, creada en 1974; Confecciones Noite, la cual confeccionaba lencería, creada en 1977 y Confecciones Fios S.A., creada en 1980.

Sin embargo las discrepancias entre los diversos socios no se hicieron esperar, ya que algunos no compartían la idea del modelo de negocio de Ortega, es decir, abarcar producción y distribución, debido a que algunos preferían enfocarse solo a producir mientras que otros abogaban que se les tomara en cuenta también en la aperturas de las tiendas de Zara que tanto éxito habían estado teniendo.

Es hasta 1976, cuando Amancio decide unir GOA y Samlor, obteniendo GOASAM, finalmente como su producción textil siguió teniendo éxito se vio obligado en 1985 a la creación de Industria de Diseño Textil S.A. conocida como Inditex.

Durante este proceso que llevo a la creación de Inditex, se creó la primera tienda de Zara en 1975. Esta primera tienda fue un punto clave en la trayectoria del Grupo Inditex ya que permitió la rápida expansión no solo en España sino al resto del mundo, así para 1988 se abre la primera tienda fuera de España, en Oporto, Portugal; para el año siguiente llega a Nueva York y en 1990 en Paris, Francia.

Fue tal el éxito que el Grupo construyó en 1984, su propio centro de distribución logístico en Arteixo, España. Aunado a ello, en los años 80's Inditex aprovecha los auges informáticos, que le permitieron procesos de producción con máquinas de corte robotizado, donde se informatiza el diseño de las prendas, dejándole a los trabajadores el único proceso de cocer las prendas.

Inditex también se vio obligado a crear sus propias sociedades que se encargarían de la elaboración y producción del tejido así como de los procesos de tintados, entre las que destacan: Comditel creada en 1987, dedicada a la elaboración y producción de tejidos, la empresa textil Fibracolor, donde Inditex participaba con un 40% y 26% la sociedad Eplicsa, empresa dedicada a la pintura, el blanqueo y los acabados textiles; la Textil Rase S.A. perteneciente a Inditex, dedicada a la fabricación de tejidos especiales, principalmente para confecciones de señora y camisería.

Aunado a todo ello Inditex comenzó en 1991 con la creación de la cadena Pull & Bear y la adquisición del 65% de la cadena Massimo Dutti, compra que se completaría en 1995. En este mismo año abre la primera tienda de Kiddy's Class. Cabe señalar que Kiddy's Class se había incorporado en la cadena Zara, y fue hasta 2002 cuando el Grupo decidió potenciar su presencia en el segmento de la moda para niños con el desarrollo de Kiddy's Class como cadena independiente.

² Badía, Enrique. Zara-- y sus hermanas. Madrid, México, D.F. Editorial: Lid, depósito legal 2008.pag.110

Bershka, es otra de las cadenas del Grupo va dirigida a un público más joven, abre sus puertas en 1998 y al año siguiente, en 1999, Inditex adquiere Stradivarius, convirtiéndose en la quinta cadena Inditex.

En el 2001 se produce el lanzamiento de la cadena de lencería Oysho y el 23 de mayo de ese mismo año Inditex comienza su cotización en bolsa. La rápida expansión del Grupo lleva a la apertura de un Centro de Distribución de Zara en Zaragoza en 2002, y para 2003 se abre un segundo centro en la misma ciudad y aparece Often, una nueva marca ligada a Pull & Bear que desaparecería en 2006. Paralelo a todo ello se hace el lanzamiento de Zara Home, especializada en artículos para decorar la casa.

En 2006, Inditex amplía su fuerza en España con la apertura en León de un importante Centro Logístico para todo el Noroeste y al año siguiente, en 2007, se inaugura la Plataforma logística en Alcalá Meco, Madrid. Fue en este mismo año cuando se pone en marcha la primera tienda online del grupo de Zara Home.

Inditex también puso a disposición su tarjeta denominada Affinity Card, con la cual les permite a sus clientes la opción de comprar hasta a tres meses sin intereses y descuentos de 15% en la primera compra, todo ello aplicable a compras en los establecimientos adheridos, tanto presenciales como por medios electrónicos. La alianza que Inditex realizó para otorgar crédito en México fue con Banamex.

En 2008 Inditex incorpora Uterqüe, dedicada al mundo de los complementos y accesorios. Para el siguiente año el Grupo abre un nuevo centro de distribución que empieza a operar en Palafolls (Barcelona), al lado de la plataforma logística en Tordera. En 2010 el grupo abarcaba 77 mercados y alcanzaba una cifra de 5.000 tiendas.



1.2 Misión y Visión.

La Misión es:

Mantenerse líder en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, mediante una estrategia de integración vertical. Así como ofrecer productos a un precio acorde con la calidad.

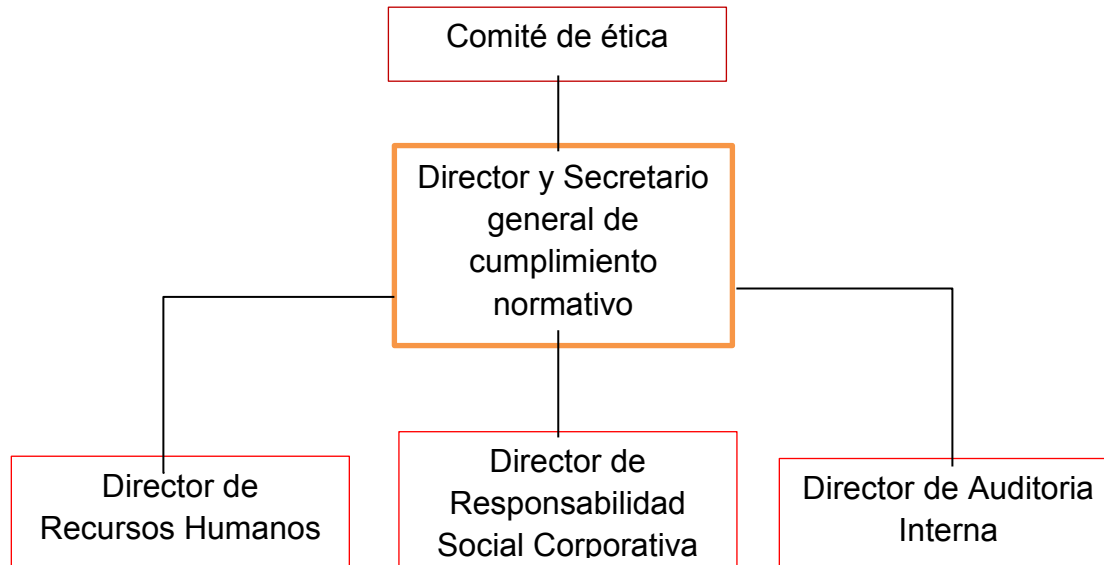
La Visión es:

Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas.

1.3 Cultura corporativa.

Existe un Comité de Ética conformado de la siguiente manera:

Cuadro 1: Comité de Ética.



Fuente: Elaboración propia con datos de www.inditex.com

Este comité es con el fin de garantizar el cumplimiento del Código de Conducta y Prácticas Responsables y del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Por tanto es el responsable de atender las denuncias referentes a los incumplimientos relativos dichos códigos, siempre y cuando se trate de empleados, fabricantes, proveedores o terceros que mantengan una relación laboral, comercial o profesional directa con Inditex.

Por tanto sus principales funciones son: la supervisión del cumplimiento y de la difusión interna del Código; la recepción de todo tipo de escritos relacionados con la aplicación del Código y su remisión; el control y supervisión de la tramitación de los expedientes y de su resolución; la interpretación de las dudas que plantee la aplicación del Código y

la supervisión del Canal de Denuncias y del cumplimiento de su procedimiento.

El Código de Conducta y Prácticas Responsables se basa en una serie de principios generales. Entre ellos, destacan el que todas las operaciones del Grupo Inditex se desarrollarán bajo un prisma ético y responsable; todas las personas, físicas y jurídicas, que mantengan de forma directa o indirecta cualquier relación laboral, económica, social y/o industrial con el Grupo Inditex, recibirán un trato justo y digno y que todas las actividades del Grupo se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales.

El Grupo Inditex además de contar con los códigos, cuenta con una filosofía que impregna toda la actividad del Grupo la cual se denomina “Right to Wear”, este sello que utiliza la

empresa para perseguir y garantizar la calidad y la sostenibilidad de todos sus productos y actividades se divide en iniciativas concretas y especializadas por áreas:

“-Clear y Safe to Wear: garantizan que todos los productos que comercializa el Grupo cumplen los estándares de salud y seguridad más avanzados.

-Teams to Wear: persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos sus actos, la transparencia y la profesionalidad.

-Tested to Wear: asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.

-Social to Wear: acciones de inversión social con las que el Grupo fortalece los lazos con las comunidades en las que están presentes.

-Green to Wear: estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente.”³

1.4 Organigrama de la empresa.

Las actividades que lleva a cabo cada departamento son:

“-Administración, lleva a cabo todos los procesos administrativos y contables, abarca los departamentos de administración de cadenas, filiales, fabricas cajas y medios de pago.

-Comunicación corporativa, se encarga de la emisión de noticias y publicaciones del Grupo, además diseña y lleva a cabo las campañas de publicidad e imagen.

-Control de gestión, analiza la viabilidad de los negocios y realiza los planes de los mismos. Lleva a cabo la planificación y el seguimiento de las diversas unidades de negocio y del Grupo.

-Dirección de tiendas, dirigen al labor comercial y comunican las demandas que se observan en el mercado al departamento de diseño y producto.

-Diseño de moda, donde se crean las futuras colecciones de modas, la innovación y creatividad son elementos que resaltan en este departamento.

-Diseño de tiendas, se encarga de la imagen de todas las tiendas del Grupo, se encargan de diseñar el interior de las tiendas (mobiliario, color, iluminación y materiales).

-Escaparatismo, diseña y ejecuta los escaparates para lograr atraer al cliente.

-Financiero, se encarga de las relaciones bancarias, de las negociaciones de la deuda, la gestión de los riesgos de cambio y de interés, y de los montos de capital en las diferentes cadenas del Grupo.

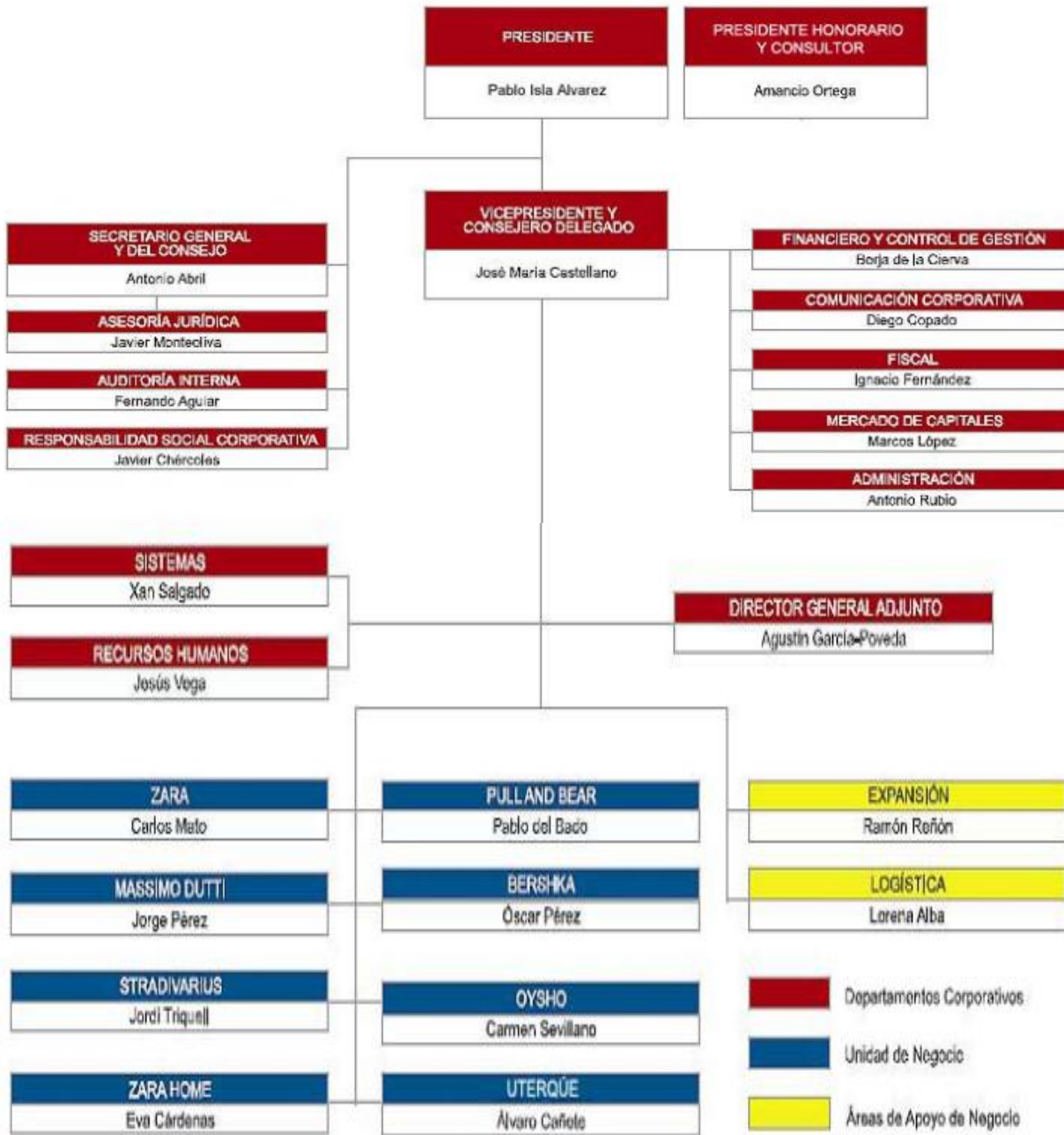
-Fiscal, se hace cargo del cumplimiento de las obligaciones fiscales en las diferentes partes del mundo donde se ubica el Grupo.

³ Inditex, consultado 7 de septiembre de 2014, de <http://www.inditex.com/es/sustainability>

- Informática, implementa distintas soluciones tecnológicas en favor del Grupo.
- Inmobiliario, se encarga de localizar los lugares más óptimos para ubicar las tiendas, además de las respectivas negociaciones para la construcción de las mismas.
- Internet, se encarga de actualizar las páginas webs de las distintas cadenas.
- Secretaría General y jurídica, representa al Grupo en materia de derecho, es decir, en los tribunales, juzgados y administraciones públicas, cuenta con áreas especializadas encargadas de la contratación mercantil, derecho inmobiliario y propiedad industrial.
- Logística, se encarga de la recepción, almacenaje y distribución de las prendas a los diferentes puntos de venta.
- Producto, el objetivo de esta área es lograr crear el producto que demanda el cliente.
- Recursos Humanos, es un equipo de profesionales que se encargan de la selección, formación, contratación, orientación, desarrollo profesional, seguridad, de los riesgos laborales y de las políticas de retribuciones del personal.
- Servicios generales, se encarga del mantenimiento de las instalaciones y de proveer los bienes y servicios necesarios.”⁴

⁴ Blanco, Xabier R.; Salgado, Jesús. Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Madrid, España. Editorial: Esfera de los libros, 2004. Pag.54

Cuadro 2: Organigrama de la empresa.



Fuente: www.inditex.com/es/home

En los estatutos del Grupo de Inditex, se mencionan los órganos de administración, entre los cuales están:

Consejo de Administración, el cual está integrado por mínimo cinco consejeros y máximo doce. Son elegidos por la Junta General para un plazo de cinco años, la Junta los puede volver a reelegir. El consejo elige a su presidente (el presidente debe tener como consejero una antigüedad mayor de tres años) y vicepresidente de entre los miembros, así como al secretario y vicesecretario estos no necesariamente deben ser consejeros.

Cuadro 3: Consejo de Administración.

Composición del Consejo		
Nombre	Cargo	Naturaleza
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera	Presidente y Consejero Delegado	Ejecutivo
D. José Arnau Sierra	Vicepresidente	Dominical
D. Amancio Ortega Gaona	Vocal	Dominical
Gartler S.L. (representada por Dña. Flora Pérez Marcote)	Vocal	Dominical
Dña. Irene R. Miller	Vocal	Independiente
D. Nils Smedegaard Andersen	Vocal	Independiente
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Vocal	Independiente
D. Carlos Espinosa de los Monteros Bernaldo de Quirós	Vocal	Otro externo
D. Emilio Saracho Rodríguez de Torres	Vocal	Independiente
<i>D. Antonio Abril Abadín, Secretario General y del Consejo, actúa como Secretario no-miembro</i>		

Fuente: www.inditex.com

El Consejo de administración crea el comité de auditoría y control, según lo menciona los estatutos del Grupo en el artículo 31, integrado por mínimo tres y máximo siete consejeros designados por el Consejo. Las actividades que el comité de auditoría y control lleva a cabo son: supervisar la información financiera que el Grupo presente, informar a la Junta General de accionistas, estar al tanto de las auditorías internas y de la gestión de riesgos.

Cuadro 4: Comité de Auditoría y Control.

Composición del Comité de Auditoría y Control		
Nombre	Cargo	Naturaleza
Dña. Irene R. Miller	Presidenta	Independiente
D. Nils Smedegaard Andersen	Vocal	Independiente
D. José Arnau Sierra	Vocal	Dominical
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Vocal	Independiente
D. Carlos Espinosa de los Monteros Bernaldo de Quirós	Vocal	Otro externo
D. Emilio Saracho Rodríguez de Torres	Vocal	Independiente
<i>D. Antonio Abril Abadín, Secretario General y del Consejo, actúa como Secretario no-miembro</i>		

Fuente: www.inditex.com

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones , es otra de las comisiones que estará en manos del Consejo de Administración. Esta Comisión deberá informar de las propuestas de

los consejeros que tenga el Consejo de Administración antes de su aprobación, proponer a las personas que consideren adecuadas en cada cargo e informar de las retribuciones anuales de los consejeros y de los altos directivos.

Cuadro 5: Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones		
Nombre	Cargo	Naturaleza
D. Rodrigo Echenique Gordillo	Presidente	Independiente
Dña. Irene R. Miller	Vocal	Independiente
D. Nils Smedegaard Andersen	Vocal	Independiente
D. José Arnau Sierra	Vocal	Dominical
D. Carlos Espinosa de los Monteros Bernaldo de Quirós	Vocal	Otro externo
D. Emilio Saracho Rodríguez de Torres	Vocal	Independiente
<i>D. Antonio Abril Abadín, Secretario General y del Consejo, actúa como Secretario no-miembro</i>		

Fuente: www.inditex.com

Y finalmente la comisión Ejecutiva es el principal órgano de gobierno de Inditex, cargo de Pablo Isla Alvarez de Tejera.

CAPÍTULO 2.- ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

En este capítulo se va a desarrollar las principales estrategias de venta, mercadotecnia, producto/servicio y de distribución, con el fin de entender a detalle el funcionamiento de la empresa y como es que todas estas estrategias han aplicadas por el Grupo le han permitido ser una de los principales empresas en la industria del vestido y de la moda.

2.1 *Mercadotecnia*

La mercadotecnia es una herramienta para generar ventas o posicionar un producto en específico. Estas estrategias están orientadas a satisfacer la necesidad de los clientes. Es una disciplina que está innovándose constantemente, cambia conforme el entorno, el tipo de comunicación con los clientes debe ser más directa, debido a esto, se están ampliando nuevas tecnologías, que ya forman parte del estilo de vida de la sociedad actual.

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales.⁵

Los mercadólogos se encargan de planear la logística de un producto, desde su diseño la investigación de mercado, los canales de distribución, el tipo de comunicación que se tendrá con los clientes, las estrategias de promoción ⁶ el tipo de publicidad; por mencionar algunas.

Philio Kotler⁷ menciona los siguientes aspectos como los conceptos centrales del marketing:

- Intercambio, transacciones y relaciones
- Mercados.
- Necesidades, deseos y demandas.
- Productos, servicios y experiencias.
- Valor satisfacción y calidad.

Es fundamental que intervenga cada uno de estos aspectos para lograr los objetivos de la mercadotecnia: la satisfacción de cliente y la compra. Por lo tanto la mercadotecnia es un proceso de desarrollo de estrategias para presentar productos al mercado. Para que los consumidores puedan conocer un servicio, una marca u objeto que satisfaga sus necesidades, este se debe dar a conocer, ahí interviene a mercadotecnia. La cual investiga estrategias basadas en objetos, para acercarse a su segmento meta.

⁵ LAMB, Charles, Fundamentos de marketing, 4 edición, editorial Tomson Learning, México, 206, Pág. 6.

⁶ La promoción es “ la parte de la mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado la existencia de un producto o servicio y su venta, con el propósito de influir en los sentimientos, deseos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario del mensaje” DE LA GARZA, MARIO, Promociones de ventas, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág.19.

⁷ KOTLER, PHILIP, Fundamentos de marketing, sexta edición, prentice Hall, México 2003 Pág.6

Entre los objetivos de la mercadotecnia se encuentran:

- Aumentar la base de consumidores actuales, incrementando la participación de mercado en los segmentos actuales, hacer uso de la imagen actual, prospectar clientes iguales.
- Incrementar el uso de los productos con nuevas presentaciones, adopción del mercado, propuesta al mercado.
- Elevar la participación del mercado en los clientes actuales con nuevos consumos, nuevas aplicaciones, nuevas ofertas, desarrollo de nuevos productos.⁸

Estos objetivos se alcanzan a través de sus diferentes estrategias, ya sean de publicidad, promoción o distribución; para todo ello se necesita una investigación de mercado para saber qué es lo que está buscando el cliente y conocer el entorno en que se desarrolla para poner a su alcance los productos.

Laura Fisher⁹ destaca como Funciones principales de la mercadotecnia las siguientes:

- **INVESTIGACION DE MERCADO:** Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificar sus características: que hacen donde pueden comprar, porque, donde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etc. Cuando más se conozca del mercado, mayor serán las probabilidades de éxito.
- **DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO Y PRECIO:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un empaque que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- **DISTRIBUCION O PLAZA:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.
- **PROMOCION:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. Los productos no solo se promueven a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas.
- **VENTA:** Es toda la actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

⁸ Ibarra, Sergio, De la mercadotecnia a las ventas, editorial SICCO, México, 2000, P-76-77.

⁹ Coordinadora de Mercadotecnia de la Facultad de contaduría y Administración y Subdirectora de mercadotecnia de la dirección General de Información de la UNAM

- **POSVENTA:** Es la actividad que asegura la satisfacción a través del producto. Lo importante no es vender una vez, si no permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación)

Podemos concluir que el marketing consiste en un conjunto de técnicas de investigación y aplicación para seguir los objetivos deseados por corporativo.

2.2 El Merchandising

Es una herramienta de mercadotecnia que se utiliza en centros comerciales; es una técnica importante para atraer clientes a la tienda (estrategia en el establecimiento). Uno de los primeros acercamientos que tienen el consumidor con la marca es el punto de venta. Si una persona no conoce un producto la forma en que puede darse a conocer es a través de las estrategias que se realizan en el establecimiento. Esta estrategia requiere de planeación, concepto, duración y estacionalidad; el merchandising no es solo una estrategia de mercadotecnia si no también una forma de hacer publicidad sin pagar altos costos por medio.

El merchandising es el conjunto de estudios y técnicas de aplicación y puesta en práctica por los distribuidores y productores con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la circulación de productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, y a través de la presentación apropiada a los productos.¹⁰ Como acto publicitario hace que la tienda luzca bonita y estéticamente arreglada a través del doblado, acomodado por colores y tallas. Los clientes encuentran orden, limpieza, les transmite una imagen agradable y favorecedora en su superficie comercial con diferentes opciones de compra, servicio, calidad, surtido, satisfacción, además de generar la compra por el impulso y reducir la interferencia en sus mentes.

Implica primeramente, atraer al consumidor a la tienda, llamar su atención, esto a través de vitrinas o escaparates; los cuales deben ser muy atractivos a la vista además de comunicar que es lo que hace la tienda.

Una vez que se logró atraer la mirada de los consumidores, motivarlos a entrar a la tienda, en donde deben presentarse estrategias promocionales además de continuar con un concepto innovador en sus exhibidores, y generar una experiencia de compra.

El merchandising para el fabricante “es el conjunto de actividades publicitarias y de colocación, realizadas en un punto de venta”¹¹. Mientras que para el comerciante es el “conjunto de medios publicitarios y colocación de los productos en su establecimiento y que le permite sacar una máxima rentabilidad de la superficie dedicada a la venta”¹²

Al igual que la publicidad, se debe pensar estratégicamente en los puntos más importantes en donde se van a colocar los exhibidores, y la forma en que se van a presentar los

¹⁰ MIQUEL, Salvador, Distribución comercial, quinta edición, Editorial ESIC, España, 2006. P. 213.

¹¹ MARTINEZ; María del Carmen, 2+2 Estratégicamente 6, Días de santos editorial, España 2006 P.209.

¹² Ibíd. P210

productos. Sin embargo la publicidad es una herramienta fundamental para dar a conocer un producto; su finalidad no es la venta, es dar a conocer un servicio, las características de un producto o marca en específicos; les recuerda a los clientes que existe el establecimiento o informa del lanzamiento de un nuevo producto o línea de marca.

Pero es el Merchandising, la estrategia que hace que se generen las ventas, “si bien la mayoría de los consumidores al entrar en un establecimiento comercial ya llevan en mente el producto y la marca que van a comprar (64%), existe la posibilidad de cambiar esa decisión a favor del producto o marca de interés”¹³

Salvador Miquel, hace una clasificación de clientes, él los separa de los clientes que ya están dentro del establecimiento y aquellos que están buscando donde comprar, a los que separa entre Buyer y Shopper.¹⁴

Buyer:

- Es el cliente dentro del punto de venta, observando los productos, las ofertas, el ambiente, el trato del personal, etc.; y comprando o no.
- El cliente dentro del establecimiento comprando
- Hay que aplicarle un marketing de salida cuya misión es que encuentre sus productos y que compre los que iba a comprar y los que no tenía previsto comprar.

Shopper:

- Es el cliente fuera del establecimiento decidiendo donde va a comprar.
- Hay que aplicarle un marketing de entrada cuya misión es que entren nuevos clientes o que vuelvan los ya adquiridos.

El merchandising debe generar estrategias de entrada que llamen la atención del shopper y estrategias de salida para hacer que el buyer no salga de la tienda sin antes haber comprado algo.

“El merchandising del establecimiento permite entablar un diálogo silencioso entre el punto de venta y el comprador, entre el producto y el consumidor que influye en la imagen del establecimiento, en la imagen de los productos, en la notoriedad y en otros valores difundidos previamente en los medios de comunicación en masas”¹⁵

Estar en comunicación constante con los clientes es fundamental, si se recibe una buena experiencia de compra, si la tienda tiene un concepto, si recibe buenas promociones o se siente atraído por el diseño, colores, exhibidores, o bien es asistido por algún demostrador que le enseñe como usar determinado producto, seguramente regresara nuevamente, y es posible que la recomiende.

¹³ DE LA GARZA, Mario, Promoción de venta, estrategias mercadológicas de corto plazo, Compañía Editorial Continental, México 2001. P.64.

¹⁴ MIQUEL, Salvador, Distribución comercial, quinta edición, editorial ESIC, España, 2006, P. 218

¹⁵ MARTINEZ, Inmaculada, La comunicación en el punto de venta, estrategia de comunicación en el comercio real y online, editorial ESIC, Madrid, 2005. P. ""

El cliente que es fiel a una marca quiere ser premiado por eso, quiere sentirse importante para la empresa, por ello es importante mantener una buena comunicación con los clientes fieles y prestar mucha atención a sus comportamientos dentro del establecimiento, además de dar incentivos que lo motiven a seguir comprando ahí. Además, como bien sabemos el ir de compras no es solo una actividad por obligación; en el merchandising, se debe pensar en las necesidades de los clientes y en la forma de hacerlos pasar un buen momento.

El merchandising en general es hacer que el producto luzca lo mejor posible en un punto de venta, es la persuasión comercial que utiliza la empresa para atraer a los clientes. Fue desarrollado por fabricantes y detallistas para mover aún más rápido su mercancía y con un mejor aspecto.

2.2.1 MERCHANDISING INTERNO:

Se refiere a aquellos estímulos que se encuentran dentro de la tienda, como son los exhibidores, los demostradores, la ambientación de música, diseño e iluminación y las promociones dentro de la tienda.

El objetivo principal del Merchandising interno es la compra, es importante que los estímulos promocionales sean suficientes para que logren el propósito de que los clientes que se encuentran dentro compren. Por otra parte aunque el primer propósito que son las compras de los clientes, no se cumpla, se produce un segundo objetivo, el cual es la satisfacción y comodidad del cliente para pasar un momento agradable, de esta forma aunque no compre en esta ocasión, podrá tener la decisión de volver en diferentes ocasiones posteriormente.

3.2.2 MERCHANDISING EXTERNO

Es quien tiene el primer contacto con los posibles consumidores, es una tarjeta de presentación de un establecimiento. Si no consigue llamar la atención de los clientes cuando ellos pasen frente a la tienda, no se está logrando la estrategia primordial del Merchandising.

El merchandising externo tiene que generar una identificación entre la marca y el cliente para que a primera vista las personas se generen una percepción sobre la tienda de lo que está ofreciendo y encontrarán dentro.

“Entre ellos cabe destacar la ubicación y localización del punto de venta, los indicadores exteriores, luminosos y rótulos, la fachada, el escaparate, la facilidad de acceso, los aparcamientos, etc.”¹⁶

2.3 MERCHANDISING COMO ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA EN INDITEX

El Grupo INDITEX S.A. (Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima) nace como una respuesta a las tendencias de moda actuales del mercado, en las cuales basa su modelo de gestión. Juega con la creatividad, exclusividad, diseños de calidad y respuesta ágil caracterizan el éxito de su propuesta comercial, su estrategia de gestión está basada en un

¹⁶ MARTINEZ, Inmaculada, La comunicación en el punto de venta, Estrategias de la Comunicación en el comercio real y online, Editorial ESIC, Madrid, 2005, P.68

elevado nivel de integración vertical que le permite controlar todas las etapas durante los procesos de producción, desde el diseño hasta el punto de venta, con la finalidad de minimizar pérdidas y optimizar recursos de la organización.

A pesar de abarcar una gran cuota de mercado, el Grupo Inditex posee una sólida orientación hacia el cliente, permitiéndole adaptar continuamente su oferta a los cambiantes requerimientos del mismo, en tiempos record.

La satisfacción del cliente no sólo se mide desde una perspectiva de moda y/o diseño del producto final, sino involucra todos los aspectos que forman parte de la experiencia de compra, entre los cuales destacan: localización de las tiendas, diseño interior, ambientación, atención al cliente, entre los más importantes, con el fin de que el encuentro entre la moda y los clientes potenciales sea una experiencia exitosa y perdurable en la mente de los mismos, el cual es el punto clave de la mercadotecnia de Grupo Inditex.

“La publicidad convencional no va con Inditex. Tampoco las habituales ruedas de prensa forman parte del engranaje del grupo. Ni siquiera un siempre comunicado a medios de comunicación.”¹⁷

Inditex desde sus inicios ha optado por el merchandising como mejor estrategia de publicidad y carta de presentación con sus clientes.

Su gran característica de Merchandising es lo que ha comparado a INDITEX de todas las demás cadenas que compiten en el mercado.

La publicidad es la clave para dar a conocer un producto, incluso para posicionarlo, pero en este caso se pensaba que la mejor forma de posicionar un producto era a través de la experiencia de compra, por lo que se prefirió invertir más en el diseño de las tiendas que en presentar los productos en medios de comunicación.

Para Inditex “las tiendas de las distintas cadenas son el principal vehículo de comunicación con el consumidor.”¹⁸ Hablar con los clientes no significa explicarles que es lo que ofrece la tienda o que pueden encontrar ahí, la mejor forma de platicar con el consumidor es a través del ambiente *in store*.

La distribución de la ropa en las tiendas es parte de la estrategia de Inditex. Los maniqués, muestran a los clientes las combinaciones de atuendos completos, desde los zapatos, hasta la bolsa y todos los accesorios.

¹⁷ BLANCO, Xavier, Amancio Ortega, de cero a ZARA, El primer libro de investigación sobre el imperio INDITEX, LA ESFERA DE LOS LIBROS; 4° edición, España, 2004. P.59

¹⁸ *Ibíd.*, Pág.-60

Cuadro 7: Maniqués



Fuente: <https://mariamtez.wikispaces.com/Fotos+Escaparates>

Al hacer una rotación de mercancía continúa o estar introduciendo nuevos productos aproximadamente cada dos semanas, es imposible tratar de establecer comunicación con los clientes para notificarles que hay nuevas prendas utilizando como medio principal la publicidad, es en este momento donde entra el Merchandising y el escaparate funge como representante principal de la tienda, y es en ese lugar donde constantemente se está rotando la mercancía, al cambiar la ropa al maniqués e invitar a los clientes a entrar a la tienda y conocer los nuevos productos que se están vendiendo.

Es por este motivo que los escaparates no son el resultado del trabajo de cualquier persona, están perfectamente pensados dependiendo la campaña, temporada o mensaje que se desea dar a los clientes. “los escaparatistas de las diferentes cadenas del Grupo recorren las tiendas de los distintos países y actualizan continuamente la imagen de los escaparates, de acuerdo con los últimos y más atractivos productos de las colecciones.”¹⁹

Funciones de escaparatistas y demovendedores en el punto de venta son:

- **Supervisar la adecuada exhibición de prendas y accesorios:** incluye doblado adecuado de la ropa, ser acomodada por colores y zonas.
-
- **Aumentar la rotación de productos:** las tiendas son surtidas de 2 a 3 veces por semana de acuerdo a su ubicación.
-
- **Cambio constante de la arquitectura de la tienda tanto interna como externa:** normalmente son remodeladas cada 4 años en lo que se refiere a la arquitectura general.
-

¹⁹ BLANCO, Xavier, Amancio Ortega, de cero a ZARA, El primer libro de investigación sobre el imperio INDITEX, LA ESFERA DE LOS LIBROS; 4° edición, España, 2004. P.156

- **Diseño de publicidad de precios:** anuncios como prendas de “\$99”, “\$149” o “super price”.
-
- **Crear el ambiente propicio para la venta:** incluye la iluminación, música, probadores limpios, con olor agradable y buena ventilación, belleza y diseño de escaparates, la fachada de la tienda, la disposición del mobiliario, a las diferentes secciones en las que se divide y la exposición correcta del producto.

No es solo estar en el punto de venta, sino destacando todas las cualidades, usos y atributos del producto. Asimismo no se trata de apilar, es una técnica que requiere sumo cuidado, corrigiendo posturas, dando presencia a las prendas, para incitar la compra.

Un negocio bien iluminado, con música adecuada, precios accesibles y ambiente que defina la personalidad del mercado son las combinaciones perfectas, que el Grupo Inditex ha sabido explotar perfectamente como medios de publicidad.

Cada negocio debe tener un rostro para su público, para lograr una comunicación adecuada, el negocio debe identificar correctamente cuáles son sus objetivos, quien es su público y como quiere ser identificado.

Inditex comunica lo que hace a través de la tienda misma, no necesita de vendedoras que persigan a los clientes en la tienda diciéndoles lo que necesitan. Solo se encarga de distribuir de manera correcta los productos motivando el movimiento de los clientes por toda la tienda.

“tres son los aspectos que priman a la hora de enfrentarse con el público: escaparate (fachada externa y composición), espacio interior y la ubicación de la mercancía para que el público no se acumule ante un mismo mostrador o estantería.”²⁰

Cuadro 8: Escaparate e interior.



Fuente: <https://mariamtez.wikispaces.com/Fotos+Escaparates>

Los empleados de las tiendas deben cuidar el aspecto de la tienda, acomodar la ropa de acuerdo al lugar indicado, sin que resulte tedioso o complicado ubicar lo que se está

²⁰ BLANCO, Xavier, Amancio Ortega, de cero a ZARA, El primer libro de investigación sobre el imperio INDITEX, LA ESFERA DE LOS LIBROS; 4° edición, España, 2004. P.67

buscando, sin dejar de lado a atención si es que en algún momento el cliente desea su ayuda.

Las promociones han sido otra forma de acercarse al consumidor, a pesar de tener costos accesibles las tiendas también cuentan con periodos de rebajas; con ello atraen a los consumidores y ellos evitan que la mercancía se quede rezagada.

Grupo Inditex, opta por dos periodos de rebajas, “en el primero se realiza un descuento que dependerá fundamentalmente del producto, el país y el stock disponible., mientras que el segundo se aplicaran a los productos descuentos sucesivos en el tiempo, hasta que se logre vender todos los productos.”²¹

La publicidad que tiene Inditex involucra a toda la tienda, desde sus escaparates hasta su interior, el mobiliario, el espacio para moverse, los probadores, las rebajas, la música, los colores, los vendedores, etc.

Las tiendas de Grupo Inditex causan gran sensación principalmente entre los adolescentes y jóvenes, seduciendo sus pupilas con sus creativos escaparates y han invitado a vivir una experiencia real de compra en cada uno de sus establecimientos.

La mejor estrategia que puede tener Inditex es el Merchandising, esta herramienta de mercadotecnia ha dado paso a la comunicación viral.

La comunicación que se establece boca en boca entre los clientes ha sido la mejor publicidad; satisfacer a un cliente significa generar lealtad a la marca, los que invita a estos consumidores a recomendar el producto y volver siempre a las tiendas.

Además, generar una estrategia para cada segmento ha sido la clave para entender lo que los clientes están buscando, ofreciéndoles no solo un producto si no también una experiencia agradable de compra.

2.4 MERCADO

2.4.1 ANALISIS INTERNO.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE INDITEX: Grupo Inditex fija su propósito a un segmento de mercado sumamente amplio el cual es grupo de personas desde adolescentes hasta personas de mediana edad que buscan un estilo clásico en su forma de vestir pero a la vez vanguardista, especialmente a mujeres entre las edades de 18 y 34 con ingresos medios-altos.

Segmentación de mercado por marca:

- **Zara** es la marca más generalista de Inditex. Se dirige a familias jóvenes de clase media (mujeres, hombres y niños) que buscan las últimas tendencias y calidad a buen precio.

²¹ BLANCO, Xavier, Amancio Ortega, de cero a ZARA, El primer libro de investigación sobre el imperio INDITEX, LA ESFERA DE LOS LIBROS; 4° edición, España, 2004. P.148.

- **Pull and Bear**, está enfocado a jóvenes que buscan tendencias actuales de moda urbana desenfadada.
- **Massimo Dutti**, está dirigido a un público tanto masculino como femenino, sofisticado, independiente y cosmopolita. Ofrece moda de mayor calidad y trasmite imagen de elegancia clásica.
- **Bershka**, está dirigida principalmente al público femenino aunque actualmente también se puede encontrar moda masculina. Su público es más joven (adolescentes) y buscan tendencias más atrevidas y provocadoras que la moda urbana de Pull and Bear.
- **Stradivarius**, está enfocado a un público femenino joven con un estilo dinámico, informal e imaginativo.
- **Oysho**, traslada el know-how de Inditex al sector de la lencería y ropa interior femenina, dirigiéndose a un público que busca calidad a buen precio.
- **Uterqüe**, está especializada en complementos de moda (bolsos, calzado, marroquinería, pañuelos gafas paraguas) acompañada de una cuidada selección de ropa. Sus productos son de edición limitada pero a un precio asequible. Utilizan las mejores calidades y cuidan hasta el último detalle.

Entorno Nacional: está presente en todas las provincias españolas, en España posee unas 453 tiendas (Zara) y un total de 1839 de todas sus marcas.

Entorno Internacional: Inditex está presente en 88 mercados de los cinco continentes con más de 6.460 tiendas.

Cuadro 9: Tiendas en el mundo.

Tiendas en el mundo	
Zara	2.026
Pull & Bear	872
Massimo Dutti	681
Bershka	973
Stradivarius	877
Oysho	556
Zara Home	408
Uterqüe	67
Total	6.460
Actualizado: 31/07/2014	

Fuente: Elaboración propia con datos de www.inditex.com

Zara identifica y centra su expansión en aquellos potenciales mercados que pudieran ser rentables para ésta, dedicándose como se ha dicho, a un segmento poblacional concreto como es la juventud. Hoy en día cuentan con una indiscutible experiencia en el mundo de la internacionalización empresarial, gracias a su rápida y progresiva expansión mundial, ya que cuentan con más de 128.000 empleados dispersos a lo largo de los 5 continentes.

Si algo resulta realmente curioso es que la publicidad de Zara es prácticamente nula; pero las tiendas de Zara están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad comercial en cada ciudad, ya que Zara no realiza campañas publicitarias, salvo alguna campaña puntual en época de rebajas, por tanto el diseño y la imagen de sus tiendas y del resto de sus cadenas es fundamental a la hora de su promoción comercial.

Nos atrevemos a relacionarlo con el concepto de conversión usado en marketing online, un ejemplo de ello es lograr que un usuario además de ver la web compre (o haga lo que desees), en el caso de Zara, lo más efectivo es que cuando alguien pase por delante de la tienda ¡entre y luego compre! (convengamos que desde la publicidad hasta que alguien pase por delante de una tienda hay mucho en medio) entonces Zara logra esto con algunos puntos.

Cinco puntos de su estrategia de marketing y publicidad:

- I. Tiendas ubicadas en las mejores Calles de Cada ciudad (esto logra un gran paso de público y gran presencia en la ciudad).
- II. Varios escaparates y muy grandes (No pasa desapercibida cuando pasas por delante).
- III. Grandes puertas en ancho y alto para no “interrumpir el paso hacia la tienda” (la entrada será más fluida, sin barreras).
- IV. Destacar con la limpieza y Blanco de sus fachadas destacando solo la ropa (nada interrumpirá su imagen).
- V. Ropa a precios asequibles (llegar a la máxima cantidad de público posible).

2.4.2 Estrategias de distribución.

La distribución se realiza en función de la demanda, se adapta a la producción, y se añade a la distribución con la perfecta ejecución del sistema de stocks en el punto de venta *Just in time*.

Los plazos de entrega de la compañía son de los más cortos del mercado, lo que responde a la “necesidad” de renovar sus estantes cada 20 días. Dos veces por semana se suministran nuevas prendas; lo que no se vende en unas se lleva a otras donde se cree se venderá mejor.

La distribución se realiza en función de la demanda, se adapta la producción a los niveles de consumo de sus clientes.

Las tiendas de Zara (*puntos de venta*), son tiendas que tienen un diseño determinado, son el mayor exponente de la publicidad de la empresa. Las tiendas son la imagen que la empresa quiere dar de la marca de dicho imperio. Desde que se abrió la primera tienda Zara, la imagen de las tiendas ha ido evolucionando.

Zara no destinaría inversión en publicidad, su inversión sería destinada a las tiendas, es decir, en lugar de invertir en campañas de T.V., u otros medios, este dinero lo destinan a pagar alquileres más altos por la ubicación de sus tiendas, un mejor escaparate, una mejor imagen de marca en el punto de venta, y definitivamente ha sido un éxito. Esta misma practica Inditex la lleva a cabo con el resto de sus cadenas.

La ubicación es punto clave del éxito de Inditex entre sus más grandes tiendas podemos mencionar las ubicadas en:

- Barcelona, en Paseo de Gracia, un sitio solo reservado para marcas como Louis Vuitton, o Armani.
- Tokio, en la mejor zona con un edificio de 6 plantas
- Roma, con otro edificio de 4 plantas y más de 3000 metros cuadrados
- Nueva York, en la famosa 5ta Avenida

Cuadro 10: Principales tiendas



Fuente:<https://www.google.com.mx/search?tbm=isch&q=maniquies+zara&ei=0k9KVZHaHYqayQT9koFA#tbm=isch&q=principales+tiendas+de+zara>

El grupo ha ido ampliando sus plantas de distribución. Aunque su principal centro de distribución y recepción se encuentra ubicado en Arteixo con una extensión en Zaragoza.

Inditex se caracteriza por una entrega no mayor a las 48 horas a cualquier parte del mundo, se caracteriza por tener envíos cada dos semanas.

La ubicación de los centros de distribución y recepción ha sido crucial, por ejemplo la elección del centro logístico de Zaragoza planteaba ventajas que el Grupo debió considerar “allí se entrecruzan diferentes vías terrestres de alta capacidad que enlazan tres puntos cardinales de la península (noreste, norte y noroeste) con el centro y entre sí, además de disponer de al menos dos rutas de acceso al otro lado de los Pirineos para enlazar con la red Europea de autopistas”²².

Massimo Dutti, Bershka y Oysho, cuentan con su propio centro logístico en Tordera, Barcelona, mientras que el centro logístico de Stradivarius se encuentra en Sallent, Barcelona. Zara Home y Zara Kiddy’s Class cuentan con su centro logístico ubicado en Meco con una extensión de 160,000 metros cuadrados.

El polígono industrial de León establecido en 2006 con una plataforma de 40 mil metros cuadrados, es otra de las expansiones que el grupo ha tenido que realizar debido a la creciente producción.

El siguiente cuadro muestra los principales centro de logística de Inditex.

Cuadro 11: Principales plataformas.



Fuente: <http://centrodeperiodicos.blogspot.mx/2013/08/inditex-costa-del-sudor-de-las.html>

“Inditex tiene suscritos acuerdos con una veintena de compañías aéreas para atender sus necesidades logísticas de distribución y aprovisionamiento y asegurara plazos de entrega a las tiendas que no excedan las 72 horas en ningún punto geográfico del planeta. Uno de los más recientes se han establecido con el grupo Air France-KLM para, desde el aeropuerto de Zaragoza, realizar vuelos semanales en jumbo Boeing 747 para transporta mercancía a los puntos de venta en Oriente Medio y Asia – ida y suministros- vuelta de las plantas proveedores básicamente asiáticos, enlazando la plataforma aragonesa con Hong Kong y

²² Badía, Enrique. Zara y sus hermanas. Madrid, México, D.F. Editorial: Lid, depósito legal, 2008, pág. 172)

Blangadesh, vía Dubai y Bahrein. Esta ruta ha sustituido a la que anteriormente se realizaba desde Paris, adonde se enlazaba por avión a través de Oporto (Portugal) o por carretera.”²³

2.4.3 Estrategias de producto y precio

Inditex pone en el mercado más de 900 millones de prendas al año. Estos productos son su principal activo ya que de su calidad depende que sus clientes vuelvan a confiar en Inditex para futuras compras. Por eso, todos sus productos son de calidad y han sido fabricados bajo los parámetros de los exigentes estándares de salud y seguridad desarrollados (Clear to Wear y Safe to Wear). Estos estándares, creados a partir de las regulaciones más exigentes a nivel mundial en estas materias, sirven de base para toda la gestión de calidad de las prendas del Grupo y los estrictos controles de calidad que se realizan durante todo el proceso de fabricación y antes de su comercialización.

El compromiso con los clientes también pasa por un diseño de prendas responsable, que potencia el uso de materias primas y fibras textiles obtenidas a partir de sistemas de producción tradicional y fibras sostenibles, que evitan la contaminación de suelos y aguas.

La empresa comercializa y produce prendas de vestir., ofrece ropa de tendencia de calidad media a un público femenino, adolescente, masculino e infantil, especialmente a gente joven. Además vende un producto homogéneo para un mercado global.

Se adapta rápidamente a la moda que pide el público, vende un diseño actual, que el público requiere, con calidad y a un precio asequible. Diseña y produce una colección dos veces por semana, y la distribuye a cada tienda, cabe señalar que sus colecciones son pequeñas y se agotan rápidamente, creando la sensación de exclusividad.

Inditex destaca también por los sistemas de más alta tecnología que utiliza para manejar sus tiendas. No tiene stocks por lo que se debe de saber siempre cuáles son las necesidades de cada tienda.

Inditex rápidamente adopta las modas y en poco tiempo (semanas) ya se están vendiendo en la tienda. El grupo ha creado un clima de escasez y de oportunidad de compra inmediata. En Inditex el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público, de ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

Dentro del programa de marketing, el elemento más crucial, probablemente sea, el producto, ya que alrededor de éste se adapta el precio, comunicación y distribución.

Inditex = Moda a bajos precios, ya que introdujo ropa de diseño y con la misma calidad que tienen las marcas de prestigio, pero a precios accesibles, es decir “populariza la moda”. El

²³ Badía, Enrique. Zara y sus hermanas. Madrid, México, D.F. Editorial: Lid, depósito legal, 2008, pág. 179)

precio es distinto para cada país según: el poder adquisitivo del segmento del mercado objetivo y la competencia, basándose en el margen que la empresa quiere ganar. (Para Europa Inditex es vista como una marca de prestigio).

La empresa se ha caracterizado por llevar a cabo todo su proceso de producción desde la logística hasta a producción de la ropa, sin embargo ello solo ha sido para su cadena que mayor aporta ingresos, es decir, para Zara.

Para el resto de las cadenas Inditex encarga a proveedores externos lo que se conoce como “básicos”, mientras que el diseño de las diferentes líneas de ropa son diseñadas en el corporativo de Inditex y estos diseños son vendidos junto con la tela a los terceros, para que estos las vendan al Grupo una vez terminadas, ya en las plantas principales del Grupo este se encarga del etiquetado de las prendas según sea la cadena a la cual se va a destinar. En general el resto de las cadenas de Inditex se centran en esta relación producto-servicio.

CAPÍTULO 3.- ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

En este capítulo vamos hablar de las principales estrategias de internacionalización que ha llevado acabo Inditex.

El proceso de internacionalización de una empresa se refiere a la búsqueda de nuevos mercados en el exterior. Sin embargo, cada mercado es diferente y por tanto se deben considerar los entornos internos (de la empresa) y externos (el mercado destino).

Mercado interno: estructura y capacidades de la organización; actitud e identidad propia de la dirección y recursos de dirección y de personal

Mercado externo: riesgo país (tipo de cambio, la inflación, precios, tasas de crecimiento, etc.), estrategias de los competidores (precios, promoción, etc.)

Siendo la internacionalización la expansión de la empresa, esta tiene que fijar un medio de penetración o bien la combinación de diversas formas de penetración a los mercados extranjeros, por tanto, existen diversas maneras de penetración, y las que mayormente utilizan las empresas son: exportación, concesión de licencias, franquicias, Inversión Extranjera Directa y filiales.

Aunque también existen los contratos llave en mano, fabricación de subcontratación, empresas mixtas, alianzas estratégicas y contratos de gestión. Todos estos métodos son con el fin de incrementar las ganancias de la empresa, dar a conocer el bien o servicio en otros mercados o bien ampliar la línea del bien o servicio.

Hay que señalar que para que las empresas puedan llevar a cabo el proceso de internacionalización, es necesario que determinen que producto se va a llevar al mercado extranjero, conocer los métodos de comercialización que se llevaran a cabo para crecer en mayor medida que sus competidores, conocer las situaciones económicas, políticas, culturales, sociales y legales del país destino, saber cómo se va a llevar a cabo la presentación del producto (marketing), tener presentes los gastos que implica el proceso y tener un adecuado funcionamiento de las diversas áreas de la empresa (recursos humanos, administración, etc.).

La internacionalización de Inditex comenzó desde que el Grupo decidió llevar su primera tienda de Zara en Oporto, Portugal, en 1988. Para el siguiente año se abre una nueva tienda de Zara en territorio Americano, en Nueva York. Sera hasta 1992 cuando Zara, abra su primer tienda en la ciudad de México.

Cabe señalar que después de 1991 cuando lanzo su cadena Pull & Bear, por lo regular la apertura de una tienda Zara iba ligada a la apertura del resto de las cadenas si esta tenía el éxito suficiente, sin duda fue una estrategia que les permitió de alguna manera conocer en primera instancia el comportamiento del mercado. Entre 1990 y 1994 Zara siguió expandiéndose en el resto de la Unión Europea, uno de los primeros países donde se establece Zara, es en uno de los países considerados iconos de la moda, Paris, Francia; más tarde, en 1993 ubico uno de sus establecimientos en Grecia y finalmente, en Bélgica y Suecia, en 1994.

En los siguientes años, especialmente entre 1995 y 1997, Zara fue principalmente la tienda que se dio a conocer en otros mercados como en Malta, Chipre (1996) y Noruega e Israel (1997). Hasta ese punto Zara y Pull & Bear habían ganado terreno en los diferentes mercados ya mencionados pero el Grupo, siguió creciendo y creando nuevas cadenas.

Así para 1998 Inditex, lanza otra cadena: “Bershka” aunado a ello se continua con la expansión de las cadenas en Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait y Líbano.

En 1999 cuando Inditex adquiere Stradivarius, se continúa con la implementación de las diferentes tiendas en Países Bajos, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay. Es claro que el Grupo siguió creciendo y cabe señalar que la tienda que dio el comienzo de la expansión de Inditex fue Zara, esta cadena es la más importante para el Grupo ya que como se puede observar en el siguiente cuadro aun hoy la cadena Zara es la que cuenta con mayor número de tiendas, y no solo ello, sino que el Grupo enfoca su producción solo a esta cadena, mientras que el resto de las cadenas dependen de una producción de terceros.

Cuadro 12: Total de tiendas en el mundo.

Tiendas en Europa		Tiendas en América		Tiendas en Asia y resto del mundo	
Zara	1.324	Zara	244	Zara	458
Pull & Bear	652	Pull & Bear	65	Pull & Bear	155
Massimo Dutti	508	Massimo Dutti	49	Massimo Dutti	124
Bershka	720	Bershka	85	Bershka	168
Stradivarius	680	Stradivarius	34	Stradivarius	163
Oysho	420	Oysho	45	Oysho	91
Zara Home	318	Zara Home	38	Zara Home	52
Uterque	14	Uterque	10	Uterque	13

Fuente: www.inditex.com

En el cuadro 12 se puede observar que hasta el 2014 Inditex sumaba 1324 tiendas de Zara en Europa su primer consumidor, seguido de Asia y del resto del mundo en donde se tiene un total de 458 tiendas de Zara, mientras que en América tan solo se cuentan con 244 tiendas de la misma cadena. Como se puede observar en el siguiente cuadro Pull & Bear y Massimo Dutti son las cadenas que con mayor número de tiendas en los diferentes mercados. Cabe señalar que el número de tiendas establecidas en América de las diferentes cadenas del grupo vienen siendo aproximadamente el doble de tiendas ubicadas en Asia y el resto del mundo.

Después de los años 90’s, Inditex siguió su estrategia de expansión y llegó a los mercados de Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar (2000); Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania (2001); Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur (2002); Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia (2003); Marruecos,

Estonia, Letonia, Rumanía, Hungría, Lituania y Panamá (2004); Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Costa Rica (2005); Serbia, China Continental y Túnez (2006); Croacia, Colombia, Guatemala y Omán en 2007, cabe señalar que para este año Zara cuenta con mil tiendas en Florencia, Italia, mientras que Bershka y Pull & Bear cuentan con más de quinientas tiendas.

Así como la expansión comercial se incrementó, también el Grupo incorporo Uterqüe en 2008 como otra de sus cadenas que pronto fue ganando clientes en los diferentes mercados, por supuesto que Inditex no ha dejado de lado la apertura de tiendas tanto en los países ya conquistados, como en la búsqueda de nuevos territorios en este años abrió nuevas tiendas en Corea, Ucrania, Montenegro, Honduras y Egipto, paralelo a ello se creó la tienda número cuatro mil en Tokio. Sin duda los países asiáticos representan un potencial de consumo importante para el Grupo y muestra de ello fue que en 2009 Stradivarius, Bershka y Pull & Bear abren sus primeras tiendas en China.

Inditex ha logrado llegar a los mercados africanos, en 2011 fue cuando estableció sus primeras tiendas específicamente en Taiwán, Azerbaiyán, Australia, Sudáfrica y Perú, para los siguientes años Inditex conquistó los mercados de Armenia y en la Antigua República Yugoslava de Macedonia.

Cabe señalar que el grupo Inditex lleva a cabo una expansión que se denomina “Mancha de aceite”, a cual se refiere a una expansión gradual, ya que cuando penetra un mercado, la primer tienda que suele poner (Zara) es para conocer más a fondo los costos, conducta del cliente, en general el mercado; una vez que se ha tomado la experiencia con esa primera tienda se opta por la apertura de otras, por lo regular del resto de la cadena (Pull&Bear, Bershka, etc.).

La estrategia principal de desarrollo de los formatos comerciales de Inditex es la apertura de tiendas propias, que son aquellas gestionadas por sociedades en las que Inditex ostenta la totalidad o la mayoría del capital social. Por tanto uno de los objetivos que ha estado persiguiendo Inditex es adquirir la totalidad de todos aquellos formatos en los que no posea el 100% del capital.

3.1 Filiales

Las filiales las utiliza el Grupo especialmente en los países europeos y latinoamericanos en donde existe un elevado potencial de mercado y poco riesgo.

Las filiales ubicadas en Europa han estado siendo absorbidas por Inditex, por ejemplo, en 2006 el Grupo cerró un acuerdo con el Grupo Percassi para adquirir el 20% del capital que no controlaba de sus filiales italianas. En ese mismo año adquirió el 100% de sus filiales en Japón y en Rusia.

En 2010, Inditex adquiere el 100% del capital de todas sus sociedades en Alemania con la compra de la participación minoritaria restante que el Grupo Otto mantenía en la filial alemana Zara Deutschland.

Más recientemente en 2011 Inditex ha adquirido a la compañía Delta Sport las sociedades que gestionan sus cadenas de distribución de moda en Serbia y Montenegro. El objetivo de Inditex es seguir adquiriendo todas sus filiales con el fin de tener un control total sobre estas.

3.2 Join Venture

Join Venture se refiere al acuerdo llevado a cabo entre dos o más empresas, la empresa matriz busca una unión con otras empresas que estén dispuestas a aportar ya sea: tecnología, capital, materia prima, personal de recursos humanos, estrategias de venta, etc.; con un solo fin común, es decir, el de implementar una empresa, es decir, implementar la empresa matriz. Las joint venture se caracterizan porque las empresas que participan en el acuerdo están dispuestas a compartir todo tipo de conocimiento y además cada empresa participante conserva su autonomía, por tanto, sigue llevando el resto de sus actividades. Este tipo de acuerdos se realizan cuando los costos de inversión son altos y la empresa matriz no es capaz de cubrirlos.

Inditex utiliza las Join ventures en países con un gran potencial en el mercado de la moda pero con dificultades en el mercado inmobiliario o las especificidades de la actividad de distribución.

Un caso de este tipo de acuerdo fue el que llevo a cabo Inditex con el Grupo Tata en la India en 2009, con el fin de implantar sus primeras tiendas en 2010, específicamente en Nueva Delhi y Bombai. El Grupo Tata es una de las principales empresas de la India y tiene principalmente actividad en los sectores de comunicación, tecnologías de la información, ingeniería, materias primas, servicios, energía, productos de consumo y química.

Otro caso es en Australia cuando en 2010 Inditex firmó un acuerdo con el grupo Premier Investments, para comenzar con el establecimiento de sus primeras tiendas en Sidney, Melbourne y Adelaida. En este contrato de joint venture es Inditex tendrá bajo su control el 80% del capital de la sociedad, mientras que el restante 20% estará en manos de Premiere Investments. Es claro como este tipo de acuerdos ha permitido a Inditex seguir teniendo presencia internacional.

3.3 Concesión de franquicias.

Las franquicias se llevan a cabo por medio de un contrato entre el franquiciador y franquiciado, en este contrato se le otorga al franquiciado el derecho de usar la marca, el logo, cierto proceso de producción, diseño del local, etc., además en el contrato se garantiza la ayuda necesaria para garantizar los objetivos del franquiciador. Una de las características principales de las franquicias, es que la empresa que lleva a cabo este tipo de contratos le garantiza al franquiciado aportar todas sus estrategias ya sea en, ventas, diseño, producción, en Recursos humanos, etc., aunque la mayoría de estos contratos exige que dichas estrategias no se divulguen.

Las franquicias que lleva a cabo el Grupo, son la mayoría de las veces en países pequeños con un elevado nivel de riesgo, por ejemplo, en el oriente medio.

En este caso “el franquiciado asume todos los gastos de instalación, alquiler o compra del local y se hace cargo de la contratación y de los salarios del personal. Conforme a lo habitual la imagen del exterior y el interior de la tienda se determinan desde la dirección de la cadena correspondiente que también entrega y factura la mercancía de acuerdo a los precios de suministro fijados en el contrato con una opción de devolución del 10%. Los precios de venta al público son así mismo determinados por Inditex. Los acuerdos se extienden por un periodo de tres años, sujeto a renovación, con garantía de exclusividad en la zona, aunque con la salvedad de que la cadena decida abrir un establecimiento propio de explotación directa, en la misma demarcación” (Blanco, Xabier R.; Salgado, Jesús. Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Madrid, España. Editorial: Esfera de los libros, 2004. pág. 154).

Hay que señalar que Massimo y Stradivarius al ser adquisiciones de Inditex la mayoría de las veces se manejan por franquicias.

Así como ha ocurrido con la adquisición total de las joint venture y las filiales, Inditex también ha optado por la adquisición total de sus franquicias. Para Inditex es importante que no existan intermediarios en los procesos de producción y por tanto adquirir la totalidad de sus franquicias es un factor importante para la empresa.

Como se puede observar en el cuadro 13 el país en donde se concentraba el mayor número de puntos de venta propios y en franquicia era en España, seguido de Portugal y Francia. Así desde 1988 con la primera apertura en Portugal hasta 2001, el Grupo ya contaba con 1,284 puntos de venta, de las cuales 187 eran franquicias y 1,097 estaban bajo su control total.

México, seguido de Grecia y Venezuela representaban en 2001 ya una parte importante del mercado, 49, 29 y 20 era el número de total de franquicias propias que se encontraban en los respectivos países. Inditex manejaba 14 franquicias en México mientras que en Grecia y Venezuela aun contaba con el control total de sus franquicias.

Noruega, Islandia, Irlanda y Jordania eran los mercados en donde Inditex comenzaba a penetrar contando solo con una franquicia. Mientras que Israel, Emiratos Árabes y Arabia Saudí contaban con 24, 15 y 14 franquicias respectivamente, es importante señalar que estos mercados cuentan con problemas políticos y sociales, sin embargo Inditex demostró que las franquicias era su mejor aliado, para no dejar de lado el mercado del oriente medio.

También podemos apreciar como en E.U. apenas se contaban con 8 puntos de venta propios mientras que en Reino Unido y Alemania, se contaban con 11 y 17 puntos de venta respectivamente, aun sin la implementación de franquicias, hecho que se puede apreciar en la mayoría de los países restantes.

Para 2006, sin embargo Inditex aumento su número de tiendas y paso de 1.284 (2001) a 3,131, en el cuadro 11 se puede apreciar más a detalle este fenómeno. Además podemos

observar que Zara ha sido la cadena con mayor aperturas tan solo en el 2005 se contaban con 852 puntos de venta y para 2006 se habían sumado 138 puntos de venta para esta cadena. Mientras que el resto de las cadenas contaba con un total de 2,141 puntos de venta en 2006, de las cuales Massimo Dutti contaba con el mayor número de franquicias siendo de 98, seguida de Stradivarius y Pull & Bear. Cabe señalar que debido a que Massimo Dutti y Stradivarius fueron adquiridas, ello aumento el número de franquicias del Grupo que ya están implementadas por dichas cadenas.

Cuadro 13: Puntos de venta (2001)

N° PUNTOS DE VENTA			
País	Propios	Franquicias	Total
España	730	39	769
Portugal	109	31	140
Francia	68	0	68
Bélgica	16	12	28
Holanda	4	2	6
Reino Unido	11	0	11
Alemania	17	0	17
Suecia	0	3	3
Noruega	0	1	1
Andorra	0	2	2
Austria	3	0	3
Dinamarca	2	0	2
Luxemburgo	1	1	2
Islandia	0	1	1
Irlanda	0	2	2
Italia	3	0	3
Polonia	0	2	2
Rep. Checa	1	0	1
Grecia	29	0	29
Malta	0	2	2
Chipre	0	9	9
Israel	0	24	24
Líbano	0	4	4
Turquía	5	0	5
Kuwait	0	4	4
Emiratos Arabes	0	15	15
Arabia Saudi	0	14	14
Bahrein	0	2	2
Qatar	0	2	2
Jordania	0	1	1
Canadá	4	0	4
Estados Unidos	8	0	8
México	41	14	55
Venezuela	20	0	20
Brasil	7	0	7
Argentina	8	0	8
Chile	3	0	3
Uruguay	2	0	2
Japón	5	0	5
TOTALES	1.097	187	1.284

Fuente: www.inditex.com/es/home

Cuadro 14: Tiendas propias y franquicias 2005-2006

Número de tiendas propias y franquiciadas.						
	2006			2005		
	Gestión propia	Franquicias	Total	Gestión propia	Franquicias	Total
Zara	892	98	990	770	82	852
Resto de cadenas	1885	256	2141	1612	228	1840
Kiddy's Class	185	0	185	149	0	149
Pull & Bear	420	47	467	380	47	427
Massimo Dutti	301	98	399	275	94	369
Bershka	405	28	433	351	17	368
Stradivarius	240	64	304	208	55	263
Oysho	194	7	201	149	5	154
Zara Home	140	12	152	100	10	110
Total	2777	354	3131	2382	310	2692

Fuente: www.inditex.com/es/home

En enero de 2011 se contaba con 37 franquicias en España, 204 en el resto de Europa, 70 en América y 399 en el resto del mundo. Sin embargo, Inditex ha estado trabajando arduamente en la adquisición de sus franquicias de tal forma que para enero de 2012 el número de franquicias en España descendió a 34, 115 en el resto de Europa, 76 en América y 448 en el resto del mundo. De tal forma que para 2012 contaba con 4,854 tiendas propias, mientras que el número de franquicias se redujo de 720 en enero de 2011 a 673 para enero de 2012. Es en el Resto de Europa donde Inditex ha estado trabajando fuertemente en la compra de las franquicias, de enero de 2011 a enero del 2012 este mercado representó la mayor reducción del resto de los mercados, así para 2012 solo se tenían 115 franquicias.

Es durante este periodo, específicamente en mayo de 2011 cuando Inditex adquirió a la compañía Delta Sport las sociedades que gestionan sus cadenas de distribución de moda en Serbia y Montenegro, que hasta en ese momento se encontraban en régimen de franquicia.

Es también en 2011 cuando adquirió las tiendas que se encontraban bajo el control de Fawaz Alhokair en Kazajstán.

Cuadro 15: Número de tiendas propias y franquicias 2011-2012

Número de tiendas				Número de tiendas			
	Propias	Franquicias	Total		Propias	Franquicias	Total
España	1.898	34	1.932	España	1.888	37	1.925
Resto Europa	2.199	115	2.314	Resto Europa	1.882	204	2.086
América	349	76	425	América	325	70	395
Resto Mundo	408	448	856	Resto Mundo	239	399	638
Totales	4.854	673	5.527	Totales	4.334	710	5.044
31 DE ENERO DE 2012				31 DE ENERO DE 2011			

Fuente: www.inditex.com/es/home

Como se ha visto Inditex ha demostrado su interés por adquirir el control total de sus tiendas ubicadas en las diferentes partes del mundo, así, en 2012 Inditex adquirió 86 franquicias ubicadas en Serbia, Montenegro, Bélgica y Portugal, adquisiciones a las que la empresa ha destinado un total de 118,8 millones de euros.

Inditex planea seguir adquiriendo la totalidad de sus franquicias, filiales y joint venture, con el fin de tener el control total sobre estas.

CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.1 Panorama general de la industria del vestido

En el presente capítulo, el objetivo es conocer cuáles han sido los cambios de la industria textil en el tiempo, para tener presente, tanto la importancia de la industria en la economía de los países, como también tener un marco general sobre la situación actual de la industria textil en la economía mundial.

Con el inicio de la primer Revolución Industrial, la industria textil sufre cambios importantes, ya que las casas o talleres familiares, que llevaban a cabo el trabajo de cocer y en donde a través de un intermediario se hacía la entrega de materias primas y cuando se entregaban los bienes manufacturados se hacía el pago de la misma. Es en esta primera Revolución Industrial donde se da la invención de la máquina hiladora que utilizaba como fuerza motriz el agua, dando como resultado un salto hacia un sistema industrial, este paso dejó de lado los talleres familiares, y conforme se incrementó el uso de máquinas, se dio lugar a la creación de fábricas y por ende su proliferación en las grandes urbes.

La creación de las fábricas estuvo acompañada por un incremento en el uso de capital, al incorporar máquinas para la producción, así como una nueva división del trabajo, aumentado con ello la producción. Además se pasó del trabajo manual a la mecanización del trabajo a gran escala (producción en serie), aunado a ello se dio un cambio de la materia prima que en un primer momento era la lana, y tiempo después se pasó al uso del algodón, lo que permitió una aceleración de la producción y el abastecimiento del mercado.

La segunda Revolución Industrial es la continuación o el desarrollo de la primera, que se inicia a fines del siglo XIX, las principales características de esta segunda revolución industrial, es la sustitución de la fuente de energía utilizada tradicionalmente (energía hidráulica) para darle paso a la electricidad y al petróleo, lo cual permitió, el uso de nuevas materias primas a partir de la utilización de los derivados del petróleo. Asimismo la producción en serie, surgida de la incorporación de la maquinaria, hizo que la producción se regulara no de acuerdo con la demanda, sino a lo que era capaz de hacer la máquina automática.

Es a partir de las décadas de 1950 y 1960, en donde los países en desarrollo empezaron a seguir un patrón industrial para su desarrollo económico y con ello incorporarse en el mercado mundial vía intensidad de mano de obra a bajo costo, siendo la industria textil la principal vía de acceso al mercado mundial y al incremento de la producción, debido a su poca utilización de capital y tecnología, pero intensiva en fuerza de trabajo. Es también en este período, cuando la industria textil fue acompañada por el boom económico a nivel mundial, correspondiente a reparar los daños provocados por la Segunda Guerra Mundial, lo que permitió un crecimiento espectacular, así como también una expansión a escala mundial, que permitió una liberalización del comercio internacional y motivó que muchos países en desarrollo impulsaran su industria textil y del vestido.

Este incremento de la producción textil, se convirtió en un problema para los países desarrollados, debido en parte a la fuerte entrada de los productos textiles provenientes de los países en desarrollo y la poca exportación generada por los primeros. Por lo que a

mediados de la década de los 50's, Estados Unidos y Europa, comenzaron por refrenar el flujo de productos textiles desde los países de bajos salarios hacia los mercados desarrollados.

Esta situación llevó a demandar políticas que protegieran los mercados nacionales de los países desarrollados ante la fuerte entrada de productos provenientes de países en desarrollo, generándose así el Acuerdo Multifibras que desde 1974 funcionó como marco regulatorio del comercio de textiles negociados bilateralmente o medidas unilaterales. Este Acuerdo protegía las ramas de producción nacional cuando el aumento de las importaciones de un bien representaba o amenazara en causar un peligro. Sin embargo, el Acuerdo Multifibras, orilló a la realización de intercambios clandestinos, puesto que el costo del producto producido en los países en desarrollo era inferior en comparación al costo establecido por los países no desarrollados, lo que llevó a un aumento de la presión por la competencia en el mercado mundial.

Para enfrentar esta situación los países desarrollados llevaron a cabo estrategias que les permitieran reducir los costos y aumentar la calidad de sus mercancías, adoptando nuevas técnicas y cambios en la organización del trabajo. Una de las estrategias fue la reducción de la producción local y subcontrataron al exterior, principalmente en su periferia, como ya se hizo mención. Esta subcontratación es piramidal, desde la subcontratación de pequeñas empresas hasta llegar a la subcontratación de trabajadores a domicilio, mismos que muchas veces no están registrados y permanecen en la clandestinidad, lo que les ha permitido agilizar sus entregas y reducir los costos de producción. Otra estrategia empresarial, fue aumentar la demanda, a través de nuevos productos atractivos para el mercado de la moda, generando nuevos usos de sus productos, lo que llevó a flexibilizar la producción. Así mismo, la competencia se tradujo ahora en la imagen y vistosidad de los nuevos productos, así como por la calidad de los mismos.

Posteriormente en los años de 1970, la economía mundial se caracterizó por el aumento de los precios del petróleo y bajas tasas de crecimiento de los sectores industriales, por lo que la industria textil sufre una desaceleración de la producción a nivel mundial. Pero a pesar de que diversas economías sufrían desaceleraciones, surgieron cambios tecnológicos que fueron desarrollados debido en parte, para la base de sustentación de las industrias debido a un incremento de la competencia, así como al proceso mismo de la globalización.

Los años 70's se caracterizaron por reflejar una industria textil, por un lado; industrias intensivas en capital y por consiguiente con un grado alto de tecnología, las cuales se encuentran ubicadas principalmente en los países desarrollados, consolidándose así grandes monopolios de la industria textil a nivel mundial, y que tienen una influencia importante en el comportamiento del mercado, vía la fijación de los precios y la incorporación de avances en tecnología principalmente. Mientras que por otro lado se tenían a las industrias intensivas en mano de obra, se concentran en los países en desarrollo, puesto que no necesitan la incorporación de nuevas tecnologías, para llevar a cabo el proceso de producción, y primordialmente por sus costos bajos de la mano de obra descalificada, siendo las exportaciones la fuente del crecimiento económico. Estos fenómenos industriales textiles aún los podemos observar hasta la fecha, aunque existen excepciones.

Es también en los 70's cuando se da el agotamiento del modelo económico prevaleciente, que en el caso de América Latina es el modelo de sustitución de importaciones. Este modelo consideraba como vital los mercados domésticos, protegiendo la producción nacional. Una vez concluido el modelo de sustitución de importaciones, se pasa a un modelo basado en el proceso de liberalización de los mercados, libre circulación de los capitales y mercancías, la modernización de los servicios y comunicaciones, la apertura económica, desregulación de mercados, privatización de las paraestatales, la concentración y centralización del capital, el impulso de las alianzas internacionales y la incorporación de normas y procedimientos de organismos internacionales.

Con todo lo anterior se dio paso a procesos de producción más veloces con establecimientos en diversas partes del mundo, con el fin de aprovechar los recursos y factores de cada país. Lo cual dio pie al rápido crecimiento de la globalización, las relaciones de producción están interconectadas mundialmente, como consecuencia del desarrollo tecnológico durante los últimos treinta años. Los ciclos de producción y comercialización se han comprimido, tanto por los avances tecnológicos como por el desarrollo de los medios de comunicación y transporte.

En los últimos años las crisis económicas han llevado al resurgimiento de nuevas economías, mientras que por otro lado hay economías que han ido en declive, ello ha significado cambios importantes de las economías nacionales y por consiguiente de la industria textil en la nueva configuración de la división internacional del trabajo a partir de la creciente importancia del comercio internacional, y con ello de las exportaciones como motor del crecimiento y desarrollo de los países, principalmente de los países en desarrollo.

La industria textil, es una de las industrias con mayor grado de interconexión a escala mundial, así como una de las fuentes de mayor empleo en el mundo, tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. Además es la iniciadora del proceso de industrialización, ha tomado nuevos matices a nivel internacional, desplazándose los centros de producción, y por consiguiente los flujos comerciales de los países de Occidente hacia los países de reciente industrialización, principalmente en Asia, así como en otros países en desarrollo debido a los bajos costos de mano de obra y abundancia de recursos naturales.

Aunque en realidad no son los países, sino las grandes empresas transnacionales las protagonistas de esta nueva configuración a escala planetaria. Este hecho se ha traducido en una mayor competencia internacional en un mercado que se ha ido liberalizando y eliminando los proteccionismos nacionales.

Es por ello que el comercio internacional textil y de prendas de vestir ha ido cambiando. En los cuadros 16, 17, 18 y 19 (ver anexo), se observa que entre 1980 y 1985 tuvo una variación de -1%, siendo este el porcentaje más bajo que el comercio mundial de textiles ha experimentado al menos hasta 2004, mientras que en el periodo entre 1985 a 1990 se destaca por contar con una variación del 15%, es decir, que durante estos cinco años el comercio de textiles se incrementó. Para 1995 y 2000 el comercio de textiles no tuvo ninguna variación, hay que señalar que es en 1994 cuando Estados Unidos sufre una crisis en la bolsa de Nueva York, lo cual perjudicó a diversas economías, entre ellas México, este acontecimiento es quizá uno de los hechos que marcaron el comercio de textiles en este

periodo. Será hasta 2004 cuando el comercio mundial nuevamente mostró un incremento, así entre 2000 a 2004 la variación fue de 6% y para 2004 este porcentaje se multiplicó y de 2003 a 2004 la variación de comercio fue del 13%. En 2004 el comercio mundial de textiles representaba 2.2% como parte de las exportaciones mundiales de mercancías y 3% como parte de las exportaciones mundiales de manufacturas.

Por otro lado es importante señalar a las principales economías que han tenido una participación activa en el comercio textil, como se observa en el cuadro 15 (ver anexo), en 1980 las principales economías exportadoras que participaban en el comercio mundial de textiles, eran Japón, E.U. y China, con un 9.3%, 6.8% y 4.6% como parte de las exportaciones mundiales, respectivamente. Sin embargo en 1990 E.U. muestra una caída en sus exportaciones, con una participación de tan solo 4.8% y se recuperó hasta el año 2000 cuando representa 7.1% de las exportaciones mundiales. El caso de Japón fue similar y de igual forma presenta una tendencia negativa e incluso hasta 2013 muestra un porcentaje de participación en las exportaciones mundiales aún menor que el de E.U. siendo de 2.2% con respecto al 4.6% de E.U., estas tendencias que muestran una menor participación de estas economías, sin duda se debe a los diversos contextos por los cuales pasó la economía mundial.

En los 90's, E.U. sufre una crisis financiera y a principios del 2000 ya muestra inicios de una crisis ligada a la tecnología y a la inmobiliaria, esta última estalló en 2008, y de la cual recientemente las economías se han venido recuperando. Pero el caso de China es totalmente lo contrario ya que ha mostrado una tendencia creciente en la participación de las exportaciones mundiales de textiles, de 1980 a 2013 su participación fue de 4.6% a 34.8%, respectivamente, ello en parte porque mientras el resto de las economías aplicaba medidas de libre comercio eliminando barreras, China ha llevado este proceso de una manera más lenta, y recurriendo a un proteccionismo comercial, que sin duda ha ido retirando pero ha sabido hacerlo de una manera adecuada. Por otro lado, los principales países que juegan una parte importante en el comercio mundial de importaciones: E.U., Japón y la Unión Europea. Cabe señalar que las importaciones de E.U. y Japón son sumamente inferiores en comparación con sus exportaciones.

Las prendas de vestir han sido y seguirán siendo una parte esencial de la sociedad, y sin duda el crecimiento de esta ha venido aparejado de un incremento en la demanda de prendas. Al igual que los textiles el comercio mundial de prendas de vestir mostró un incremento entre 1985 a 1990 teniendo una variación de 18%. De 1990 hasta 2004 esta variación ha oscilado entre 5% a 8%. En comparación con los textiles, las prendas de vestir en 2004 representaron un 0.7% más, como parte de las exportaciones mundiales de mercancías, mientras que como parte de las exportaciones mundiales de manufacturas representaron 0.9% más que los textiles. (Ver anexo, cuadro 15).

E.U. figura como uno de los principales importadores de prendas de vestir y en menor medida como exportador. Japón por su parte desde 1980 hasta 2013 ha tendido a importar las prendas de vestir. Mientras que China ha optado por exportar las prendas de vestir. Canadá y la Unión Europea, destacan como entre los principales importadores de prendas de vestir entre 1980 a 2013. (Ver anexo, cuadro 16).

Es así como el comercio y el uso de textiles, así como el de las prendas de vestir, se ha ido incrementando debido en primer lugar al crecimiento de la población, y segundo lugar debido a la creación de nuevas texturas en los textiles que han permitido la creación de prendas con mejores beneficios. Ahora bien, cabe señalar la conformación de la cadena de valor de la industria textil está conformada por dos macro cadenas: la textil-confección y la de piel calzado y complementos.

En la cadena de textil-confección, se encuentran los sectores de fibras, textil (lana, algodón y lino, seda y textiles varios) y de ropa (confección textil, prendas de punto y calcetería). El primer sector, se refiere a las cualidades de las prendas, como su peso, solidez y color, la fibra puede ser química (sintética o artificial) o natural. En las fibras químicas es donde se realiza una mayor innovación por lo tanto se requiere de mayor inversión en tecnología, maquinaria e investigación.

Remontándonos a años pasados encontramos que el lino se considera la fibra textil más antigua, conocido desde hace aproximadamente 7,000 años, en Egipto, el algodón fue usado hace 5,000 a 7,000 años por los egipcios ya que usaban ropa de esta fibra desde aquel entonces y la lana fue utilizada 5,000 años atrás por diversos pueblos de la Mesopotamia asiática y la seda se conoce desde hace 5,600 años y se cree que fue descubierta por una princesa china, en aquel país de oriente.

Las fibras naturales han estado presentes en las sociedades humanas desde el origen de la civilización. Ya sea de origen animal como: ovejas, conejos, cabras, camellos y alpacas, o de origen vegetal: de las cápsulas de algodón, de las hojas de abacá y sisal y las cáscaras de coco, y de los tallos de las plantas de yute, cáñamo, lino y ramio. De modo que la evolución en el uso de las fibras naturales coincide de cierta forma con la evolución del hombre y el refinamiento en sus gustos y costumbres.

Hubo que esperar mucho tiempo para la aparición de la primera fibra artificial, inventada por el conde de Chardonnet en 1884: el rayón, denominada en sus comienzos: seda artificial. Más tarde, en 1923, la Compañía Celanese desarrolló el acetato de celulosa otra fibra regenerada, en forma industrial. El surgimiento de estas y otras fibras artificiales permitieron no solo a la industria textil, innovar sino también ofrecerles a sus clientes prendas de mayor calidad, además otras industrias, como la espacial y la automovilística se vieron beneficiadas por el surgimiento de las fibras. En el cuadro 17 se pueden observar las principales fibras químicas en el mercado textil, que dieron paso a una nueva manera de producir prendas, como se puede observar DuPont ha sido la empresa que ha proporcionado mayor innovación en las fibras químicas.

Cuadro 20: Nombre genéricos y comerciales de algunas fibras químicas.

Nombres genéricos y comerciales de algunas fibras químicas.	
Nombre genérico	Nombre comercial
Poliéster	Terital (Montefibre), Dacron (DuPont)
Acrílico	Acrilán (Solutia), Leacril (Montefibre)
Aramídico	Kevlar (DuPont)
Lyocell	Tencell (Courtaulds fibers)
Nailon	Cordura (Dupont), Tacel (DuPont), Zeftron (BASF), Meryl (Nylstar)
Rayón	Enka (Akzo Nobel Faser)
Spandex	Lycra (DuPont)

Fuente: Saviolo, Stefania. Salvo Testa .La gestión de las empresas de moda. Barcelona, España. Editorial: Gustavo Gili, 2007. pág.60

Es a finales de los 40's, cuando el nylon ya se utilizaba en las alfombras y la tapicería del automóvil. Al mismo tiempo, surgieron tres nuevas fibras manufacturadas genéricas; la primera fibra metalizada introducida por la empresa Dow Badische (hoy, BASF Corporation), por su parte Union Carbide Corporation desarrolló las fibras modacrílicas, y Hércules, Inc. las fibras de olefina. Paralelo a ello, W.K. Birtwhistle y C.G.Ritchie crearon la primera fibra de poliéster llamada Terylene en 1941 fabricada por primera vez por Imperial Chemical Industries o ICI. La segunda fibra de poliéster fue el Dacron de DuPont.

Es también en los años 40's, especialmente, al comienzo de la segunda guerra mundial, cuando el algodón era el rey de las fibras, lo que representa más del 80% de todas las fibras utilizadas, mientras que las fibras de lana y las manufacturadas compartían el restante 20%. Para el final de la guerra en 1945, el algodón se situó en el 75% del mercado de la fibra y las fibras manufacturadas se habían elevado un 5%. Después de la guerra, la producción de nylon se convirtió para usos civiles, para 1950, una nueva fibra, "acrílico", se añadió a la lista de nombres genéricos.

Es en 1952, cuando surge el término "wash and wear" (lavar y usar) el cual fue acuñado para describir una nueva mezcla de algodón y acrílico, dicho termino se aplicó a una amplia variedad de mezclas de fibras manufacturadas. Los consumidores de la década de 1960 y 1970 compraron ropa cada vez más, hechas con poliéster. Los tejidos se hicieron más resistentes y de color más permanente. Nuevos efectos de teñido se estaban logrando ofreciendo mayor comodidad y estilo. Sin duda la innovación es el sello distintivo de la industria de fibras manufacturadas. También es en 1970 cuando Japón introduce en el mercado mundial: la microfibra, fibras de un nivel de finura de unas cien veces menos que el cabello humano. Desde los años noventa aparecieron fibras tecnológicas, diseñadas para usos específicos como el Nomex y Kevlar.

Cuadro 21: Características de algunas fibras.

Fibras	Lana / Algodón	Nylon / Poliéster
Absorción	Fuerte	Débil
Secado	Tardan en secar	Secan rápidamente
Confort	Bueno: absorbe transpiración	Malo: repele transpiración
Arrugado	Fácilmente arrugable	Resistentes al arrugado

Fuente: <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/fibras/f-diseno>

Así como las fibras sintéticas tienen sus pros, también los tienen las fibras naturales. En el cuadro anterior se observa una comparación entre las fibras naturales (algodón y lana) y las fibras sintéticas (Nylon y Poliéster), es claro que las fibras naturales son efectivas en cuanto a absorción y confort, sin embargo en cuanto al secado y respecto a la resistencia de arrugas no lo son, mientras que las sintéticas sí lo son.

El segundo sector de la cadena textil-confección: sector textil, se refiere a la transformación de las fibras en hilados y tejidos. En la fase de hilado predomina la variable de tecnología, especialmente en la elaboración de ropa deportiva. Las operaciones fundamentales durante la transformación de fibras en hilados y tejidos, comienzan con la limpieza y apertura de las fibras de tal modo que queden sueltas, homogéneas y libres de impurezas, ya que éstas perjudican la calidad del hilo.

Una vez que las fibras son convertidas en hilos, este es enrollado sobre un soporte. El hilo resultante del proceso de hilatura se enrolla bajo diferentes formas, según el destino del hilo y puede ser teñido o enviado, directamente, a la fase de tisaje, en esta fase se llevan a cabo las operaciones necesarias para la elaboración de tejidos e hilados a partir del hilo. Una vez obtenida la tela se procede al proceso de teñido y finalmente se les da el acabado un tratamiento que recibe la tela según el uso final a que vaya ser destinado, y siempre para mejorar su aspecto y calidad.

Y finalmente el último sector de la cadena: sector de la confección, comprende la actividad de corte y costura a partir de tejidos planos y de punto, se caracteriza por la alta fuerza de trabajo.

Este sector cuenta con diversas fases, las cuales son:

- Diseño y patronaje, en esta etapa se hace la creación de un croquis de un modelo de prenda determinado y se hace la realización de los patrones de la prenda a confeccionar (uno para cada pieza y talla).

- Extendido, marcado y corte, en esta fase se corta el perfil de los patrones de las prendas a confeccionar e identifica y agrupa las piezas cortadas por tallas, de tal forma que puedan ser manipuladas fácil y cómodamente en la sección de costura.

- Confección, revisado y etiquetado, es en donde se le da la forma y el acabado final necesario a los artículos para destinarlos a un uso específico. Una vez que la prenda ha sido confeccionada, se la revisa, manualmente o con una máquina, con el fin de constatar que la prenda ha sido confeccionada de forma adecuada y no presenta ningún defecto y posteriormente proceder a su etiquetado.

- Plancha, es una fase muy manual y obliga a elegir métodos de trabajo muy específicos dependiendo de las peculiaridades de cada tipo de prenda, cada tipo de tejido, su composición, formas, etc.

- Empaquetado y plegado, en esta última fase, el plegado y el embolsado se pueden realizar de forma manual o mecánica y pueden adaptarse a la forma de presentación del producto a través de una serie de automatismos que facilitan el empaquetado, flejado y sellado del plástico.

Por otro lado, en este sector existen diversos modelos de organización de las actividades, entre las más representativas en las empresas son:

“-grandes empresas industriales, a veces integradas en grupos textiles, con una gama casi completa de productos y pertenecientes a diversos segmentos y a los de mayores dimensiones (ropa exterior de mujer y hombre, género de punto exterior tejados) con una fuerte imagen de marca y presencia en los mercados extranjeros, caso de, Grupo Marzotto y grupo Miroglio-Vestebene.

-firmas famosas, con marcada vocación internacional al frente de empresas propias de producción o de gestión de licencias, con una gama de productos muy diversificada que va más allá del vestir (complementos, perfumes, artículos para el hogar, etc.: Armani, Valentino, Versace, etc.)

-empresas industriales medianas, con una gama más limitada de productos, con marcas propias o en licencia, centradas en subsectores específicos (ropa hombre-mujer, informal-deportiva, activewear o ropa para la práctica activa del deporte, ropa interior, calcetería, etc.), con mayor vocación en el mercado nacional aunque en fase progresiva de internacionalización.

-empresas pequeñas y medianas, fabricantes de productos especializados (ropa de niño, ropa deportiva técnica, género de punto delicado, etc.) y de complementos de moda (corbatas, fulares, etc.)

-grandes empresas internacionales, dedicadas a actividades de distribución a minoristas (de propiedad o en franquicia) con una oferta completa de prendas de vestir y complementos, posicionadas en el mercado de masas, con un control de actividades de diseño y logística y una actividad de aprovisionamiento global (Zara, H&M, etc.)

-empresas subproveedoras de las empresas anteriores divididas a su vez en intermediarias (de dimensiones pequeñas y medianas), capaces de realizar la prenda acabada o la mayor parte de las operaciones a fines, y subcontratadas (de dimensiones más pequeñas y a menudo artesanales), que desarrollan exclusivamente actividades de confección y de acabado con semielaborados propiedad del cliente.”²⁴

Sin duda conforme se fueron descubriendo nuevos textiles y se fueron implementando nuevas tecnologías el comercio de estos se fue incrementando.

4.2 Análisis del cliente.

En la teoría la rentabilidad de la empresa y la atención al cliente van de la mano, por tanto para las empresas que se orientan al trato del cliente luchan por conseguir altos niveles de satisfacción y lealtad, ello se traduce en mayores niveles de rentabilidad tanto para la empresa como para el cliente.

La satisfacción del cliente por tanto, es uno de los indicadores de mayor relevancia cuando se trata del análisis del cliente, ya que si el cliente está satisfecho con el bien o servicio que la empresa le ofrece entonces este lo comentara con sus allegados, y de manera inversa si el trato hacia el cliente es malo también lo expondrá, y siempre lo hará con la empresa sino con el resto de los clientes, situación que podría perjudicar los ingresos de la empresa.

La lealtad es otro indicador por el cual la empresa lucha por conseguir, sin embargo, no todos los clientes son leales, se deben de considerar a aquellos clientes que son leales pero no aportan demasiada rentabilidad, así como aquellos que no son absolutamente leales pero aportan buena rentabilidad a la empresa y también existen aquellos clientes que son nuevos. Cada clientes es diferente, por eso es importante que la empresa sea observadora en lo que el cliente espera y busca del bien o servicio.

Existen diversos factores que influyen en las necesidades de los clientes²⁵:

-Factores sociales, estos factores se caracterizan debido a que existe una influencia en el consumidor por terceros, ya sea por medio de comunicación, por amigos o familiares.

-Factores culturales, estos factores influyen en las preferencias y conductas de los consumidores, se puede decir que son aquellos valores que se han inculcado desde el seno de la familia. Todas las culturas cuentan con diferentes clases sociales, estas se caracterizan por el nivel de ingresos que percibe cada persona y ello depende del tipo de trabajo que tengan, educación y riquezas. Las clases sociales son importantes ya que cada una de estas presenta distintas preferencias en cuanto a los productos.

-Factores personales, estos factores generan un comportamiento distinto en cada uno de los consumidores, por ejemplo, la edad, los ingresos, la situación marital, educación, ocupación,

²⁴ Saviolo S., Salvo T., La gestión de las empresas de moda. Barcelona, España. Editorial: Gustavo Gili, 2007. Pág. 75-77.

²⁵ Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México Editorial: Prentice Hall, c1996. Pág. 800.

etc., son factores que van cambiando y por tanto contribuyen al cambio de las necesidades de los consumidores hacia los productos. Pero también influyen los diferentes estilos de vida, es decir, actitudes, intereses, opiniones, etc. Otro factor que repercute en las necesidades de los clientes, es la forma en que los productos son utilizados por los mimos.

-Factores psicológicos, en estos factores influye la motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes. Explicaremos algunas teorías de motivación ya que el resto de los factores se deben cuestiones sociales y personales del consumidor de las cuales ya mencionamos anteriormente.

Existen diversas teorías de la motivación:

“Teoría de la motivación de Freud”, supone que las fuerzas psicológicas reales que dan forma a la conducta humana, pertenecen gran parte al inconsciente, Freud contempla a las personas reprimiendo muchas urgencias en su proceso de crecimiento y aceptación de las reglas sociales. Estas urgencias nunca se eliminan o controlan en su totalidad, emergen en los sueños o en comportamiento neurótico, por tanto una persona no puede comprender sus propias motivaciones.

“Teoría de la motivación de Maslow”, Maslow intento explicar porque la gente es inducida por las necesidades específicas en momentos específicos, su respuesta es que sus necesidades están ordenadas jerárquicamente: van de la mayor a la menor presión. En orden de importancia son necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Cuadro 22: Jerarquización de las necesidades de Maslow.



Fuente:

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/enfcon/maslow.htm>

Teoría de la motivación de Herzberg: esta teoría distingue dos factores: los insatisfactorios y los satisfactorios. Esta teoría tienen dos implicaciones, los vendedores deben hacer todo lo posible para evitar insatisfacciones mientras que los fabricantes deben de identificar las satisfacciones o motivadores de compra.”²⁶

²⁶ Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México Editorial: Prentice Hall, c1996. pág.175

La relación de precio-producto, es un factor que el cliente busca en los bienes, se ha demostrado en las diversas muestras que los clientes buscan un precio que ellos consideran accesible. Para Inditex el cliente ocupa el lugar central del modelo de negocio. Inditex se caracteriza por un cualificado servicio de atención al cliente, así, todas las cadenas cuentan con servicios segmentados por países y canales de venta (tiendas físicas y comercio electrónico).

Los clientes de este Grupo pueden ponerse en contacto con las diferentes cadenas de Inditex tanto mediante los teléfonos de atención al cliente gratuitos a su disposición como a través de las páginas web de cada una de ellas.

Los clientes pueden realizar comentarios y sugerencias, los cuales han permitido mejorar la atención que se les da en los distintos canales de venta. En 2013, Inditex desarrollo aplicaciones para móvil que facilitan información sobre la disponibilidad de un artículo en una tienda física. También puso en marcha en sus diferentes cadenas servicios de atención al cliente inmediata a través de internet, denominada: click to call, así como entrega de pedidos de venta electrónica en el mismo día de la compra (caso de España) o mejoras en el embalaje de los encargos on-line.

Siendo que el cliente es la base del modelo, esta empresa también puso otro servicio en funcionamiento, ello como consecuencia de las demandas de los clientes, el localizador de artículos que Zara tiene habilitado en varias ciudades españolas como: Madrid, Barcelona, Sevilla y Málaga. Inditex sabe que el personal de sus diferentes tiendas juega un papel importante en la atención al cliente, además de que es la fuente principal de donde se recaban las preferencias de los consumidores, por tanto ha llevado a cabo diferentes seminarios y jornadas formativas para los equipos de tienda, estos seminarios y jornadas hacen hincapié para buscar mejorar día con día la atención al cliente.

Para Inditex ofrecer sus prendas a un precio accesible, generándole por tanto una satisfacción a sus clientes, ligada a su vez a una lealtad de los mismos, sin descuidar, las diversas segmentaciones en el mercado del vestido ya que como se ha visto produce ropa para las diversas categorías de hombre, mujer, niños e incluso para la casa.

4.3 Análisis de la competencia.

“Inditex” tiene una posición relativamente cómoda en el mercado aunque existen otras empresas que quieren una parte del mercado, es por ello que se hará un breve estudio de la competencia. Es cierto que Inditex cuenta con ventajas competitivas como su flexibilidad, rapidez y capacidad de innovación, las cuales se derivan de la forma en que el grupo organiza y lleva a cabo las actividades de sus distintas marcas.

En la teoría, según Michael Porter²⁷, existen 5 fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores potenciales, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Estos factores determinan la rentabilidad de la industria, ya que influyen en los precios, costos e inversión. A continuación se describen estas fuerzas dentro de Inditex.

1. Poder de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándonos en estos criterios, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. La industria textil, de hecho, se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. La empresa está integrada verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en las fábricas pertenecientes al Grupo, subcontratando sólo la fase de confección, lo que significa que los proveedores no tienen apenas poder de negociación, o este es muy escaso.

2. Poder de los sustitutos o bienes sustitutos.

En este caso de la industria textil, se habla de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que lo que se está analizando no es un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros.

- Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser productos con ciclos de vida cortos.
- Productos, con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio.
- Productos, con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. Debido a la externalización de la producción en países low-cost, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

3. La rivalidad competitiva

²⁷ Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, España. Editorial: Plaza & Janés, 1991.pág 120.

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. Esta industria es muy grande y reúne un gran número de empresas clasificadas en sub-categorías como calzado, ropa de hombre, ropa de mujer, ropa infantil, moda, etc. Las empresas, que comparten el mercado tienen diferentes perfiles y se pueden dividir en varios grupos económicos relacionados con su rendimiento financiero.

Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, GAP), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales. No obstante, Gap, H&M, e Inditex son percibidos como los actores dominantes, y, por tanto, Gap y H&M serían los principales competidores de Inditex.

En 2004, Gap vendía el doble que la cadena española, que ocupaba entonces la tercera posición por detrás de H&M. Desde entonces, Inditex ha duplicado su negocio con la apertura de 2.700 tiendas y el desembarco en 27 nuevos países, alcanzando el liderazgo europeo en 2005 y, poco después, en el primer trimestre de 2008, superando por primera vez a Gap.

La compañía norteamericana Gap, que opera con las marcas Gap, Banana Republic y Old Navy, atravesaba en 2005 serios problemas financieros, ya superados, y se veía obligada a pisar el freno. Pero la alegría en Arteixo duró poco. Gap volvió a crecer y eso, unido a la depreciación del euro, le permitió recuperar el terreno perdido. Hasta ahora que, aún con el tipo de cambio desfavorable, Inditex vuelve a estar al frente. Pero lo más importante quizás es que Inditex ha conseguido consolidar además la supremacía respecto a H&M, su principal competidor a nivel mundial.

4.- Barreras de entrada

La llegada de nuevas empresas suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc. En el caso de la distribución minorista de ropa, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos.

Por lo general, las empresas textiles son empresas grandes las cuales se benefician de economías de escala, contratos atractivos con los proveedores y de la curva de experiencia que les da cierto know-how. Ahora bien, el desembarco de jugadores internacionales en el mercado nacional sí puede representar una amenaza para tomar en consideración.

El último en anunciar su desembarco en España ha sido Uniqlo, una marca especializada en moda joven a precios asequibles, y que compite en otros mercados directamente con Inditex, H&M y GAP. La caída de los alquileres de locales comerciales está propiciando que el grupo japonés, que cuenta con 870 tiendas en su mercado doméstico, considere el momento perfecto para tomar posiciones en España. Según se puede saber, la empresa, que abrió con gran éxito su primera tienda europea en París en septiembre, buscaba ubicaciones para instalarse en Madrid y Barcelona a lo largo de 2010.

En abril de 2012, España vuelve a hacerse un hueco en los planes de crecimiento de la cadena japonesa Uniqlo, propiedad de Fast Retailing. La empresa busca ubicaciones para instalarse en Barcelona, una ciudad en la que la compañía ha tanteado diversos locales pero donde nunca ha llegado a cerrar un acuerdo, según ha explicado su presidente, Tadashi Yanai.

A finales de 2009, la compañía anunció por primera vez su interés por la capital catalana, junto a ciudades como Berlín y Milán. El estallido de la crisis hizo que Uniqlo se replanteara sus planes de crecimiento internacional y, a finales de 2011, la empresa suspendió la búsqueda de locales en Madrid y Barcelona para centrarse únicamente en Reino Unido. Ahora, Fast Retailing ha anunciado que vuelve a buscar locales no sólo en Londres y París, sino también en Barcelona, Berlín y Milán. El objetivo de la empresa es que sus ventas internacionales se eleven un 70,7% al cierre del ejercicio 2012 gracias a estas nuevas aperturas y a los establecimientos que pondrá en marcha en Estados Unidos y China, donde centra la mayor parte de sus esfuerzos. La compañía retoma su apuesta por el crecimiento internacional después de haber conseguido remontar sus resultados, que se han visto perjudicados tanto por el alza de los costes de las materias primas como por el terremoto que azotó el año pasado a la economía japonesa.

Fast Retailing ha concluido los seis primeros meses de su ejercicio fiscal con un beneficio neto de 57.800 millones de yenes (545,56 millones de euros), lo que representa un incremento del 38,7% respecto al mismo periodo del año anterior. Las ventas en la primera mitad del ejercicio han ascendido a 525.500 millones de yenes (4.960, millones de euros), con un aumento del 14,9%. Mientras el negocio de la empresa en Japón se ha elevado un 6,6% en el periodo, las internacionales han crecido un 68,8%. Uniqlo ha puesto en marcha 24 tiendas en los seis primeros meses del año, de manera que la red de distribución de la cadena en su mercado local ha crecido hasta 828 establecimientos. En el extranjero, la enseña ha abierto las puertas de 53 puntos de venta y cuenta ya con 234 tiendas fuera de Japón. “Nuestras previsiones pasan por que las ventas internacionales de Uniqlo superen a las de Japón a finales de 2015”, ha señalado Yanai. La empresa proyecta la apertura de entre 200 y 300 tiendas al año fuera de Japón.

Por otra parte, GAP ha anunciado un plan de desarrollo ambicioso en Europa, con el fin de contrarrestar el descenso de sus ventas en EEUU. Fue a partir del pasado año cuando la cadena estadounidense ha empezado a desembarcar en España.

Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente baja.

5.- El poder del consumidor

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa. En este caso del sector de la distribución minorista de ropa, no podemos decir que los consumidores tengan mucho poder. Ningún cliente de alguna de las marcas de Inditex, por ejemplo, tiene un peso significativo en

comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan las compras de manera individual.

Porter, hace referencia de las actividades que se encuentran en cada modelo de cadena de valor, las cuales son: la logística interna, producción, logística de salida, marketing & ventas y el servicio post-venta, respaldadas por actividades de apoyo (infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, adquisiciones, etc.).

Inditex se caracteriza por estar integrado verticalmente, lo que le permite controlar toda la cadena de valor y reaccionar con mayor rapidez a lo que piden los clientes. Además Inditex rompió los esquemas existentes hasta ahora en el sector de la distribución minorista de moda con una cadena de valor inversa, totalmente orientada al cliente, en donde estos ya no son los que cierran la cadena de valor sino que la condicionan.

La ventaja nace de muchas actividades discretas que la empresa ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Es importante señalar la importancia que cada una de estas actividades ha marcado a Inditex.

Así bien el diseño de las prendas juega un papel central en la cadena de Inditex por su alto valor percibido por los clientes. Más que en crear, las marcas de Inditex se centran en capturar las tendencias y reinterpretar a bajo coste los diseños presentados por las marcas de lujo más de moda. Los diseñadores lanzan constantemente nuevas creaciones siguiendo las últimas tendencias cazadas en pasarelas, campus universitarios, revistas de moda, discotecas, etc., adaptándolas con el feedback de las ventas en las tiendas. Así, desde la primera etapa, la cadena de valor está orientada 100% al cliente. Por su parte, el departamento de marketing fija de antemano cuál debería de ser el precio final de cada producto basándose en la información de la que dispone sobre lo que están dispuestos a pagar sus clientes para cada tipo de prenda. Se calcula entonces si los costes de producción y requisitos de márgenes permiten alcanzar el precio objetivo, mandando a producción únicamente los productos viables económicamente, tanto para los clientes como para el grupo. Estos conceptos de diseño según las tendencias y necesidades de los clientes, producción bajo demanda y de distribución centralizada implican menores existencias (o incluso ninguna) para las marcas del grupo, ayuda mucho en la reducción de los productos no vendidos e implica por lo tanto una mayor rotación de productos y mayores beneficios.

La fabricación, es otra de las actividades que han sido parte del éxito del grupo, ya que al contrario de la mayoría de las grandes marcas de moda, la producción de Inditex sigue siendo muy local, su producción tiene lugar en sus empresas implantadas en España o Portugal, lo que les permite abastecer muy rápidamente al mercado nacional y europeo, mientras que la mayoría de sus competidores externalizan la fabricación en países low-cost, como: Asia. Por otra parte, Inditex no produce colecciones permanentes para una temporada, sino que produce y lanza regularmente nuevos productos de acuerdo con las últimas tendencias y la retroalimentación de las ventas actuales. Así pues, pueden adaptar su producción muy rápidamente en caso de cambios en la demanda de los clientes.

En cuanto a la logística de Inditex ha sido diseñada para respaldar su capacidad de diseño y producción, just in time, con una cadena de suministro ultra rápida, dando a la marcas del grupo una reactividad muy superior a la de sus competidores.

Inditex invierte poco en canales de comunicación tradicionales como la televisión, prensa o radio, el grupo supo detectar y aprovechar los nuevos canales de comunicación (Facebook y YouTube), especialmente para sus clientes más jóvenes (los de sus marcas Bershka y Pull&Bear). Sin embargo, Inditex sabe que sus tiendas deben y están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad comercial en cada ciudad, así como en los centros comerciales. La ubicación de una tienda es una inversión a la que Inditex da mucha importancia. Para evitar fracasos, el departamento corporativo “Actividades inmobiliarias” proporciona apoyo al grupo para elegir la mejor ubicación. El diseño de las tiendas también es especial, tanto en su interior como en su exterior, y trata de dar un aspecto diáfano y moderno, a fin de dar a la marca una percepción de la calidad y la moda (estrategia de marketing). En ella cumplen un papel de gran importancia los escaparates, auténtica publicidad de las cadenas del grupo. Por último, la comercialización constante de productos nuevos incita a los clientes a visitar regularmente las tiendas con la garantía que descubrir nuevas prendas.

Porter²⁸ menciona que una empresa puede tener una ventaja competitiva en base a la diferenciación, esta puede deberse a factores como la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnifico diseño de productos. Inditex sin duda implementa la diferenciación en toda su cadena desde el diseño hasta la entrega de las prendas en las tiendas.

Inditex, sin duda cuenta con una ventaja competitiva, por lo ya mencionado, sin embargo, no debe dejar de lado la participación de sus competidores.

Uno de los principales competidores de Inditex es Hennes & Mauritz (H&M), es un gigante del sector del “prêt-à-porter”. H&M cuenta en todo el mundo con 2.500 tiendas en 43 países y, sigue teniendo un gran potencial de crecimiento. La ropa de H&M cuenta, con un ingrediente secreto que le hace sobresalir entre sus rivales: el glamour. En el glamour derrochado por H&M tiene mucho que ver la habilidad de la marca sueca para atraer a grandes diseñadores para diseñar colecciones exclusivas a precios “low cost”. Para conseguirlo, H&M tiene “cazadores de tendencias” en grandes metrópolis europeas como Londres, París y Berlín que no pierden de vista tampoco a la ropa de los famosos.

Sus marcas propias son: H & M menswear H & M womenswear, Loggia, Big is. Su concepto publicitario se orienta hacia la simplicidad y los precios atractivos. H&M tiene un presupuesto importante para la publicidad. La elaboración de los productos se lleva a cabo en Estocolmo y cuenta con proveedores en Asia y Europa, busca las mejores ubicaciones de sus tiendas.

²⁸ Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, España. Editorial: Plaza & Janés, 1991. 1025p.

Además posee una revista H&M Magazine para mantener informados a su público de las nuevas tendencias, por otro lado hace uso de las redes virtuales.

Otro de los fuertes competidores de Inditex, es GAP. Donald Fisher fundo Gap en 1969, la cual se convirtió rápidamente en el detallista especialista en ropa más grande de Estados Unidos. Gap adquirió Banana Republic en 1983, extendió sus actividades todavía más cuando introdujo GapKids en 1986 y modas BabyGap en 1990. La compañía trato de extender más allá su base de clientes en 1994 con Old Navy Clothing Co., una cadena que cuenta con ropa especialmente diseñada y accesorios dirigidos a clientes con ingresos de 20.000 y 50.000 dólares. Forth y Towne, cuarto concepto de venta tradicional de la compañía, fue lanzado el 24 de agosto de 2005, que ofrece la ropa dirigida a mujeres de 35 años o más. Un quinto de la marca, la línea de ropa y accesorios minorista Piperlime, fue creado en 2006. Una sexta marca, Athleta, una línea de ropa deportiva de las mujeres, se añadió en 2009. El mercado actual de Gap trabaja para atraer a una amplia demográfica de los clientes, mientras que la república del plátano presenta una imagen sofisticada y Old Navy se centra "diversión, moda y valor" para las familias y los clientes más jóvenes

Gap y H&M, han sido hasta ahora los principales competidores de Inditex, según una nota periodista de moda.es5, "La cifra de negocio de Inditex, llegó en el 2012 a 15.946 millones de euros, por encima de los 14.004 millones de euros de H&M y los 11.961 millones de euros de Gap. Inditex, aumentó un 15,6% en cuanto a su volumen de negocio se refiere, frente al 9,8% de su rival sueco y el 7,6% de crecimiento de su competidor estadounidense. En términos de resultado neto, Inditex también batió a sus grandes competidores a nivel global, con un beneficio de 2.361 millones de euros frente a 1.955 millones de euros de H&M y 867 millones de euros de Gap. En ventas por superficie comparable, Inditex desveló ayer una subida del 6%, un resultado que también supera a los de H&M, con un alza del 1%, y de Gap, que elevó sus ventas like for like (en su terminología anglosajona) un 5%. Curiosamente, Inditex pierde contra uno de sus rivales, H&M, en su mercado local." Consultado el 3/11/2014 a las 10pm en www.modaes.es/empresa/20130314/inditex-bate-a-sus-rivales-gap-y-hm-en-crecimiento-beneficio-y-apertura-de-tiendas-en-2012.html

Cuadro 23: Inditex y sus rivales.

Inditex y sus rivales, en cifras			
En millones de euros. Ejercicio 2012			
	Inditex	H&M	Gap
Cifra de negocio	15.946	14.004	11.961
Var (%)	15,6	9,8	7,6
Beneficio neto	2.361	1.955	867
Var (%)	22,2	6,6	36,3
Ventas por superficie comparable. Var (%)	6	1	5

Fuente: <http://www.modaes.es/empresa/20130314/inditex-bate-a-sus-rivales-gap-y-hm-en-crecimiento-beneficio-y-apertura-de-tiendas-en-2012.html>

Sin duda H&M y Gap han sido los principales competidores de Inditex pero no hay que olvidar otras marcas que también han estado presentes en el mercado como son: Sfera, Mango, C&A y Cortefiel. Estas marcas se dedican de igual forma a un público joven y cada una de ellas ofrece ropa a bajo coste y de calidad, a excepción de Mango ya que cuenta con precios medios y sus prendas están dirigidas para mujeres de 25 años en adelante. Mientras que Sfera y C&A tienen una similitud con algunas las cadenas del grupo como son Stradivarius y Zara principalmente.

4.4 Análisis FODA.

Las cinco fuerzas de Porter y su impacto en la estrategia de Inditex nos permiten analizar las fortalezas y debilidades del Grupo, llevando a cabo un análisis interno.

Fortalezas

a) Rapidez:

Lo que quiere el cliente en 15 días. Principalmente, todas las marcas de Inditex ofrecen un producto de calidad y diseño novedoso. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias. Son empleados que se dedican a observar y analizar los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor desde el punto de vista del consumidor, estos son los que se reúnen con los diseñadores para diseñar las nuevas tendencias. Con las opiniones de estos expertos y la información recogida del control de cada prenda en función de las tendencias de los clientes en las tiendas, se crean los nuevos diseños de las marcas que se encuentran en las tiendas en menos de dos semanas. Esta es una de las mayores ventajas de la fórmula empresarial de la organización.

b) Un modelo de negocio que le proporciona flexibilidad.

Inditex utiliza un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda, en el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias. Este control le proporciona una fortaleza muy importante de flexibilidad frente a sus competidores. Tienen integrados el diseño de los modelos, el corte de las telas compradas a los mejores precios, el tallaje y marcado de las prendas y por supuesto el control y el acabado. Aunque, requiere un sistema de logística muy importante y complejo, una red de conexiones entre las fábricas y el centro logístico.

Básicamente, los modelos de ropa se diseñan y se fabrican en Arteixo y se distribuyen dos veces por semana a las diferentes tiendas del mundo donde se colocan directamente en los expositores para venderse rápidamente. Es una estrategia, basada en la fugacidad y la rotación del producto en la que el ciclo completo, desde la compra de las telas hasta la venta

final al cliente, se realiza en 15 días, un plazo de producción mínimo comparado con el de sus competidores. Just in time para un mayor control de los costes.

Una enorme fortaleza es que de esta forma no se almacena la ropa y no se pierde dinero con los inventarios. Si se descubre que un modelo no gusta, se retira y rediseña adaptándolo a los gustos de los consumidores o se desplaza hacia un mercado en el que sí que haya tenido éxito. Así se aprovecha toda la mercancía. Este hecho le hace muy potente en el sector porque dota a la empresa de gran capacidad para generar nuevos diseños y amoldarse a los gustos cambiantes de los consumidores. Esta fórmula permite ahorrar en costes fijos característicos de los almacenes o los centros de distribución en otros países. Es un sistema just in time, produce solo lo que va a vender a corto plazo y así no arriesga. Por lo tanto, Inditex puede suministrar las prendas que están más de moda a unos precios muy razonables (alrededor de 20 euros la mayoría de los productos). En definitiva, pone las últimas tendencias a disposición de todo el mundo y éste es su principal objetivo.

c) Buena salud financiera.

El sistema financiero (del que se hablara posteriormente) en el que se sustenta el grupo Inditex, es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Desde sus comienzos la empresa se desarrolló basándose únicamente de sus recursos económicos internos sin acudir a capital ajeno y adquirió activos imprescindibles para el crecimiento, fundamentalmente inmuebles de gran valor por su ubicación, maquinaria de última generación para sus fábricas y desarrollo de software a medida para una política just in time. Pero para continuar con su gran expansión internacional, el grupo necesitaba un importante volumen de capital y por ello en 2001 salió a Bolsa.

Hoy en día las acciones de Inditex están bien apreciadas en el mercado bursátil lo que supone un importante punto fuerte para la empresa e indica su capacidad para poder generar valor para el accionista.

d) Las mini-colecciones: rotación de productos constante.

Inditex, por otro lado, rompió con la costumbre de otros distribuidores de moda de diseñar únicamente ropa para dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno. Fabrica variedad de modelos, 20.000 a lo largo de todo el año y cada uno adaptado al momento, en función de la moda y del clima. Al crear las prendas con tan poco margen 23 de tiempo tiene la capacidad de analizar los mercados conde tiempo tiene la capacidad de analizar los mercados con profundidad y adecuarse al tiempo. Es decir, fabricarán prendas de abrigo una vez empiecen a bajar las temperaturas y no cuando se supone que lo harían para la temporada. Así no ocupan expositores de las tiendas con productos que no se van a llegar a vender.

e) Cultura de compra instantánea.

Con el sistema de alta rotación de productos, Inditex ha conseguido inculcar a sus clientes una filosofía nueva en España y que no era habitual en los demás países, consistente en comprar en el momento porque los modelos se retiran si no se venden para sustituirlos por otros nuevos. De esta forma los consumidores saben que si algo les gusta, deben adquirirlo

en el mismo instante porque si no probablemente cuando hayan tomado la decisión de compra el producto no esté disponible.

f) Marcas potentes.

Otro punto fuerte de la empresa de Amancio Ortega, es que la marca Inditex tiene una alta reputación en todo el mundo lo cual hace que tenga más valor. Los beneficios de tener una marca prestigiosa son notables: resulta más fácil entrar en nuevos mercados porque la fama te precede, se consiguen más ventas, hay más posibilidades de encontrar buenos locales en las zonas comerciales y también es más probable que los mejores profesionales quieran trabajar en la empresa.

g) Fuerte presencia internacional.

Al consolidarse como una importante marca en el mercado español, Inditex pudo entrar en el mercado internacional y seguir aumentando su crecimiento porque el mercado nacional estaba saturado. La internacionalización fue un éxito rotundo y actualmente hay más de 6.340 establecimientos de Inditex localizados en 87 países. A lo largo de los años transcurridos desde la apertura de su primera tienda en el extranjero, ha ido aumentando su tasa de mercado. Es caso obligatorio de estudio el hecho de que durante los primeros nueve meses de 2009 se hayan inaugurado 90 nuevas tiendas en Asia, un mercado emergente muy potente. Esto demuestra que Inditex no tiene límites a largo plazo y que su modelo de negocio es perfectamente exportable. Es una organización rentable y se prevé que vaya a seguir siéndolo.

h) Oferta segmentada.

Inditex abarca todo el mercado disponible porque lo segmenta con sus ocho marcas.

Todos los emblemas tienen la misma estrategia empresarial, aunque cuentan con equipos de gestión independientes. Inditex vende productos para todas las edades, ambos géneros y en todas partes del mundo, porque todas las marcas tienen proyección internacional. De esta forma, Inditex no se centra solamente en el mercado juvenil sino que también vende al sector adulto, población cada vez más importante y con mayor poder adquisitivo.

i) Grupo homogéneo.

Una fortaleza más de Inditex es que todas sus marcas siguen la misma estrategia en todo el mundo, por lo que el consumidor sabe a qué atenerse cuando Inditex crea una nueva insignia o abre una nueva tienda. Se traslada el éxito de la compañía a todas las marcas y se crea una homogeneidad en cada una de ellas. El diseño de las tiendas, los escaparates, la iluminación y la música de toda la marca Zara se decide desde la central en Galicia y es igual para todos los puntos de venta del mundo o muy similar (adaptándose a las culturas).

Es una política que permite ahorrar en costes, que fortalece a la marca, porque traslada una imagen única y potente, y que también favorece a los consumidores porque genera familiaridad. A los compradores, por lo general, nos gusta ser autosuficientes y saber dónde encontrar cada cosa en una tienda es muy práctico. No importa que te encuentres en un

establecimiento de Zara de España o en uno en Inglaterra que enseguida podrás ubicarte y saber dónde encontrar la ropa de joven o la de niño.

j) Tiendas: más que simples puntos de venta.

Las tiendas tienen una distribución similar y la misma decoración, todas las tiendas de Inditex se encuentran en excelentes ubicaciones, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales. Son locales amplios, para poder distribuir los productos de forma espaciosa y permitir a los clientes pasear cómodamente por la tienda. Con la implantación en el mercado de las marcas de Inditex se crea una nueva manera de ver las tiendas de ropa; no se entra necesariamente para comprar, se puede simplemente mirar. Todo se encuentra al alcance de nuestras manos, para poder mirarlo, tocarlo y probarlo y lo puede hacer uno mismo sin tener que consultar a un dependiente. Aunque, por supuesto, el personal de las tiendas se encuentra a total disposición del cliente y el adecuado trato a los clientes es una de las máximas de la compañía. Hay que tener en cuenta que absolutamente todo está estudiado en una tienda de Inditex para lograr mayores ventas, por ejemplo la ropa de mayor calidad y por lo tanto también la más cara, se sitúa cerca de las puertas para ser vista en primer lugar.

k) Cómodo sistema post-venta.

Otra de las ventajas de esta organización es su política de devolución. Hay una gran flexibilidad a la hora de cambiar o devolver un producto por lo que todo son facilidades para sus clientes. Favorece la compra compulsiva, sin reflexionar en exceso ya que no supone ningún compromiso. En caso de cambio o devolución simplemente hay que acudir a cualquiera de los establecimientos, lo que permite ver los productos y con probabilidad adquirir alguno nuevo.

l) Escaparates atractivos.

Esta no es la única táctica que tiene Inditex para exponer la compra, los atractivos escaparates son otra. Son luminosos, con fondos claros y poco producto, pero lo suficientemente atractivos para captar la atención de los transeúntes y así invitarles a entrar. La decoración, la ropa de los maniqués, cambia con una alta frecuencia, cada 20 días, mostrando los nuevos productos. Los escaparates, tienen mucha importancia porque Inditex no hace uso de la publicidad convencional así que es un buen método para dar a conocer sus productos y la marca. En cuanto a la publicidad no convencional, usa las bolsas como sistema publicitario.

Es seguramente la mejor publicidad que puede tener una empresa porque es la que está hecha por sus propios clientes. Así, el boca a boca es seguramente el agente que genera más publicidad sobre la empresa y el más fiable para los consumidores. Otra vía de obtención de publicidad para la compañía son las noticias de los medios de comunicación porque el grupo Inditex es noticia con mucha frecuencia y prácticamente siempre por aspectos positivos. Ya sea por la imparable expansión internacional con una nueva apertura, como por sus resultados en bolsa o un artículo sobre la riqueza de Amancio Ortega. Hoy en día se habla del fenómeno Inditex y su estrategia es estudiada a lo largo de todo el mundo. Inditex logra por tanto impactos publicitarios diarios, de una forma u otra, pero realiza un enorme ahorro en gastos de publicidad cuando por el contrario sus competidores invierten

cuantiosas sumas en este sistema de propaganda. La empresa hace una excepción a esta política cuando se trata de las rebajas o cuando inaugura una tienda

m) Uso de las nuevas tecnologías.

Desde hace tiempo, las empresas de Inditex hacen uso de internet para promocionar sus marcas y productos, se puede realizar compras online. Todas las enseñas cuentan con su propia página web, diseñada acorde con el estilo del producto y pensando en su público objetivo. Pero además de dinámicas páginas web con el catálogo de producto, Inditex ha creado atractivas aplicaciones online, como el blog de Pull&Bear o su canal de YouTube, el blog de Stradivarius o la ventana de Spy city de Zara, donde se puede conocer turísticamente alguna de las ciudades en las que Zara tiene sus tiendas. Por otro lado Inditex ha implantado una nueva forma de anunciarse y dar a conocer sus productos. Se trata de catálogos disponibles en versión para móvil de Zara y Zara Home. De esta manera se tiene, como la propia compañía dice, “toda la moda en tu bolsillo” mediante una sencilla y muy visual aplicación que permite ver las novedades diarias de las tiendas. Una forma revolucionaria de presentar los últimos productos con la que Inditex demuestra que se adapta perfectamente a las nuevas tecnologías y se apoya en los últimos medios (y los más sofisticados) como el iPhone o el Android. Refleja otra de sus fortalezas, estar en continua mejora, siempre innovando y evolucionando porque no hay nada peor para cualquier compañía que creer que no puede mejorar y relajarse, ya que es cuando los competidores le pueden llegar a superar.

n) Cuidado del medio ambiente.

La adaptación de Inditex al entorno y a las necesidades de sus clientes se manifiesta en la implantación de una política de responsabilidad social corporativa para proteger el medioambiente. Consiste en cuidar el entorno, mediante control de puntos de emisión atmosférica, reutilización de residuos, implantación de criterios eco-eficientes y muchísimas otras acciones que, como ya hemos mencionado, o bien ya se están llevando a cabo o se plantean para el futuro próximo.

OPORTUNIDADES

Una vez hemos estudiado los factores que influyen en el entorno, podemos determinar algunas de las oportunidades a las que se enfrenta Inditex.

a) Crecimiento de municipios

La población tiende a acumularse en las capitales de provincia, sin embargo el alto precio alcanzado por las viviendas hace que cada vez más gente se incline por establecer su hogar en municipios que van aumentando de tamaño y que cuentan ya con un gran número de habitantes. Estos municipios son testigos de cómo llegan a sus calles distintos comercios, entidades bancarias, locales de ocio y más servicios públicos.

b) Envejecimiento de la población o aumento de la esperanza de vida

Las mujeres españolas tienen la esperanza de vida más alta de la UE, con 87 años, cuatro años por encima de la de los hombres, según datos del INE (2011). Esta situación unida a la

baja tasa de natalidad ha provocado que nos encontremos ante una población madura, que se caracteriza por los escasos nacimientos y por un gran número de población adulta y de más de 65 años.

Las previsiones futuras nos muestran una población donde los diferentes grupos de edad serán muy homogéneos en cuanto número de personas. A lo largo de los últimos años hemos sido testigos de cómo la sociedad española está cambiando su forma de pensar y actuar frente a la moda y sus tendencias, se preocupa mucho más por su aspecto físico y demanda ropa actual, para sentirse a gusto consigo mismo y por qué no, para sentirse aceptado en su grupo social. Ejemplo de ello es el segmento de las mujeres embarazadas, que tiene que adecuar su vestuario durante los meses de gestación sin dejar a un lado las tendencias del momento.

Los hombres y los niños, tradicionalmente más despreocupados por su imagen comienzan a asimilar esta nueva cultura del cuidado de la imagen personal. Este interés por la moda también hace que cada persona quiera diferenciarse del resto, ser único. Es por esta razón que muchas veces se busca el exclusivismo. No tiene por qué ser a través de ropa muy cara, sino de la búsqueda de prendas que difícilmente se puedan ver en otra persona en la calle.

c) Continuos avances tecnológicos

Permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos, mantener la producción just in time con máquinas y sistemas de logística más complejos. Inditex puede mantener su estrategia empresarial diferenciadora.

d) Ley de unificación de las tallas

Esta favorece a Inditex por tener diversas marcas y encontrarse en diferentes países.

e) Mundo globalizado

Gracias a esto, es más fácil crear filiales a lo largo de todo el mundo.

Debilidades

A pesar de que lo parezca, la compañía Inditex no es perfecta; así las debilidades que detectamos son las siguientes.

a) Saturación del Mercado.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que al tener unos precios tan asequibles, consigue que todo el mundo compre sus diseños y por lo tanto sean productos masificados. Es una desventaja, más que una ventaja ya que parte del público objetivo prefiere no comprar prendas de Inditex por saber que no le van a diferenciar del resto de los consumidores, es decir que no le otorgan ningún estatus, requisito altamente valorado en el mundo de la moda.

b) Canibalismo entre marcas.

También tenemos que tener en cuenta que al poseer Inditex varias cadenas con el mismo tipo de productos y dirigidos a prácticamente los mismos sectores, es el caso de Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Bershka, se hacen la competencia entre ellos y se roban cuota de mercado. Al tener vigente esta situación, se tiene que controlar que todas las marcas sean rentables porque puede suceder que en su conjunto obtengan los mismos resultados pero al dividirlos por enseñas, alguna de las mismas no tenga los beneficios esperados.

c) Distribución demasiado centralizada.

Ya hemos visto que Inditex tiene un sistema de producción y distribución muy estudiado y complejo. Pero al dar el paso y convertirse en una gran empresa internacional, este modelo es demasiado local y está muy centralizado en España. Este hecho puede ser una desventaja ya que puede derivar en altos costes de transporte o en periodos de entrega del producto a tienda más largos.

d) Política de personal débil.

Otra debilidad a tener en cuenta es la mala política de recursos humanos que tiene el grupo Inditex. La empresa está formada por más de 70.000 personas y muchas de ellas serán grandes profesionales (en algunos casos de los mejores en su puesto, lo cual es una gran fortaleza), pero la mayoría es personal con bajo poder de decisión. En estos otros cargos la compensación económica suele ser escasa, la motivación laboral aún más y la posibilidad de escalar y obtener un puesto superior prácticamente nula. Todo esto está reflejado en el hecho de que la plantilla sea joven, con una media de 26 años porque es la edad en la cual la gente está dispuesta a tener este tipo de empleos, poco motivadores, de gran ritmo de actividad, con un salario bajo y un contrato temporal. Por el contrario, en otras empresas, como por ejemplo el Corte Inglés, el 90% de la plantilla tiene contratos indefinidos y la edad media ronda los 38 años. Además, aunque la organización pretende tener un ambiente dinámico y con una comunicación abierta, se ve que no es así. El personal de tienda, es decir aquél que está más en contacto con el cliente y en el momento más importante, el de la compra, no está orientado para realizar mejor su trabajo ya que no precisa formación específica (a excepción de lo básico para trabajar de dependiente, como manejar la caja, etc.), tampoco tienen un sistema de comunicación establecido para comunicarse con los altos cargos, o personas con poder de decisión y dar su opinión sobre aspectos relevantes y que atañen a los clientes.

Amenazas

En cuanto a las posibles amenazas de la empresa, vamos a hablar de las más relevantes.

a) Crisis económica actual

La gente, en momentos de crisis, gasta menos dinero en cosas innecesarias como puede ser la moda. Aun así, Inditex es una empresa muy fuerte, líder en su sector y podrá salir airosa de la crisis actual. Además, puede salir incluso beneficiada porque vemos como posibles competidores pueden caer, y de esta manera aumentar Inditex su cuota de mercado. Esto no quiere decir que el grupo no esté sufriendo la temible crisis, ya que por ejemplo en Bilbao se ha cerrado una tienda en La Gran vía (Edificio Sota).

b) Clientes exigentes

Todo el mundo más o menos sabe de moda hoy en día y a casi todo el mundo le preocupa vestir bien. Además, hay grupos de personas que no quieren ir vestidos como los demás, quieren diferenciarse.

c) Existencia de leyes diferentes

En los distintos mercados en los que Inditex abre una tienda, debe respetar y adaptarse a todas y cada una de las leyes vigentes en esos mercados.

d) Diversidad climática

Cada país, e incluso región, tiene diferente clima por lo que las empresas de moda tienen que conocer las diferencias y adaptarse a ellas.

e) Preocupación por el medio ambiente

El cambio climático es un problema real y por ello la población está muy concienciada. Obliga a las empresas a implantar políticas ecológicas y en muchos casos supone un gran gasto.

f) Los ojeadores de Inditex

Éstos tienen la entrada prohibida a muchos de los desfiles de moda ya que en estos se ven los diseños para la próxima temporada y entonces Inditex los lleva a la calle mucho antes que el resto de empresas textiles.

CAPITULO 5.- ANÁLISIS EXTERNO. EL SECTOR TEXTIL, Y FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ENTORNO

El medio externo influye considerablemente en esta y en cualquier organización ya que está en continua evolución. Es por esto, que hay que tener en cuenta el sector en el que opera el Grupo Inditex y el progreso de los diferentes factores del entorno, para posteriormente analizar cómo pueden afectar al Grupo como lo veremos reflejado en el análisis de sus amenazas y sus oportunidades.

5.1 El sector textil

El sector textil, pertenece al sector secundario, cuyo objetivo es transformar las materias primas o productos semielaborados en productos terminados listos para su venta. El sector industrial, es considerado el motor del desarrollo económico de un país. Las razones de esto son la elevada productividad y el alto ritmo de crédito. Las actividades que lo forman se clasifican según su nivel de demanda y contenido tecnológico. El sector textil es una ADCT media-alta. Esta clasificación, indica las posibilidades de aumentar la productividad por medio de la innovación y la capacidad de crecimiento de la producción. Las ramas de alto contenido tecnológico se corresponden con los mercados en expansión. Además, es un sector que está en continua evolución en el marco de una economía global y de cambios continuos. Las transformaciones producidas en la economía internacional junto con los procesos de mayor liberalización causan la transformación y adaptación del sector industrial.

En la actualidad, está manifestando una alta innovación y avance a los cambios de temporada y a la evolución cultural, por la presión de los consumidores exigentes y la penetración de nuevos competidores. Inditex apuesta por la innovación continua lo que otorga un carácter estable y una dimensión estratégica. El proceso actual de industrialización se diferencia del que tuvo lugar en el siglo XIX en varios aspectos. Por ejemplo, ahora hay competidores instalados y el mercado está cubierto, tiene exceso de producción, altos costes salariales, sociales y de regulación en los países desarrollados. Los nuevos entrantes tienen ventajas competitivas apreciables, por ejemplo, si sus costes antes mencionados son bajos. Otra de las diferencias es que tras la continua liberalización, cada vez es menor la posibilidad de jugar con barreras arancelarias y proteger la producción de la importación. Los países en vías de desarrollo, combinan las barreras no arancelarias con fiscalidad adicional en forma de aranceles, recargos compensatorios y tasas.

En el actual mercado global se pueden combinar los factores productivos en su nivel más adelantado. Por último, otra diferencia es el avance en el uso de las posibilidades derivadas del abaratamiento de los costes de comunicación y de transporte. Los países que más han avanzado pueden concentrar en su propio país la gestión, I+D, diseño, marketing y control de calidad, y deslocalizar la producción en países de menores costes laborales y regulatorios.

5.2 Factores que influyen en el entorno

Factores político-legales.

Entre estos factores, se puede destacar el conjunto de leyes y normas que atañen a todas las empresas dedicadas al sector textil, y más concretamente la normativa laboral, la legislación social y la legislación medioambiental son los que tienen una mayor relevancia.

En el caso del grupo Inditex, éste cuenta con un Código de conducta interno para empleados, socios, proveedores, clientes y para la sociedad en general, donde se constata la importancia de este tipo de factores para el buen funcionamiento de la organización. Al mismo tiempo, se trata de un grupo concienciado de la gran repercusión que hoy en día tienen las políticas medioambientales, es por ello que cuenta con una alta responsabilidad social con el medio ambiente, además de contar con un plan estratégico referido a esta cuestión.

Otro de los factores político-legales a los que la compañía ha tenido que hacer frente son las elevadas barreras de entrada con respecto a la penetración de la firma en el mercado italiano. Se trata de restricciones al libre comercio. Italia es uno de los países donde se encuentra más regulado el sector textil, por lo que para superar dichas barreras la empresa ha tenido que realizar diversas operaciones de integración con la competencia que hasta entonces no había realizado.

Por último, vamos a hablar de la legislación fiscal, que también es un factor a tener en cuenta ya que la organización lo ha tenido presente a la hora de realizar su proceso de internacionalización. Cuando realizó su primera expansión en el exterior, creó Zara Holding B.V con sede en Holanda por motivos tributarios

Factores Económicos

A pesar de la crisis económica que estamos viviendo en la actualidad, y de las que se han ido dando desde la creación de Inditex, el gran crecimiento económico vivido ha influido de forma positiva sobre la capacidad de gasto de la sociedad dando lugar por tanto a un incremento de las ventas de la compañía.

Factores socio-culturales

Inditex desde su creación ha experimentado un crecimiento espectacular situándose a día de hoy como una de las firmas textiles más importantes a nivel internacional. La progresiva eliminación de las barreras de entrada fruto de la globalización y la homogeneización en las preferencias de los consumidores han sido algunas de las posibles causas que han dado lugar a ello.

Hay que tener en cuenta los cambios en los hábitos de la demanda: se gasta menos en alimentación y más en ocio (ir de tiendas se ha puesto de moda en la actualidad), la gente dedica más dinero en ir a la moda y seguir las tendencias. Los consumidores cada vez están más informados y por tanto son más exigentes (exigen diseño y calidad a unos precios al alcance de todos).

El grupo está presente con tiendas de sus diversas marcas comerciales en más de 44 países, en tres continentes. Se ha sabido amoldar a toda clase de culturas adaptando sus diseños a las necesidades y gustos de sus consumidores pero sin renunciar a su modelo de diseño.

Factores tecnológicos

Muchas de las ventajas competitivas, que posee Inditex frente a sus competidores se derivan de la tecnología que posee. La incorporación de una secuencia de robots flexibilizan en parte los procesos de fabricación. La organización cuenta con un sistema informático de pedidos que permite realizar cualquier pedido en tiempo real, además de servir como una fuente rica de información.

También, cuenta con un centro logístico totalmente automatizado y un sistema de telecomunicaciones integrado, que une la sede central de Inditex en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta en todo el mundo.

Utiliza el sistema just in time que abarata costes para la empresa pudiendo prescindir por tanto de gran cantidad de almacenes. Por último, habría que destacar la gran capacidad de innovación de la empresa.

5.3 Análisis actual de Inditex.

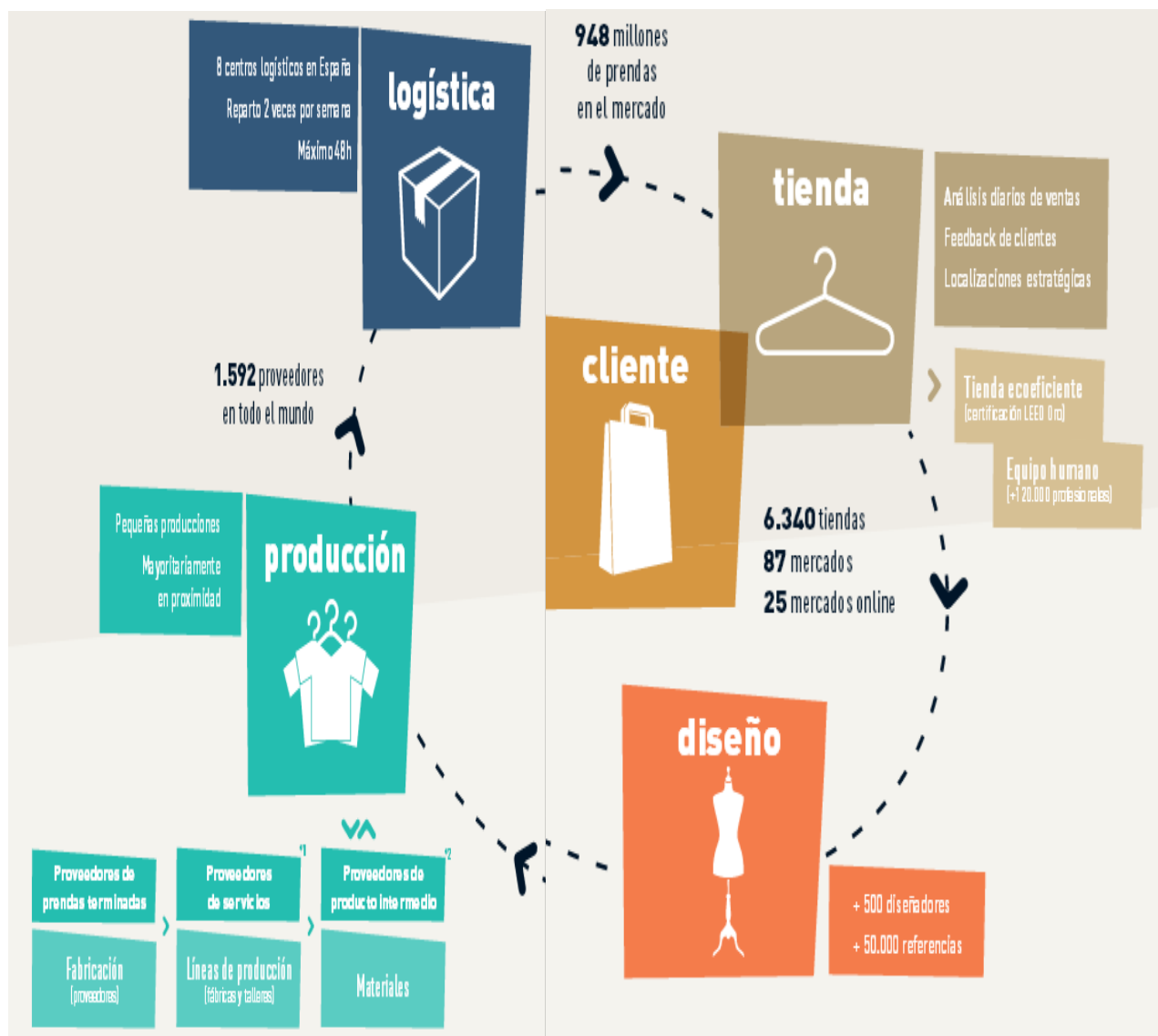
El modelo que aplica Inditex es y ha sido un modelo sostenible debido a que implementa medidas para la protección del medio ambiente. En el siguiente cuadro se observa la cadena de valor desde la relación que la empresa mantiene con el cliente y la consideración de la retroalimentación recibida, reflejándose en los nuevos diseños para la producción.

La sostenibilidad es el punto de partida de las decisiones del Grupo Inditex. Esta filosofía que impregna toda la actividad del Grupo se denomina 'Right to Wear', la cual garantiza la calidad y la sostenibilidad de todos los productos y actividades que desarrolla Inditex. Se divide en iniciativas concretas y especializadas por áreas:

Clear To Wear & Safe to Wear

Se refiere a los protocolos de salud y seguridad del producto que recogen las mejores prácticas y más exigentes regulaciones en estas materias. En 2013 implemento el programa Ready to Manufacture, siendo el primer programa, a nivel mundial, de Buenas Prácticas de Fabricación (GMP, en sus siglas en inglés) destinado específicamente a prevenir el insumo o la generación de sustancias no deseadas durante la manufactura de los artículos, como consecuencia de los procesos tecnológicos empleados o de la calidad de los colorantes, pigmentos y productos químicos auxiliares utilizados. Aunado a ello intensifico la colaboración con 28 laboratorios de referencia, distribuidos en 7 países donde se ubican los principales clústeres de producción del Grupo. Estos laboratorios pertenecen a reputados proveedores internacionales, y en ellos se llevan a cabo todos los análisis y ensayos destinados a comprobar el cumplimiento de los productos con las exigencias.

Cuadro 24: Cadena de valor.



Fuente: www.inditex.com/es

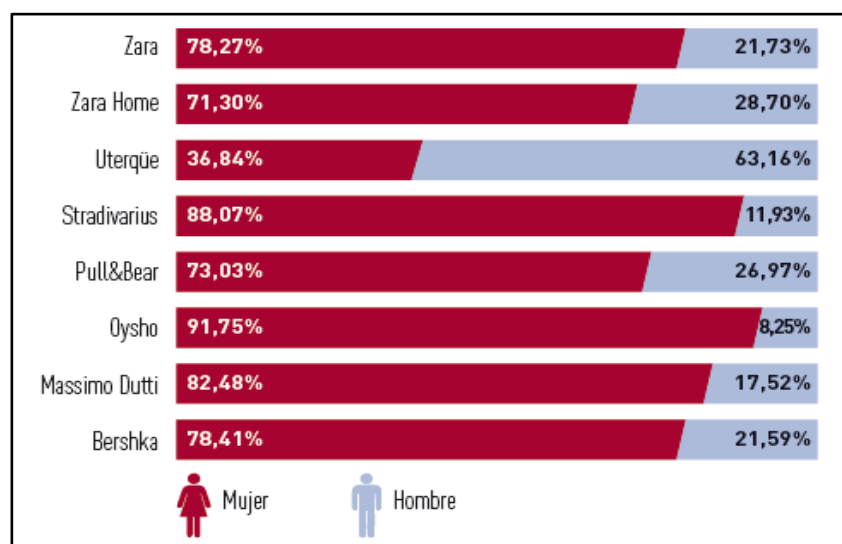
Otra de las acciones que Inditex ha puesto en práctica ha sido el uso de algodón ecológico con el fin de reducir los impactos ambientales, sociales y económicos que tiene el algodón convencional, especialmente en la fase de cultivo. El grupo ha colaborado en iniciativas internacionales como Textile Exchange y Better Cotton Initiative, Permitiendo a Zara el lanzamiento al mercado de colecciones de algodón de cultivo ecológico. La reutilización, es otra de las medidas que Inditex ha estado implementando, la prenda tal cual se produjo es la opción preferida, seguida de la reutilización de subproductos derivados de las prendas desechadas y del reciclado para obtener productos del mismo o mayor valor.

Teams to Wear

Filosofía y cultura empresarial que persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos nuestros actos, la transparencia y la profesionalidad. De esta forma el grupo trabajo en 2013 con más de 900.000 horas de formación a sus empleados, en sesiones formativas y en prácticas de compra sostenible a 241 empleados y equipos de compra internos.

Inditex mantiene su compromiso explícito con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la no discriminación desde 2006, cuando ratificó el proyecto Equal Diversidad Activa, cofinanciado por la Comisión Europea y dirigido por la Coordinadora Española de Lobby Europeo de Mujeres y la Fundación Carolina. Desde el año 2007, con la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, Inditex inicia un proceso exhaustivo de análisis para poner en marcha planes de igualdad en cada una de las empresas del Grupo.

Cuadro 25: Distribución de la plantilla por sexo por formato comercial 2013.



Fuente: www.inditex.com

En el centro logístico de Zaragoza, Inditex alberga en sus instalaciones, desde 2010, un centro especial de empleo (Stylepack) para la integración laboral de 30 personas con discapacidad física y psíquica. Los trabajadores, cuentan con la supervisión constante de dos monitoras, estos trabajadores se dedican principalmente a actividades de re-etiquetado de prendas.

Tested to Wear

Metodología de auditoría social que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el código de conducta de fabricantes y proveedores de Inditex. En 2013, el grupo crea el clúster de sudeste asiático, se genera una potenciación de las auditorías de producción, además se da una formación presencial a más de 1.100 proveedores y el grupo realiza la adhesión al Fur Free Retailer Program.

Social to Wear

Se refiere a las diversas acciones de inversión en programas sociales con las que el grupo ha fortalecido los lazos con las comunidades en las que está presente el grupo. Por ejemplo, en 2013, Inditex, firmó convenios de colaboración con MSF y Fundación Entre culturas para la realización de proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria, además puso en marcha del proyecto educativo We Water Experience y se activaron planes de emergencia en Filipinas y México en colaboración con MSF y Cruz Roja.

Durante el ejercicio 2013, la inversión de Inditex en iniciativas sociales superó los 23 millones de euros. Esta cifra supone un 10% más que el año anterior, alcanzando el 1% sobre el beneficio neto del Grupo en 2013.

Cuadro 26: Inversión del grupo en programas, por área de actividad.

Área de actividad	2013
Educación y juventud	7.068.007 €
Salud	866.707 €
Desarrollo socioeconómico	1.954.965 €
Medioambiente	777.854 €
Arte y Cultura	910.771 €
Bienestar social	8.529.377 €
Ayuda humanitaria	3.018.963 €
Otros	16.370 €
TOTAL	23.143.014 €

Fuente: www.inditex.com

Inditex destino en 2013, 7, 068,007 millones de euros a programas referentes a la educación, mientras que a programas de bienestar social destino 8, 529,377 millones de euros, actividad que reporta una mayor cifra de inversión por parte del grupo. La ayuda humanitaria y el desarrollo socioeconómico fueron otra de las actividades que el grupo apoyo en gran medida en 2013, con monto de: 3, 018,963 y 1, 954,965 millones de euros, respectivamente. (Ver, cuadro 23). Por ejemplo, en Blangadesh se lleva a cabo un programa que apoya la promoción integral y el desarrollo de las comunidades indígenas adivasi para la mejora de sus condiciones de vida, mediante la formación profesional y el desarrollo rural en zonas marginales.

En 2013, Médicos Sin Fronteras (MSF), en colaboración con Inditex, ha desarrollado un nuevo proyecto en Turquía con el objetivo de proporcionar acceso a salud básica y salud mental a los refugiados sirios que se encuentran en la provincia de Kilis.

En México Inditex activó un plan de emergencia en colaboración con Cruz Roja con el objetivo de contribuir a preservar las condiciones de salud de personas vulnerables en los Estados de Guerrero y Sinaloa. La aportación de Inditex se concretó en la prestación de

asistencia y el suministro de insumos a las familias afectadas para cubrir sus necesidades básicas.

En cuanto a educación, Inditex siguió apoyando durante 2013 el programa trienal que la Fundación Entreculturas, junto con su socio el Servicio Jesuita a Refugiados (SJR), ha estado desarrollando en Burundi, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Sudáfrica y Sudán del Sur. Gracias a este programa la población más vulnerable, víctima de los conflictos y la pobreza en esta región, ha recibido apoyo en la educación primaria y secundaria para jóvenes, formación de docentes, construcción y equipamiento de aulas, formación profesional y acceso a pequeños créditos para emprender negocios. También, Inditex alcanzó un acuerdo con la Fundación for UNESCO para apoyar el programa Programme for the Education of Children in Need, basado en la idea de que educar y formar a la juventud es la mejor manera de garantizarles un futuro desarrollo autónomo.

Green to Wear.

Estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente. En 2013 Inditex, puso en marcha una estrategia global de la energía y una estrategia de Biodiversidad, aunado a ello se publicó la lista de sustancias restringidas en fabricación (LSRF).

Inditex está comprometida con el mantenimiento de un modelo sostenible y debido a ello ha sido una empresa socialmente responsable, ya que ha desarrollado políticas y procedimientos que tienen como objetivo la defensa y promoción de los derechos humanos tanto en sus operaciones como las que desarrollan sus grupos de interés, para dar credibilidad y sostenibilidad a estas políticas se ha apoyado en la implementación de los principios rectores, además cuenta con un Comité de Ética y otros instrumentos. Muestra de ello es que en 2013 llevo a cabo auditorías las cuales aumentaron un 24% con respecto al año anterior, principalmente por el incremento de las auditorías especiales, que consisten en visitas y revisiones que tratan temas específicos, como salud y seguridad de los trabajadores, y visitas de cualificación para verificar el grado de cumplimiento de los Planes de Acción Correctivos. Además ha puesto en marcha el programa Joint Turkey Programme, un programa innovador que busca mejorar la productividad y los sistemas de gestión involucrando a los trabajadores y a sus representantes. Otro programa es el que implemento en Marruecos, donde se han realizado visitas específicas a fabricantes y proveedores para evaluar su cumplimiento en materia de salud y seguridad, principalmente en prevención de incendios (incluyendo medidas anti-incendios, seguridad en los sistemas eléctricos y planes de evacuación, entre otros).

En el siguiente cuadro se observa algunos de los programas de sustentabilidad ambiental que Inditex ha estado llevando a cabo.

Cuadro 27: Iniciativas desarrolladas sobre la gestión del agua en 2013.

Principales iniciativas desarrolladas bajo la Estrategia Global de Gestión del Agua en 2013				
Materias primas	Fabricación	Logística	Tiendas y Sedes Corporativas	Producto, Uso y Fin de vida
ESTRATEGIA GLOBAL DE GESTIÓN DEL AGUA				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Better Cotton Initiative (BCI)</i> - <i>Textile Exchange (TE)</i> - Creación de líneas estables de algodón 100% orgánico (OE 100/OCS). - Creación de otras líneas con 5% y 50% de algodón orgánico (OE Blend/OCS). - Creación de líneas con otras fibras más sostenibles - Formación en granjas sobre técnicas agrícolas sostenibles - Formación de proveedores, comerciales y personal de compras en sostenibilidad de producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Maestro del Agua en Cadena de Suministro - Guía de sustancias químicas - Lista de Sustancias Restringidas en Fabricación - Capacitación Técnica de la cadena de suministro - <i>Bangladesh Water PaCT</i> - <i>Leather Working Group (LWG)</i> - <i>Sustainable Apparel Coalition (SAC)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 - Certificación sostenible de centros logísticos (LEED, BREEAM®) - Formación ambiental en centros logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Tienda Ecoeficiente - Construcción de tiendas ecoeficientes - Eco-reformas - Certificación sostenible de tiendas y sedes (LEED, BREEAM®). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecolabel de Calzado - <i>Sustainable Apparel Coalition (SAC)</i> - Proyecto Roba Amiga

Fuente: www.inditex.com

Inditex ha trabajado arduamente para que todos sus centros logísticos de Inditex cuenten con un Sistema de Gestión Ambiental certificado conforme a la norma internacional ISO 14001 y además todo el personal de centros logísticos ha recibido formación medioambiental. El centro logístico de Inditex en Cabanillas (Guadalajara), que entrará en funcionamiento durante el ejercicio 2014, participa en el proceso de certificación LEED, otorgada por el U.S. Green Building Council, es uno de los estándares de construcción sostenible con mayor prestigio del mundo. Mide el nivel de respeto medioambiental de los edificios, evaluando su emplazamiento, la gestión del agua, la calidad ambiental interior, los materiales utilizados y el comportamiento energético de la construcción.

En el año 2013 Inditex aprobó su estrategia para la gestión de la cadena de suministro, que va de 2014 a 2018 y que continúa profundizando en el trabajo que el Grupo ha desarrollado en los últimos años. Esta estrategia se basa en dos ejes: líneas de actuación que pasan, en primer lugar, por identificar y conocer correctamente a sus proveedores y fabricantes. Así como los objetivos en los que se basan las líneas de actuación: monitorización, capacitación, mejora continua y compromiso con los grupos de interés. Uno de los temas sobre la cadena de suministro que sobresalió en 2013 fue la consolidación de un novedoso sistema online diseñado específicamente para cubrir las necesidades de Inditex en materia de trazabilidad. Así todos los proveedores que forman parte de la cadena de suministro gestionan su cartera de fabricantes e intercambian con Inditex información actualizada sobre ellos.

La cadena de suministro de Inditex en 2013 se compuso de 1.592 proveedores situados en 46 países. La apuesta de Inditex por un aprovisionamiento de proximidad se refleja en el hecho de que el 51% de la producción tiene su origen en proveedores cercanos a la sede central de Inditex en España.

A lo largo del año 2013 también se han realizado diversas actuaciones relacionadas con el cuidado de la salud de los trabajadores, entre las que destacan una campaña global en los

centros de trabajo con recomendaciones de hábitos saludables, así como programas formativos para fomentar el auto cuidado del cuerpo y fomentar la actividad física dentro y fuera del trabajo, y para promover una correcta alimentación. En total, se forma 191 trabajadores en estas materias.

En términos de capital, Inditex contaba al 31 de enero de 2014 con 93.499.560 euros y estaba representado por 623.330.400 acciones.²⁹

Cuadro 28: Estructura de propiedad de capital social.

Consejero	Nº de acciones directas	Nº de acciones indirectas	A través de:	% capital social
D. Pablo Isla Álvarez de Tejera	361.064	0	-	0,058%
D. Amancio Ortega Gaona		369.600.063	GARTLER, S.L. PARTLER 2006, S.L.	59,294%
D. José Arnau Sierra	6.000	0	-	0,001%
GARTLER, S.L.	311.727.598	0	-	50,010%
Dña. Irene Ruth Miller	13.240	0	-	0,002%
D. Nils Smedegaard Andersen	7.000	0	-	0,001%
D. Carlos Espinosa de los Monteros Bernaldo de Quirós	30.000	0	-	0,005%
D. Emilio Saracho Rodríguez de Torres	0	0	-	0%
D. Juan Manuel Urgoiti López de Ocaña	27.739	0	-	0,004%

Fuente: www.inditex.com

Hasta el 31 de enero del presente año el 59.29% de capital social pertenecía a Amancio Ortega; mientras que el 50.1% era propiedad de una de las sociedades Gartler, S.L., esta sociedad está representada en el Consejo de Administración de Inditex por Dña. Flora Pérez Marcote y es titular, de forma directa, de 311.727.598 acciones.

Las acciones de la Compañía están representadas mediante anotaciones en cuenta. La llevanza del registro de dichas anotaciones corresponde a la Sociedad de Gestión de los Sistemas de Registro, Compensación y Liquidación de Valores (Iberclear).

El resumen aproximado de la estructura accionarial es el siguiente:

²⁹ www.inditex.com/memorianual2013

Cuadro 29: Accionariado

Accionariado	Acciones	%
Inversores Institucionales	244.924.576	39,29%
Particulares	8.805.761	1,41%
Partler 2006 SL	57.872.465	9,28%
Gartler SL	311.727.598	50,01%
Total	623.330.400	100%

Fuente: www.inditex.com

En donde los inversores institucionales y Gartler S.L. cuentan con 39.29% y 50.01% respectivamente, de las acciones.

Inditex cotiza en las Bolsas españolas desde el 23 de mayo de 2001 y forma parte del índice selectivo IBEX35 desde julio de 2001. También forma parte del Eurostoxx 600 desde septiembre de 2001, del índice selectivo Morgan Stanley Capital International desde noviembre de 2001, del Dow Jones Sustainability Index desde septiembre de 2002, del FTSE4Good desde octubre de 2002 y del índice bursátil FTSE ISS Corporate Governance desde su creación en diciembre de 2004.

Cuando Inditex comenzó a cotizar en Bolsa, lo hizo a un precio de 14,7 euros. Ese día se anotó una subida del 22,45% y ese incremento avanzó la subida casi continuada en su cotización que ha sufrido el valor en el mercado. En 2011 Inditex se situó como la tercera compañía por capitalización bursátil, tras Telefónica y Santander, además la multinacional textil debutó en Bolsa como propietaria de cinco cadenas de moda, que sumaban más de 1.000 tiendas en 33 países.³⁰

En el siguiente cuadro se observa el comportamiento de las acciones del año 2013 y lo que ha transcurrido de 2014.

Inditex cerró 2012 con una cotización en bolsa entre 19.2 y 21 euros por acción. Durante 2013, el precio más bajo de las acciones fue en abril y en junio con un precio de alrededor 17,6 euros, es hasta agosto cuando el precio de las acciones casi alcanzan el 22,4 euros y de ahí hasta finales de 2013 mantuvieron una tendencia creciente aunque disminuyó el precio en diciembre, la caída no fue tan drástica como a inicios del año. En lo que va del año 2014, Inditex ha mantenido el precio de las acciones entre los 20 y 23 euros, octubre y febrero fueron los meses en que tuvo sus caídas más drásticas rozando los 19.3 euros. Enero y septiembre fueron los meses en los que el grupo presentó sus cotizaciones más altas alcanzando niveles de 23.5 euros. Sin duda el año 2014 ha arrojado al grupo mayores ganancias que el año anterior.

Cuadro 30: Evolución histórica (acciones en bolsa).

³⁰ www.inditex.com/memorianual2013



Fuente: http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/inditex_M.ITX.html

En la bolsa sin duda le ha ido bien a Inditex, claro con los debidos altibajos existentes, principalmente en la crisis reciente de 2008, aunque también han existido conflictos interno que han perjudicado el precio de las acciones, entre ellos la salida del ex director José María Castellano y la salida de Rodríguez Cebrián entre 2004 y 2005, pero son conflictos que Inditex ha sabido manejar y le ha permitido continuar cotizando en la bolsa e incluso figurando entre las principales empresas en la bolsa española.

En otros temas, las ventas para Inditex también han tenido signos positivos, a pesar de que hoy en día diversas economías apenas comienzan a recuperar sus ritmos de crecimiento económico. Así bien, en el ejercicio 2013 INDITEX ha obtenido unas fuertes ventas en superficie comparable y crecimiento de espacio comercial. INDITEX ha continuado el desarrollo global de su plataforma de venta online que actualmente cubre la mayor parte del hemisferio norte. Adicionalmente, INDITEX ha aumentado la diferenciación de su propuesta mediante la optimización de su superficie comercial. Las Ventas del ejercicio 2013 se situaron en 16.724 millones de €, un 5% superior a las del 2012.

Cuadro 31: Ventas, por área geográfica y por cadena.

Ventas	2013	2012
España	3.529.014	3.549.885
Resto	13.195.424	12.396.258
Resto Europa	8.011.771	7.648.663
América	2.272.230	2.168.918
Asi y resto del Mundo	2.911.424	2.578.677
Total	16.724.439	15.946.143

Cadena	2013	2012	Var % 13/12
Zara	10.804	10.541	2%
Pull&Bear	1.191	1.086	10%
Massimo Dutti	1.293	1.134	14%
Bershka	1.556	1.485	5%
Stradivarius	1.006	961	5%
Oysho	353	314	12%
Zara Home	451	350	29%
Uterqüe	71	74	-4%
Total	16.724	15.946	5%

Fuente: www.inditex.com

De las ventas totales, el Resto de Europa representa el mercado principal para el grupo, en esta región los ingresos de las ventas fueron de 8, 011, 771 millones de euros, España es el segundo mercado, las ventas fueron de 3, 528, 014 millones de euros, alrededor de 70,000 miles de euros más que en 2012. América es otro mercado importante ya que arrojó ingresos de 2, 272,230 millones de euros mientras que Asia y el resto del mundo, en conjunto arrojan ingresos de 2,911,424 millones de euros. Es claro que Europa ha sido parte fundamental de las ventas del grupo ello debido a la cercanía de las plataformas de producción y distribución del grupo.

De los ingresos de las ventas Zara es la cadena que genera mayores ingresos seguida de Pull & Bear y Massimo Dutti. Como se visualiza en el siguiente cuadro, ninguna de las cadenas ha logrado superar a Zara, ni se espera que lo hagan, para el grupo Zara ha sido y será la base de la empresa, claro que el grupo espera que el resto de las cadenas sigan ganando terreno en el mercado.

Sin duda 2013 fue un año benéfico, en donde las ventas se incrementaron, además Inditex siguió implementando planes para mantener su modelo sostenible, como ya se ha mencionado y por si fuera poco ha seguido contribuyendo a las diversas actividades que considera tiene un impacto social importante.

CONCLUSIONES.

A lo largo de la investigación se comprobó que las estrategias corporativas y operativas de Grupo Inditex difieren en gran medida al de sus principales competidores. Esto le ha ayudado para enfrentar los grandes retos que han ido apareciendo a raíz de los cambios en las preferencias del consumidor.

En este sentido, la tesis queda comprobada al constatar que las estrategias del grupo son las correctas. En principio, Inditex expandió sus mercados hacia países vecinos de España, paralelamente a este proceso, la empresa iba fortaleciendo su operación nacional, creando centros logísticos en España su sede, demostrando así, que el hecho de expandirse a mercados extranjeros, no significaba el abandono al mercado nacional, sino por el contrario una vez en marcha su primera tienda de Zara en 1975 el grupo continuo con la apertura de tiendas del resto de sus cadenas.

Por otro lado, una de las estrategias clave, para lograr un exitoso proceso de expansión a mercados extranjeros que implementó Inditex, radica en el conocimiento detallado del mismo. Esto hace referencia a que las compañías con las cuales ha realizado contratos conocen aspectos del mercado a ingresar tales como, gustos y necesidades de los consumidores, costumbres, estilos de vida, capacidad adquisitiva de cada mercado, regulaciones o normas que el Gobierno de cada país imponga a empresas foráneas, puesto que, factores como éstos, son de gran importancia, ya que, contribuyen a determinar si un mercado objetivo es o no potencial para la comercialización de sus productos. Aunque sin duda hay que reconocer el uso del personal que dispone el grupo para mantenerse informado en las calles y principales centros comerciales de los diversos mercados en los cuales radica Inditex.

Inditex no solo se ha dedicado a la producción, comercialización y distribución de sus productos además, encontró oportunidades de negocio al establecer desde 1995 cuando decide lanzar nuevas cadenas dedicadas a mercados para hombres, posteriormente un mercado donde predominan mujeres de mayor edad, luego cubrió el mercado de niños y finalmente el mercado del hogar. Asegurando de esta manera, que sus ingresos no dependieran exclusivamente de un solo mercado (juvenil de dama).

Una de las estrategias corporativas que también le ha permitido al grupo posicionarse a nivel internacional ha sido su forma peculiar de marketing, ya que no destina un monto para esta, en lo único en lo que se centra es en el diseño de las tiendas y la manera en que la ropa se organiza dentro de estas.

Es así como Inditex ha ido desarrollando e implementando competencias básicas como lo son: la exploración de nuevas tendencias y reinterpretación de modelos de alta moda a bajo coste; producción bajo demanda, distribución centralizada y cadena de suministro rápido; lanzamiento continuo de nuevos productos en respuesta a la demanda de los clientes.

La ventaja competitiva de Inditex se puede resumir en tres palabras: flexibilidad, rapidez e innovación. Su capacidad para proporcionar periódicamente nuevas colecciones de vestir que reflejan las tendencias de la moda y la alta demanda actual, pero a un precio que siga

siendo asequible para la mayoría de la gente, es la clave de éxito que sus competidores no pueden copiar tan fácilmente.

Es claro que durante la exitosa trayectoria que ha tenido la empresa, el foco principal del grupo, siempre han sido el consumidor (mercado objetivo), en donde los considera como ejes principales del desarrollo tanto de sus operaciones internas como externas. Esto se ve reflejado en un portafolio variado, innovador, fresco y de excelente calidad, que va acorde a las necesidades y preferencias de los mismos. Esto se ha logrado evidenciar en la ventaja competitiva que tiene, la cual ha sabido aprovechar.

BIBLIOGRAFÍA.

Abascal Rojas, Francisco. Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. Madrid, España. Editorial: ESIC, 1996. 449p.

Aranda Usón, Alfonso. El Análisis de ciclo de vida como herramienta de gestión empresarial. Madrid, España. Editorial: Fundación CONFEMENTAL, 2006. 161p.

Badía, Enrique. Zara-- y sus hermanas. Madrid, México, D.F. Editorial: Lid, depósito legal 2008. 353p.

Blanco, Xabier R.; Salgado, Jesús. Amancio Ortega, de cero a Zara: el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex. Madrid, España. Editorial: Esfera de los libros, 2004. 271p.

Carballo, Roberto. En la espiral de la innovación: modelo benchmarking y experiencias de empresas innovadoras en España: Inditex, Ingenio, Irizar, MRW, e-Human@, Aldebaran Innovation, Pharma-Mar, Tecasa. Madrid, España. Editorial: Díaz de Santos, 2004. 169p.

Cohen, Marshal. El comportamiento del consumidor: quienes son, por qué compran y cómo se puede anticipar cada uno de sus movimientos. México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, c2006. 178p.

García Pérez, Gloria. Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales. Madrid, España. Ediciones: Pirámide, c2012. 239p.

Guisado Tato, Manuel. Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros. Madrid, España. Editorial: Pirámide, 2002. 411p.

J. Best, Roger. Marketing estratégico. México-España. Editorial: Pearson educación, 2007. 509p.

Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México Editorial: Prentice Hall, c1996. 800p.

Kotler, Philip. Marketing para turismo. Madrid, España; México. Editorial: Pearson/Prentice Hall c2004.565p.

Lamb, Charles W. Marketing. México, D.F. Editorial: Cengage Learning, 2011. 777p.

Lerma Kirchner, Alejandro. Mercadotecnia: el mercado y sus estrategias. México, D.F. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2004.189p.

Lerma Kirchner, Alejandro. Mercadotecnia: el producto, el precio y sus estrategias. México, D.F. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2004. 162p.

Méndez Morales. José Silvestre. Economía de la empresa. México, D.F. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, c2012. 348p.

Mercado H., Salvador. Comportamiento del consumidor. México, D.F. Editorial: Grupo Vanchri, c2011.316p.

Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, España. Editorial: Plaza & Janés, 1991. 1025p.

Rivera Camino, Jaime. Arellano Cueva, Rolando. Molero Ayala, Víctor. Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing. Madrid, España. Editorial: ESIC, 2009. 402p.

Rodríguez Ardura, Inma. Principios y estrategias de marketing. Barcelona, España. Editorial: UOC. 458p.

Santesmases Mestre, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid, España. Editorial: Pirámide, 1998. 1063p.

Saviolo, Stefania. Salvo Testa .La gestión de las empresas de moda. Barcelona, España. Editorial: Gustavo Gili, 2007. 313p.

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración de Estrategias. Argentina; México. Editorial: Addison Wesley, 1994.

Referencias electrónicas.

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/5855174/06/14/Inditex-divide-sus-titulos-para-defender-su-segundo-puesto-en-la-bolsa-espanola-.html#.Kku8LfoXjXaw0IJ>

<http://www.farodevigo.es/economia/2011/05/23/gallega-inditex-cumple-decada-bolsa-revalorizacion-315/547204.html>

<http://www.modaes.es/empresa/20130314/inditex-bate-a-sus-rivales-gap-y-hm-en-crecimiento-beneficio-y-apertura-de-tiendas-en-2012.html>

<http://www.gap.com/#>

<http://www.hm.com/mx/>

<http://issuu.com/mamateosconde/docs/zaravshn>

http://centrodeartigo.com/articulos-noticias-consejos/article_126859.html

<http://famodigla2010mercadeo.blogspot.mx/2010/04/analisis-de-casos-de-la-parte-2-gap.html>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-cara-menos-chic-de-hm/>

<http://zarablog.over-blog.com/article-33115565.html>

<http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/fibras/f-diseno>

<http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.mx/2012/11/historia-de-las-fibras-artificiales-y.html>

<http://todopolyester.blogspot.mx/2013/02/historia.html>

<http://centrodeperiodicos.blogspot.mx/2013/08/inditex-costa-del-sudor-de-las.html>

www.icex.es

www.inditex.com/es/home

http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2009-02-05/88586_zara-ateriza-india-gracias-join.html

<http://www.modaes.es/empresa/20120903/inditex-crece-en-australia-con-su-cuarta-tienda-zara-en-el-pais.html>

<http://empresariados.com/inditex-compra-86-franquicias-en-el-exterior/#ixzz3F16ZOXjM>

http://cincodias.com/cincodias/2010/09/27/empresas/1285594784_850215.html

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-217__877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf

<http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/41252-inditex-engorda-su-red-de-filiales-en-holanda-y-suiza-sus-recursos-suman-752-millones-mas>

<http://www.franquiciasynegocios.com/seccion/reportajes/inditex-una-historia-de-exitos.aspx>

http://elpais.com/diario/2006/12/22/economia/1166742014_850215.html

http://www.pullandbear.com/mx/es/empresa-c57003.html?subsectionId=company_01_01

<http://www.stradivarius.com/inditex-sel/?redirect=true>

<http://www.zarahome.com/mx/es/mesa-c1089014.html>

www.oysho.com/

<http://www.uterque.com/mx/en/?redirect=true#>

www.bershka.com/

www.massimodutti.com/

www.zara.com/es/es/niños-c434793.html

<http://www.eleconomista.es/flash/noticias/3042573/05/11/Inditex-adquiere-las-tiendas-de-sus-filiales-en-Serbia-y-Montenegro.html#.Kku87SuTqauHaH9>

<https://www.uno-e.com/UNOEPUB/tlwu/jsp/esp/nav/conozca/quienes/index.jsp>

<http://paovaldivieso.blogspot.mx/2007/03/zara-vendera-plazos.html>

<http://es.kompass.com/c/comditel-s-a/es1106550/>

http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200801161733_EFE_ET3262

http://www.info-empresas.net/Textil_Rase_Sa_emp-44562

Anexos.

Cuadro 16: Comercio mundial de textiles 1980-2004

Comercio mundial de textiles, 2004 (Miles de millones de dólares y porcentajes)	
Periodo	Variación porcentual anual
1980-85	-1
1985-90	15
1990-95	8
1995-00	0
2000-04	6
2002	5
2003	12
2004	13
Parte en las exportaciones mundiales de mercancías	2.2
Parte en las exportaciones mundiales de manufacturas	3.0

Fuente: OMC

Comercio mundial de prendas de vestir, 2004 (Miles de millones de dólares y porcentajes)	
Periodo	Variación porcentual anual
1980-85	4
1985-90	18
1990-95	8
1995-00	5
2000-04	7
2002	5
2003	15
2004	11
Parte en las exportaciones mundiales de mercancías	2.9
Parte en las exportaciones mundiales de manufacturas	3.9

Fuente: OMC

Cuadro 18: Principales exportadores e importadores de textiles, 2013.

Principales exportadores e importadores de textiles, 2013									
(Miles de millones de dólares y porcentajes)									
	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
		2013	1980	1990	2000	13	2005-13	2011	2012
Exportadores									
China a	107	4.6	6.9	10.4	34.8	13	23	1	12
Unión Europea (28)	72	-	-	36.7	23.6	0	13	-10	3
exportaciones extra-UE (28)	23	-	-	9.9	7.5	2	15	-6	3
India	19	2.4	2.1	3.6	6.2	11	20	0	24
Estados Unidos	14	6.8	4.8	7.1	4.6	1	14	-3	3
Turquía	12	0.6	1.4	2.4	4.0	7	20	3	10
Corea, República de	12	4.0	5.8	8.2	3.9	2	13	-3	1
Hong Kong, China	11	-	-	-	-	-3	0	-7	2
exportaciones locales									
b	0	1.7	2.1	0.8	0.1	-15	-19	-8	-11
re-exportaciones b	10	-	-	-	-	-3	0	-6	0
Taipei Chino	10	3.2	5.9	7.7	3.3	1	13	-7	0
Pakistán	9	1.6	2.6	2.9	3.1	4	16	-4	7
Japón	7	9.3	5.6	4.5	2.2	0	13	-3	-12
Viet Nam b	5	0.2	1.6	27	23	3	23
Indonesia	5	0.1	1.2	2.3	1.5	4	16	-5	2
Tailandia	4	0.6	0.9	1.3	1.3	4	8	-14	10
Emiratos Árabes Unidos									
b, c	3	0.1	0.0	0.8	0.9	9	6	16	23
México a	2	0.2	0.7	1.7	0.8	2	11	5	9
Total de las 15 economías anteriores	281	-	-	90.5	91.8	-	-	-	-
Importadores									
Unión Europea (28)	78	-	-	35.2	24.2	1	14	-12	5
importaciones extra-UE (28)	29	-	-	9.9	9.0	4	17	-14	7
Estados Unidos	27	4.5	6.2	9.8	8.4	2	8	2	4
China a, d	22	1.9	4.9	7.8	6.7	4	7	5	9
Viet Nam b	11	0.8	3.3	15	24	4	17
Hong Kong, China	10	-	-	-	-	-3	-2	-6	1
importaciones definitivas b	0	3.7	3.8	0.9	0.0	-20

Japón	9	3.0	3.8	3.0	2.7	5	28	-2	-3
Turquía	7	0.1	0.5	1.3	2.1	5	16	-15	5
Bangladesh b	6	0.2	0.4	0.8	1.9	12	48	-12	6
México a, e	6	0.2	0.9	3.6	1.9	0	14	2	3
Indonesia	6	0.4	0.7	0.8	1.8	29	34	-1	4
Corea, República de	5	0.7	1.8	2.1	1.6	5	17	-14	7
Canadá e	5	2.3	2.2	2.5	1.4	1	8	2	-1
Rusia, Federación de b, e	4	-	-	0.4	1.3	17	25	5	-6
Brasil e	4	0.1	0.2	0.6	1.3	18	14	0	-2
India	4	0.1	0.2	0.4	1.1	8	22	-2	8
Total de las 15 economías anteriores	193	-	-	70.0	59.8	-	-	-	-
<p>a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.</p> <p>b Incluye estimaciones de la Secretaría.</p> <p>c Principalmente reexportaciones.</p> <p>d En 2013, China notificó importaciones de textiles procedentes de China que representan 3.2 miles de millones de dólares. Para obtener más información, véanse los Metadatos.</p>									

Fuente: OMC

Cuadro 19: Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2013.

Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2013									
(Miles de millones de dólares y porcentajes)									
	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales					Variación porcentual anual			
	Valor								
	2013	1980	1990	2000	2013	2005-13	2011	2012	2013
Exportadores									
China a	177	4.0	8.9	18.3	38.6	12	18	4	11
Unión Europea (28)	118	-	-	28.7	25.6	4	17	-6	7
exportaciones extra-UE (28)	31	-	-	6.5	6.7	6	26	3	8
Bangladesh	24	0.0	0.6	2.6	5.1	17	29	3	19
Hong Kong, China	22	-	-	-	-	-3	2	-8	-3
exportaciones locales b	0	11.5	8.6	5.0	0.0	-35	-14	-29	-11
re-exportaciones b	21	-	-	-	-	1	2	-8	-5
Viet Nam b	17	0.9	3.7	18	27	10	19
India	17	1.7	2.3	3.0	3.7	9	31	-6	22
Turquía	15	0	3	3.3	3.3	3	9	2	8
Indonesia	8	0.2	1.5	2.4	1.7	6	18	-6	2
Estados Unidos	6	3.1	2.4	4.4	1.3	2	12	7	4
Camboya b	5	0.5	1.1	11	31	8	19
Malasia a	5	0.4	1.2	1.1	1.0	8	18	0	1
Pakistán	5	0.3	0.9	1.1	1.0	3	16	-7	8
México a	5	0.0	0.5	4.4	1.0	-6	6	-4	2
Sri Lanka b	5	0.3	0.6	1.4	1.0	6	21	-5	13
Tailandia	4	0.7	2.6	1.9	0.9	0	6	-6	-4
Total de las 15 economías anteriores	410	-	-	79.0	89.0	-	-	-	-
Importadores									
Unión Europea (28)	182	-	-	41.1	37.9	4	15	-10	6
importaciones extra-UE (28)	95	-	-	19.6	19.7	5	15	-11	5
Estados Unidos	91	16.4	24.0	33.0	18.9	2	8	-1	3
Japón	34	3.6	7.8	9.7	7.0	5	23	3	-1
Hong Kong, China	16	-	-	-	-	-1	4	-5	1
importaciones definitivas	...	0.9	0.7	0.9
Canadá c	10	1.7	2.1	1.8	2.1	7	15	-2	6
Rusia, Federación de b, c	9	-	-	0.1	1.9	33	23	0	-2
Corea, República de	8	0.0	0.1	0.6	1.6	13	38	3	20
Australia c	6	0.8	0.6	0.9	1.3	9	21	4	3
Suiza	6	3.4	3.1	1.6	1.2	4	16	-7	3
China a	5	0.1	0.0	0.6	1.1	16	59	13	18
Emiratos Árabes Unidos b	4	0.6	0.5	0.4	0.8	12	21	13	10
Arabia Saudita, Reino de b	3	1.6	0.7	0.4	0.7	11	28	5	14

México a, c	3	0.3	0.5	1.8	0.7	3	20	8	9
Turquía	3	0.0	0.0	0.1	0.7	19	15	-18	17
Singapur	3	0.3	0.8	0.9	0.6	4	19	2	22
Total de las 15 economías anteriores d	368	-	-	93.1	76.4	-	-	-	-

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.

b Incluye estimaciones de la Secretaría.

c Importaciones f.o.b.

d No incluye las importaciones definitivas de Hong Kong, China.

Fuente: OMC