



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo

Universidad Zaragoza

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL GRUPO INDITEX**

Ismael Casas Alguacil

Ricardo Oliván Saliente

# ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>Pág. 2</b>
<b>2. Concepto de estrategia .....</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>3. Análisis Estratégico .....</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>3.1 Análisis externo.....</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>3.2 Análisis interno .....</b>	<b>Pág. 14</b>
<b>3.3 Técnica de diagnóstico: DAFO.....</b>	<b>Pág. 21</b>
<b>4. Análisis estratégico del grupo.....</b>	<b>Pág. 25</b>
<b>4.1 Breve historia del grupo .....</b>	<b>Pág. 26</b>
<b>4.2 Análisis externo.....</b>	<b>Pág. 32</b>
<b>4.3 Análisis interno .....</b>	<b>Pág. 39</b>
<b>5. DAFO .....</b>	<b>Pág. 46</b>
<b>5.1 Fortalezas y debilidades .....</b>	<b>Pág. 46</b>
<b>5.2 Oportunidades y amenazas .....</b>	<b>Pág. 53</b>
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>Pág. 58</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>Pág. 60</b>

## **1. Introducción.**

En el Trabajo de Fin de Grado hemos analizado el grupo Inditex, uno de los grupos empresariales más importantes del País y con mayor expansión internacional. Hemos escogido esta empresa para su estudio ya que es una empresa de actualidad que día a día está presente en los medios de comunicación, líder en beneficios, crecimiento, innovación, logística, etc. Consiguiendo crear un modelo de negocio diferenciado en el mundo del sector textil. Todo esto despertó nuestro interés para decantarnos por este tema y descubrir cuáles son las claves de este éxito.

La metodología escogida para su elaboración se basa principalmente en la revisión bibliográfica, tanto de libros, manuales, revistas especializadas, artículos y páginas web.

Para desarrollar este trabajo, nos hemos apoyado en una base teórica que desarrollamos inicialmente. Partimos del concepto de estrategia para después realizar un análisis estratégico, tanto interno, utilizando la Teoría de recursos y capacidades y la cadena de valor, como externo empleando el PEST, las cinco fuerzas de Porter y terminar con un análisis DAFO. A continuación analizaremos la empresa, desde sus inicios e historia pasando por cada una de sus enseñanzas y la introducción de cada una de ellas dentro de la organización. Después para profundizar más aplicaremos los conceptos teóricos explicados en la primera parte, para ver las claves de este grupo. Finalmente con los resultados obtenidos procederemos a elaborar una conclusión final, para identificar los factores claves de éxito y saber cuáles son los procesos que distinguen sus productos, para crear la ventaja competitiva.

## 2. Concepto de estrategia.

El termino estrategia viene de del griego "stategos" que significa general al mando de un ejército.

El concepto actual de estrategia tiene un concepto empresarial aunque tiene sus raíces en la estrategia militar. Sun Tzu (544 a.C.) definía la estrategia como el *trabajo de una organización*. *"En situación de vida o muerte, es el Tao (camino) de la supervivencia o extinción. Su estudio no puede ser obviado"*

En el plano empresarial, empezaría a surgir las primeras definiciones en torno a los años sesenta en los Estados Unidos. Chandler (1962) fue uno de los primeros autores que proporciona una definición concreta de la siguiente manera: *"Determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos"*

Andrews, K. R. (1977), *"La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"*.

El autor con esta definición de estrategia intenta reflejar aquellos aspectos de la empresa que permanecen intactos como los objetivos, las políticas y planes que permiten establecer lo que la empresa es o quiere ser.

Quinn, J.B. (1980) *"Patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y secuencias de acción dentro de la organización de modo coherente. Una estrategia bien formulada nos ayuda a organizar y asignar los recursos de la empresa de un modo único y viable, basado en sus competencias distintivas y debilidades, anticipando los cambios en el entorno, y ofreciendo respuestas a los distintos comportamientos de sus rivales"*

Quiere recoger características como la flexibilidad, el dinamismo o la adaptación, necesarias en una empresa para hacer frente a los mercados cambiantes.

Porter, M.E. (1982) señala que *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”*.

Hax, A. y Majluf, N. (1991) realizaron una revisión extensa de la literatura existente sobre estrategia y encontraron nueve dimensiones clave que proporcionan una definición unificada del concepto de estrategia. Consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

### **3. Análisis Estratégico.**

Una vez definido el concepto de estrategia se pasa a desarrollar la base teórica del análisis estratégico que consiste en el desarrollo de un análisis interno y externo.

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado:

-Misión: La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Trata de expresar el propósito a largo plazo de la empresa y su fin genérico, además de especificar su ámbito estratégico de negocio.

La misión de la empresa forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura. Nunca debe estar orientada a la obtención de una rentabilidad o valor.

La misión tiene que ser conocida por todo los miembros de la empresa y tienen que sentirse identificados con ella. Es específica para cada empresa y determina su individualidad. Es frecuente encontrarse con misiones distintas para empresas que se dedican a la misma actividad.

-Visión: la visión expresa la representación de las características más importantes que tendrá nuestra empresa en el largo plazo, es decir, lo que quiere llegar a ser, hacia donde quiere ir en los próximos años. En la visión se puede establecer cambios de la misión si la situación deseable futura implica un nuevo espíritu o razón de ser de la empresa. Para Hamel y Prahalad (1990), la visión debe reunir tres características esenciales:

- Incorpora la idea profunda de triunfo: suele formularse en términos muy ambiciosos, pero realizables, y siempre con la vista puesta más en el futuro deseado que en el pasado.
- Es estable a lo largo del tiempo: de este modo se dotará de estabilidad y coherencia a las decisiones de la empresa.
- Debe conseguir el esfuerzo y compromiso de los trabajadores: debe ser un reto para todos los miembros de la empresa, de modo que todos se sientan comprometidos con ella y estén dispuestos a esforzarse para alcanzarla.

En resumen, una buena visión debe ayudar a los trabajadores a encontrar sentido a su trabajo.

### **3.1. Análisis externo.**

Dentro del análisis estratégico comenzaremos estudiando el análisis externo para posteriormente hacer el interno.

A través del análisis externo se diagnostica las amenazas y oportunidades que existen en el entorno y que pueden influir en la empresa. El concepto de entorno se refiere a todo aquello ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Este término algo genérico es matizado por Navas y Guerras (2002) definiéndolo como aquellos factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tiene una influencia significativa en el éxito de la empresa. Para realizar el análisis externo se diferencia entre el entorno general y el entorno específico. El entorno general hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global mientras que el entorno específico se relaciona con las fuerzas competitivas derivadas de la actividad que desarrolla. El entorno general lo analizaremos con la técnica del PEST. Para conocer el entorno específico utilizaremos las cinco fuerzas de Porter.

El PEST es una herramienta que pone de manifiesto las influencias que el entorno general ofrece a la actuación de la empresa. Se trata de una técnica subjetiva y cualitativa, por lo que distintos análisis nos podrían llevar a distintos resultados. La elaboración de este perfil consta de dos fases: la primera en la que se elabora una lista de los factores claves del entorno. En la tabla 1 se recogen los factores políticos, económicos, tecnológicos y socio-culturales.

La segunda fase consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser de uno a cinco, o lo que es lo mismo: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo (Likert, R. 1967). Esta valoración es la que se realiza de forma subjetiva por parte de la dirección de la empresa ya que va a ser lo que percibe de forma distinta las variables del entorno. En la tabla dos podremos ver un ejemplo de posible perfil estratégico.



Tabla 1: Factores políticos, económicos, tecnológicos y socio-culturales.

Económicos	Tecnológicos	Socio-culturales	Político-legal
-Ciclo económico	-Gasto público en I+D	-Evolución demográfica	-Legislación antimonopolio
-Tipos de interés	-Preocupación del gobierno y la industria por la tecnología	-Distribución de la renta	-Leyes de protección del medio ambiente
-Evolución del PNB	-Grado de obsolescencia	-Movilidad social	-Políticas impositivas
-Oferta monetaria	-Madurez de las tecnologías	-Cambios en el estilo de vida	-Regulación del comercio exterior
-Evolución de los precios	-Desarrollo de nuevos productos	-Actitud consumista	-Regulación sobre empleo
-Tasa de desempleo	-Velocidad de transmisión de la tecnología	-Nivel educativo	-Promoción de la actividad empresarial
-Ingreso disponible	-Patentes	-Patrones culturales	-Estabilidad gubernamental
-Disponibilidad y distribución de los recursos	-Desarrollo de las TIC	-Inmigración	
-Nivel de desarrollo			
-Salarios			

Fuente: elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

Tabla 2: Perfil estratégico del entorno

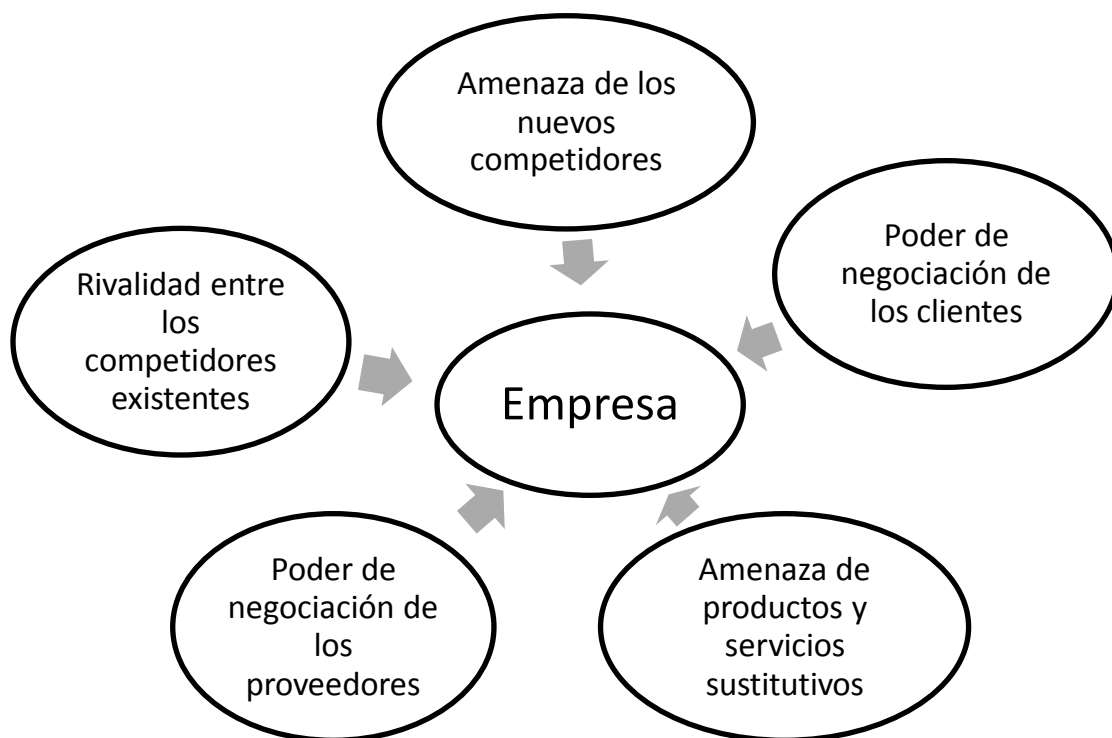
Factores a considerar	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
<b>POLITICO LEGALES</b> -Estabilidad gubernamental -Políticas impositivas -Regulación empleo	x	x		x	
<b>ECONOMICOS</b> -Evolución PNB -Evolución de precios -Evolución tipos interés		x	x	x	
<b>TECNOLÓGICOS</b> -Gasto publico I+D -Patentes -Desarrollo de las TIC	x		x		x
<b>SOCIO-CULTURALES</b> -Nivel educativo -Movilidad social -Evolución demográfica	x		x	x	

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de Navas y Guerras (2012)

Con el análisis del entorno general vamos a identificar los factores que van a influir en el desarrollo de la empresa y que pueden condicionar el negocio de la misma.

El análisis del entorno específico trata de averiguar aquellos factores del entorno más próximo a la actividad que realiza habitualmente la empresa. Para realizarlo se utiliza el modelo competitivo de Porter propuesto por este autor en 1982. En la figura 3 podremos ver las cinco fuerzas de Porter.

Figura 3: El Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982)

Según Porter (1982) el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son comentadas con más detalle a continuación.

## Competidores de la industria.

Se trata de los competidores actuales existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de rentas superiores será menor y el atractivo de la industria es menor. Porter (1982) aseguraba que la intensidad de la competencia dependerá de la existencia de una serie de factores como son los que se refieren a continuación:

-El número de competidores existente en el mercado: un mayor número de competidores supone una mayor intensidad de competencia lo que hará que se tomen políticas más agresivas en temas como los precios, las campañas publicitarias o mejoras en el servicio.

-El nivel de concentración de la industria variará dependiendo del número de empresas existente en el sector. Las industrias podrán ser concentradas si unas pocas empresas tienen una cuota alta del mercado quedando el resto del mercado para un número amplio de empresas. Mientras que una industria será fragmentada cuando exista un gran número de empresas medianas y pequeñas y ninguna tenga una participación importante en el mercado teniendo que acumular un volumen de ventas de un gran número de empresas para obtener una cuota de mercado significativa.

-Ritmo de crecimiento de la industria: si el ritmo de crecimiento de la industria se ralentiza, la intensidad de la competencia se incrementa. Las empresas van a luchar por la cuota de forma más fuerte cuando el crecimiento sea reducido endureciéndose las condiciones entre las mismas.

-Barreras de movilidad: son aquellos obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Se suelen dar en las industrias oligopolistas.

-Barreras de salida: son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. Esto fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y a seguir compitiendo en la industria haciendo que aumente más la rivalidad.

-Diferenciación de productos: a medida que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.

-Estructura de costes de las empresas: un mayor peso dentro de la estructura de costes de las empresas actuantes de los costes fijos sobre los costes variables hace que las empresas operen a plena capacidad, para intentar reducir sus costes medios.

-Costes de cambio: la existencia de costes de cambio de proveedores o clientes reduce la intensidad de la competencia, al vincularse más estrechamente unos y otros.

-Capacidad productiva instalada: a medida que en una industria la capacidad productiva mínima para desempeñar la actividad sea mayor, la competencia se recrudece.

-Diversidad de competidores: cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos y formas de competir, pueden interferir continuamente unos sobre otros, provocando efectos intensificadores de la competencia.

-Intereses estratégicos: cuando las empresas están interesadas en lograr el éxito, la competencia se intensifica ya que están dispuestas a desarrollar todo tipo de acciones para conseguir dicho fin.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Se trata de nuevas empresas que quieren acceder a la industria siendo una amenaza para las empresas existentes ya que intensificarán la competencia. La entrada de nuevos competidores estará condicionado por la que se conoce como barreras a la entrada, se tratan de mecanismos que entorpecen la incorporación de nuevas empresas haciendo que disminuyan las expectativas de rentabilidad. Esto hace que frene la aparición de nuevos competidores protegiendo a los instalados en la industria. Las principales barreras de entrada son (Bueno y Morcillo, 1994; Ventura, 1994):

- Economías de escala y alcance: esto supone que quien esté interesado en introducirse dentro de la industria tenga que hacerla a gran escala con los riesgos que conlleva o bien hacerlo a pequeña escala soportando desventajas en costes. Esto se refleja en que la reducción de los costes unitarios se reducen a medida que aumenta el volumen de producción. Las economías de alcance van a suponer que se compartan recursos entre distintas actividades o productos consiguiendo un coste menor del que supondría hacerlo de forma separada. Las empresas ya establecidas podrán impedir la entrada a través de estrategias como una bajada de los precios o con una respuesta conjunta por parte de la industria.
- Diferenciación de producto: las empresas, con su trayectoria, se han creado un prestigio o una fidelidad de los clientes que hace que los nuevos competidores tengan que realizar fuertes inversiones para que el cliente cambie a la nueva marca.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada.
- Costes de cambio: el cliente tiene que hacer frente a los costes que supone cambiar de proveedor. Si estos costes son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran reducción de precios o mejora del producto para que el comprador cambie de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución: si los canales actuales de distribución están cubiertos por las empresas existentes, las nuevas empresas tendrán que convencer a los canales de que acepten sus productos mediante promociones, publicidad, etc.
- Política gubernamental: el gobierno puede limitar o impedir la entrada mediante licencias, requerimientos mínimos, normas de contaminación, de seguridad y eficacia, etc.

-Reacción de los competidores establecidos: Se trata de la reacción que pueden tener los competidores establecidos en la industria ante la entrada de nuevos competidores. Las reacciones esperadas ante la entrada de nuevos competidores son:

- Tradición de represalias en la industria: guerras de precios, campañas de publicidad masivas, ofertas de precios, tratando de disuadir al nuevo entrante.
- Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse como exceso de liquidez o capacidad productiva sobrada para atender necesidades llevan a cabo estrategias defensivas.

Presión de productos sustitutos.

Son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Cuando aparecen productos sustitutos en una industria, el atractivo de la misma tenderá a decrecer, y por tanto, sus expectativas disminuirán. Para determinar el efecto del poder sustitutivo sobre una industria dependerá de:

-La satisfacción de las necesidades de los consumidores de los productos sustitutos en relación con los de la industria, es decir, que los nuevos productos puedan cumplir las mismas expectativas que se tenía con los productos existentes e incluso mejorarlas.

-Los precios de los productos sustitutos en relación con los de la industria. Un producto con un precio menor o igual que el existente y que además tiene similares características o incluyendo mejoras va a suponer una atracción para los consumidores.

-La obsolescencia que los productos sustitutos incorporan en los productos de la industria.

-Los costes de cambio por consumir productos alternativos. Son posibles gastos que le van a suponer al consumidor por cambiar de proveedor.

### Poder de negociación de los proveedores.

La capacidad de negociación de los proveedores va a depender de las características del sector como el número de proveedores, la importancia en la cadena de valor o la concentración del sector. Los factores que afectan al poder de negociación de los proveedores, según Porter (1982), son:

- Grado de concentración en relación con la industria, con una industria más concentrada afectará positivamente a los proveedores.
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.
- Existe una amenaza real de integración hacia adelante por parte del proveedor.

### Poder de negociación de los clientes.

Cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, el atractivo de la industria será menor ya que se estarán llevando una porción mayor del valor creado. Impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con las empresas. Sin embargo, una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejoras condiciones para sus transacciones. Los factores que afectan al poder negociador de los clientes, según Porter (1982), son los siguientes:

- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Grado de importancia de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El producto es o no almacenable.



### **3.2. Análisis interno.**

Con el análisis interno se intenta investigar acerca de los recursos, capacidades, habilidades, etc. disponibles por parte de la empresa. Con ello se quiere averiguar las fortalezas y debilidades de la organización utilizando una de las técnicas más utilizadas, como es la cadena de valor. Además la teoría de recursos y capacidades permite reconocer ventajas económicas dentro del mercado global analizando las distintas empresas y sus características.

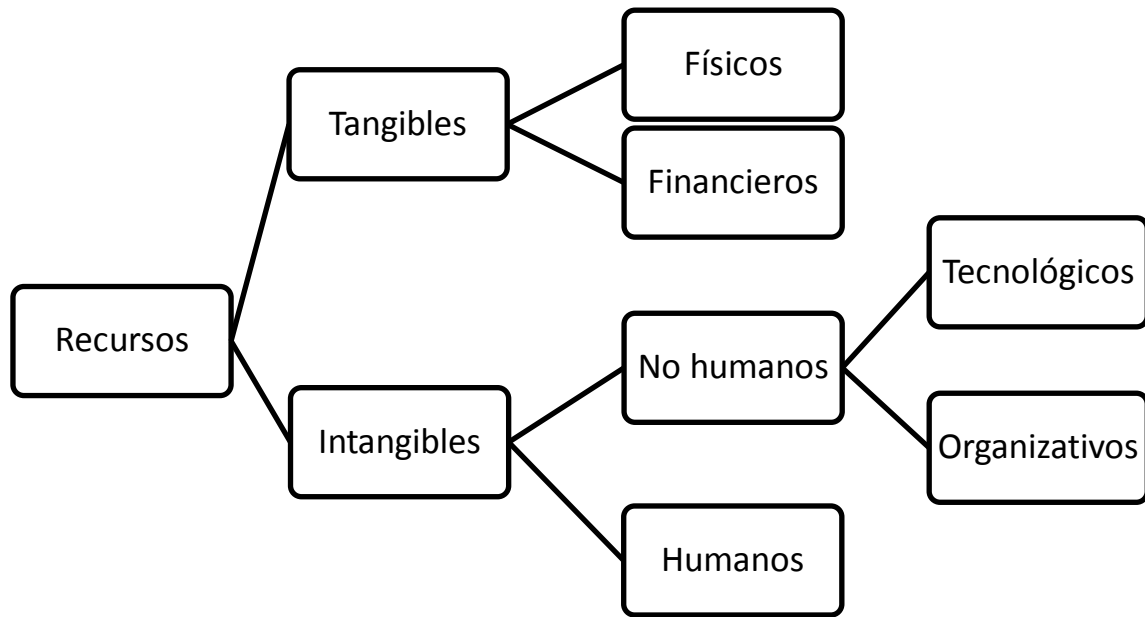
Según Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002), el propósito del análisis de los recursos y capacidades es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y de habilidades que posee o a los que puede acceder.

La empresa debe identificar sus propios recursos y capacidades de modo que conozca con profundidad su potencial de partida. Es preciso evaluar el valor de su inventario de recursos y capacidades además de que deberá de analizar las posibles opciones estratégicas disponibles a partir de la disponibilidad de recursos y capacidades y de su valor potencial.

La empresa deberá de identificar los distintos tipos de recursos y capacidades de los que dispone.

Navas, J.E. y Guerras L. A. (2012) definen los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia competitiva. En la figura 1 podemos observar los diferentes tipos de recursos que se encontrarán en una empresa.

Figura 1: Teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

Los diferentes recursos que se pueden encontrar son:

➤ Tangibles: fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Serían los de tipo físico y financiero. Los primeros son los edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc. y los segundos son todo lo relacionado con disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.

➤ Intangibles: difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Se pueden clasificar en dos grupos: los activos humanos y los no humanos. En los primeros estarían la cultura y el capital humano. La cultura son los valores y creencias de la empresa, tienen que ser compartidos por todos los miembros de la empresa. El capital humano ofrece a la empresa servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

En el segundo grupo se encontrarían los tecnológicos y los organizativos. En el caso de la tecnología estaríamos hablando de los productos de la empresa como patentes, diseños, bases de datos, etc. que permiten fabricar los productos. Los recursos organizativos serían la marca comercial, el prestigio, la reputación o la imagen corporativa.

La identificación y análisis de los distintos recursos y capacidades nos va a servir para diagnosticar los puntos fuertes sobre los que construir o formular la estrategia (recursos y capacidades más valiosos) y los puntos débiles (los recursos y capacidades menos valiosos).

Para poder analizar con mayor detalle los recursos y capacidades se pueden utilizar herramientas como la cadena de valor.

Siguiendo con el análisis interno la cadena de valor nos va a permitir determinar las actividades que generan una ventaja competitiva en la empresa, desgranando cada una de las funciones que desarrolla la organización.

La cadena de valor es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa. Con la cadena de valor se recogen las actividades básicas de la empresa, para identificar los aspectos o partes que más contribuyen a la generación de ventajas competitivas. Se trata de descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación. Porter, M.E. (1990) distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo (logística interna y externa, producción, marketing, servicio posventa), mientras las de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias (infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología, aprovisionamiento). En la figura 2 se puede observar detalladamente.

Figura 2: Cadena de valor



Fuente: Navas y Guerras (2002)

Las actividades primarias son las principales que realiza la empresa y se recogen a continuación:

- Logística Interna: se refiere a la recepción, almacenamiento y distribución materias primas (manejo de materiales, almacenes, control de inventarios, etc.).
- Fabricación u operaciones: son todas las actividades necesarias para convertir las materias primas en el producto final (máquinas, empaquetado, ensamblaje, etc.).
- Logística Externa: todas aquellas actividades implicadas en el almacenamiento y distribución del producto a los consumidores.
- Marketing y ventas: se centra en las actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, así como las que tratan de inducir la compra (publicidad, promoción...).

-Servicio postventa: todo lo referente a las actividades encaminadas a realizar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo serian:

-Aprovisionamiento: todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos (materias primas, productos intermedios, máquinas, equipos de laboratorio, etc.).

-Desarrollo tecnológico: los procesos relacionados con la mejora de los productos y los procesos productivos (investigación básica, diseño del producto, etc.).

-Gestión de RRHH: los técnicos que permiten realizar la búsqueda, contratación, formación, desarrollo, compensación del personal.

-Infraestructura: todo lo relativo al apoyo de toda la cadena de valor (gestión directiva, planificación, finanzas, contabilidad...).

### **3.3. Técnica de diagnóstico: DAFO**

Para terminar el análisis estratégico se puede utilizar técnicas de diagnóstico como es el análisis DAFO. Este análisis trata de resumir la información conseguida proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa lo que puede ayudar de forma significativa al diseño de la estrategia.

Esta herramienta pretende conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa. De esta forma, la estrategia genérica que más le convenga a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. No obstante, el análisis DAFO presenta un inconveniente, no establece relaciones entre las variables de cada uno de los análisis, impidiendo relacionar cuestiones referentes al análisis interno con las relativas al análisis externo.

También debemos recordar que este método es estático y no dinámico, debido a que los cambios del entorno son muy rápidos, es conveniente su continua actualización. El diseño del DAFO se realiza considerando las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades extraídas del análisis del entorno y del análisis interno realizado previamente y enumerándolas para valorar de forma conjunta la situación de la empresa.

Las debilidades son características que impiden a la empresa o unidad rendir correctamente y que deben tratar de resolverse.

Las amenazas son posibles acontecimientos o fuerzas que están fuera de control, que la empresa o unidad debe prever y decidir como mitigar. Para que no perjudiquen a la organización en su desarrollo.

Las fortalezas son competencias y aptitudes que posibilitan que la empresa o unidad trabaje adecuadamente (capacidades que deben potenciarse).

Las oportunidades son tendencias, fuerzas, acontecimientos e ideas que la compañía o unidad puede capitalizar a su favor.

Con esto vamos a conseguir un resumen de los análisis interno y externo proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa y sintetizándolos a través del análisis DAFO.

Con los resultados la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales como vemos en la siguiente tabla:

Tabla 2: Tipos de estrategias

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
Debilidades	Estrategia de reorientación	Estrategia de supervivencia

Fuente: elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

-Estrategia defensiva: Son estrategias que combinan fortalezas de la empresa con amenazas del entorno, existen fortalezas que es necesario defender. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

-Estrategia ofensiva: Son estrategias que combinan fortalezas de la empresa con oportunidades del entorno, es necesario aprovechar ese conjunto. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está

maduro es posible tratar de "robar" clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

-Estrategia de supervivencia: La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias (debilidades) para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen, ya que existen debilidades de funcionamiento que es necesario afrontar.

-Estrategia de reorientación: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados, es una oportunidad que ofrece el entorno para reorientar los esfuerzos que se han convertido en puntos débiles.

Una vez realizado el análisis estratégico de la empresa, y conocido tanto la situación interna de la organización como el entorno, el siguiente paso es la formulación de la estrategia con los datos con los que contamos. Por ello, una vez identificado el negocio concreto se deberá plantear inmediatamente cual debe ser el comportamiento más adecuado con dicho negocio para obtener éxito en el mismo. Cuervo García<sup>1</sup> (1999) distinguía tres niveles en esta fase:

-El corporativo: pretende vincular la empresa en su conjunto con el entorno. Se deciden aspectos tales como los negocios y sectores en los que se va a operar y todo lo relacionado con la adquisición y asignación de recursos, así como la dirección y forma de desarrollo de la empresa.

-El de negocio: está relacionada con la construcción de ventajas competitivas en las actividades encomendadas a cada unidad estratégica. Las decisiones van encaminadas para competir en costes o diferenciación, de modo que se pueda crear y mantener una posición competitiva ventajosa en cada negocio y establecer las bases para competir en el futuro.

---

<sup>1</sup>Para un mayor desarrollo ver Cuervo García, A. (1999).Papeles de Economía Española (78-79), 35-37



-El funcional: determina cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional para maximizar la productividad de dichos recursos y apoyar la consecución de ventajas competitivas.

La última fase del proceso de la definición estrategia es la implantación de la estrategia, definida por Cuervo García (1999)<sup>1</sup> como la implantación y diseño de la organización y de las políticas de persona que permiten llevar a cabo la estrategia seleccionada. El elemento central del proceso de implantación está constituido por las capacidades directivas, como el estilo y la forma de organización, y por la cultura de la empresa, que condicionan la forma de trasladar las estrategias a la organización. Se tiene que escoger la estructura organizativa: funcional, divisional, matricial más adecuada así como los sistemas de información, incentivos, selección y formación que mejor se adapten al desarrollo de la estrategia.

Dentro de esta fase también se incluye la planificación. Los sistemas o programas de acción muestran cómo opera la organización, cómo se lleva a cabo la estrategia, lo que abarca la planificación de recursos y los sistemas de información estratégica.

Por su parte, el control estratégico va a permitir mantener el esfuerzo de implementación de la estrategia así como ajustarla a los posibles factores, tanto internos como externos, que no se esperaban en un principio dando una respuesta a los distintos problemas.

## 4. Análisis estratégico del grupo.

Una vez que se ha presentado la empresa, el siguiente paso será desarrollar el análisis estratégico en el grupo Inditex tratando de finalizar con la presentación de un DAFO.

Para comenzar el análisis estratégico, primero se presenta la misión y visión del grupo para averiguar su fin genérico y lo que la empresa quiere llegar a ser:

La Misión de este grupo se presenta de la forma siguiente: el grupo empresarial INDITEX desarrolla prendas de ropa *fashion* de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y con un excelente precio para los jóvenes y adultos. Sus tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección nueva cada dos semanas, gracias a su excelente logística en la cadena de almacenes, permite tener a los clientes expectantes de las novedades en el mundo de la moda. Pretende mantenerse líder en su sector dando respuesta a las necesidades de los clientes.

Visión: la empresa busca ser líder mundial 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. La empresa busca que los clientes puedan vestir la ropa diseñada por el grupo utilizando la diversificación que les proporciona sus distintas cadenas de ropa para acercarse al mayor público posible.

Inditex busca a través de la misión y visión dar a conocer los objetivos que persigue la organización siendo su prioridad llegar a sus compradores de una manera fácil a través de sus numerosas tiendas repartidas por todo el mundo o a través de internet en sus tiendas *on-line*. La empresa siempre va a buscar trabajar de una manera eficiente adelantándose a los cambios de una manera rápida y adaptándose a las situaciones más adversas. El grupo trata de trabajar en equipo compartiendo los mismos objetivos desde los empleados de tiendas hasta los miembros del consejo de administración.

#### **4.1. Breve historia del grupo.**

Los fundamentos explicados en los apartados anteriores servirán como base para la aplicación al caso de la empresa Inditex. Antes de iniciar este proceso es necesario comenzar con la presentación de la empresa y un repaso a su historia y conocer como se ha ido forjando el mayor grupo textil del mundo.

En primer lugar para hablar del grupo INDITEX tenemos que mencionar a su fundador, Amancio Ortega Gaona. Hijo de un ferroviario vallisoletano afincado en Busdongo de Arbas, León en 1936. Instalado con su familia de clase humilde en A Coruña desde su niñez. Fue en esta ciudad donde inició su andadura profesional en el comercio textil, primero como repartidor en la camisería Gala, uno de los negocios comerciales más célebres de la capital gallega. Después le contrataron en la mercería La Maja, regentado por los Castro Quintás. Con los conocimientos adquiridos en estas empresas decidió poner en marcha su propio proyecto empresarial, creando, en 1963, la compañía Confecciones GOA, dedicada a la fabricación de prendas de vestir, esta compañía crece progresivamente hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países.

Tras una primera etapa de crecimiento en el área de la producción, en 1975 se abre la primera tienda de la cadena Zara en una céntrica calle de La Coruña<sup>2</sup>. Durante los diez años siguientes, la cadena se extiende rápidamente por toda España, hasta que en 1985, Amancio Ortega integró Zara en un Grupo de nueva creación, Industria de Diseño Textil, INDITEX S.A.

Tras la expansión por España, el grupo sale de nuestras fronteras, abriendo tiendas en todo el mundo: Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990). Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, hoy están presentes en más de 400 ciudades de Europa, América, Asia y África.

---

<sup>2</sup> lugar en que se ubican los servicios centrales de la compañía a día de hoy.

Está formado por ocho enseñas comerciales –Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterquë--- cuenta con más de 6000 establecimientos en 86 países, y 120.340 empleados<sup>3</sup>. Además de las ocho enseñas citadas, el Grupo cuenta con otras dos marcas que a día de hoy son extensiones del buque insignia que es Zara: Kiddy´s Class (moda infantil) y Lefties (moda *outlet*).

La evolución del grupo se produjo de forma rápida. Tras la creación del grupo, en 1991 se crea la cadena Pull & Bear y adquiere el 65% de la cadena Massimo Dutti hasta que en 1995 completa el 100% de la misma. En 1998 se crea Bershka, dirigida a un público más joven y al año siguiente, 1999, Inditex adquiere Stradivarius. En este mismo año, Lefties pasa a formar parte de Inditex, como *outlet* de Zara, aunque a día de hoy incorpora colección propia. En el 2001 se produce el lanzamiento de la cadena de lencería Oysho.

La expansión de la firma continúa con la apertura de un Centro de logística de Distribución de Zara en Zaragoza en 2003 y se produce el lanzamiento de Zara Home, especializada en artículos para vestir y 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. Es en este mismo año cuando se pone en marcha la primera tienda online del grupo de la mano de Zara Home. En 2008 Inditex lanza la que es hasta el momento su última firma, Uterquë, dedicada al mundo de los complementos y accesorios. La expansión internacional del grupo fue iniciada con la apertura de una tienda en Portugal en 1988 para, seguidamente, expandirse al resto de Europa y a Estados Unidos. Los siguientes mercados a explorar serían los países del sur de América así como los países árabes. Inditex continuo su “conquista” en el continente asiático cuando ya en el resto de Europa y América su presencia era ya importante.

---

<sup>3</sup> Últimos datos de personal disponible al año 2012. El número de tiendas y el número de países es a fecha de 31 de enero de 2013. Fuente: web de Inditex.



Cada enseña comercial del grupo INDITEX está enfocada y diferenciada para un público objetivo claramente delimitado. En la tabla 3 <sup>4</sup>podremos observar la presencia de cada marca tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

Tabla 3: Tiendas de Inditex en el mundo y en España

<i>Enseñas</i>	<i>Mundo</i>	<i>España</i>
Zara	1.751	332
Zara Kids	174	137
Pull & Bear	816	278
Massimo Dutti	630	243
Bershka	885	268
Stradivarius	780	291
Oysho	524	196
Zara Home	357	144
Uterqüe	92	41
<b>Total</b>	<b>6.009</b>	<b>1930</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la pagina web de Inditex

- ZARA. Es la cabecera del grupo Inditex. Comercializa, por un lado, ropa de diseño y de calidad a precios competitivos para hombres y mujeres de entre 20 y 35 años. Por otro lado, comercializa ropa para bebés y niños. Esta marca supone más de la mitad del volumen de negocio con un 66,1% en 2012

- PULL AND BEAR. Centrada inicialmente en la moda casual y deportiva para el hombre, aunque posteriormente lanzó también la línea de mujer,

<sup>4</sup> A fecha de 31 de enero de 2013

completando así su propuesta comercial. "Joven, activo, informal", así es el cliente al que se dirige Pull & Bear. Supone el 6,8% del total del grupo.

- MASSIMO DUTTI. En sus inicios se dedicó únicamente a la moda masculina. Desde 1995 cuenta con una línea de mujer. La cadena ofrece moda de gran calidad, con imagen de marca a precios medios, para un público actual y urbano. Su gama de productos incluye sastrería, camisería, ropa informal para el tiempo libre, calzado y complementos. Su volumen de negocio representó sobre un 7,1% del total del Grupo.

- BERSHKA. Creada para satisfacer las necesidades del público femenino más joven. La marcada tendencia de su ropa y una imagen de tienda concebida a la medida de sus clientes permiten a Bershka ser un foco de interés para las jóvenes de entre 13 y 23 años. Actualmente cuenta con una línea de ropa para hombre. Su cifra de negocio representaba sobre un 9,3% del total del Grupo.

- STRADIVARIUS. Esta enseña adquirida ofrece ropa para mujer de entre 15 y 25 años. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades con un estilo informal e imaginativo. Representa sobre el 6% del total del Grupo Inditex.

- OYSHO. Esta enseña comercial creada por el grupo, está especializada en comercializar ropa interior femenina, para dormir y para la práctica de deporte, calcetería, ropa de baño, complementos y cosmética. Supone un 2% del volumen de negocio.

- ZARA HOME. Especializada en artículos para vestir y decorar la casa. Su apuesta por el textil -ropa de cama, de mesa y de baño-, se complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración. Las tiendas Zara Home proponen diferentes ambientes de decoración: Contemporáneo, Clásico, Étnico y Blanco. Con una renovación continua de su oferta, Zara Home introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar. Volumen de negocio en 2012 del 2,2%.

- UTERQÜE es el nuevo formato comercial del Grupo Inditex, dedicado a accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad. Una propuesta de moda en renovación continua y una excelente combinación de alta calidad con precios atractivos definen su apuesta. Cuenta con el menor volumen de negocio dentro de las enseñas del grupo con un 0,5%.



## **4.2. Análisis externo.**

Después de definir estas dos partes que aportan más conocimiento sobre la empresa, lo siguiente es realizar el análisis externo de la empresa. Con él analizaremos el entorno general y específico que pueden influir en el grupo Inditex.

El entorno general influye de manera considerable al grupo Inditex ya que está constantemente en cambio y más durante los últimos años de crisis económica haciendo que el mercado evolucione de forma muy rápida. Estos factores que influyen en la marcha de la empresa se verán reflejados posteriormente en las amenazas y oportunidades.

La empresa no se encuentra ajena a todo aquello que sucede alrededor suyo. Hay factores que pueden influir en su desarrollo y condicionar su actividad. Estos son de varios tipos como culturales, económicos o legales. Estos serán los principales condicionantes que influyen en el entorno de Inditex:

-Factores económicos: A pesar de la situación económica actual, el grupo sigue aumentando sus datos de ventas y facturación, su internacionalización parece imparable y desde hace años se sitúa líder en su sector. Parece que la situación de crisis económica que atraviesa el mundo no afecta mucho al grupo gracias a su política de precios que los mantiene de forma asequible.

-Factores Político-legales: estos factores serían todo el conjunto de leyes y normativa de tipo laboral, social, fiscal, medioambiental además de la propia legislación del ámbito textil que pueden tener influencia sobre el grupo.

Inditex cuenta con un Código de conducta interno para empleados, socios, proveedores, y clientes para lograr el buen funcionamiento de la organización en general. En cuanto a las políticas medioambientales, el grupo tiene conciencia de las repercusiones que tienen las mismas, por lo que dedica un apartado específico de su responsabilidad social corporativa al medioambiente, además de contar con un plan específico en torno al mismo.

Posibles escándalos en esta área podrían ser muy perjudiciales en una sociedad cada vez más sensibilizado con el medioambiente.

Las barreras de entrada a las que tiene que enfrentarse también son importantes, sobre todo en países donde el sector de la moda es muy fuerte y está arraigado como Italia donde tuvo que hacer un gran esfuerzo con los competidores ya implantados para poder introducirse en el país. Además hay otros países como los latinoamericanos que también suelen poner trabas a la hora de su implantación como los cierres temporales del gobierno venezolano a las franquicias de Zara establecidas en dicho país<sup>5</sup>. Sin embargo, el grupo ha optado por el método de la franquicia en aquellos países donde más problemas han tenido aunque no sea la forma de distribución que desearían.

En cuanto a las leyes fiscales ya es conocido algunos escándalos que han puesto en entredicho la fiscalidad del grupo. Por ejemplo que su tienda on-line tributara en Irlanda por sus ventajas fiscales. Además el grupo creó *Zara Holding B.V* con sede en Holanda por motivos tributarios.

-Factores tecnológicos: la empresa se mueve en un entorno en que es posible invertir en I+D haciendo que las empresas del sector puedan mejorar aspectos como el almacenaje, la comunicación o la distribución. Esto es posible gracias a que las empresas textiles se han preocupado en invertir en tecnología para poder llevar las prendas de moda de forma más rápida y a cada vez más sitios.

-Factores socio-culturales: El aumento del poder adquisitivo experimentado durante muchos años ha posibilitado que la población muestre un mayor interés por adquirir artículos de moda. La sociedad ha pasado de no dar importancia a la forma de vestirse a ser un tema cada vez con mayor seguimiento. Los cambios producidos en el estilo de vida fomentan esta preocupación por la moda en los que preocupan tanto a mujeres como a hombres. Pero Inditex también tiene que hacer frente a los cambios que se

---

<sup>5</sup> Agencia EFE (2013, 25 de febrero) El Gobierno venezolano ordena cerrar durante tres días franquicias de Zara. El País. Edición digital.

van produciendo en otros países donde tiene una cultura más tradicional y donde tienen que adaptarse a la forma de vida existente. El hecho de que los países hayan ido eliminando las barreras de entrada ha favorecido esta expansión, además de que los clientes han ido homogeneizando sus gustos, hecho que también ha influido a la hora de su introducción en distintos lugares.

El sector textil es clave en la economía ya que pertenece al sector industrial tratando de transformar las materias primas en productos elaborados. Este se considera uno de los motores de desarrollo de un país aportando una parte importante al avance económico. El sector textil se encuentra en constante cambio empujado por la globalización del mercado y propiciando que se expanda a numerosos países. Esto, unido a que progresivamente se vayan retirando los aranceles, tasas e impuestos, hace que la expansión del sector sea imparable. Para analizar el entorno específico utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo intenta determinar la intensidad de la competencia así como la rentabilidad esperada dentro del sector de la ropa. El grupo Inditex se encuentra en un sector con mucha competencia pero goza de un liderazgo conseguido a lo largo de los años.

-Poder de los proveedores: los proveedores dentro de esta industria tienen un escaso margen de negociación puesto que estos se encuentran condicionados por las decisiones que tomen las propias empresas del sector textil. Esto variará dependiendo del número de proveedores existente, la importancia en la cadena de valor o la concentración de la industria. Inditex tiene una estructura vertical por lo que el proceso de producción se realiza en las fábricas del grupo, externalizando solo la parte de confección en otros países como Brasil, Portugal, Marruecos o Turquía, y dejando escaso margen de negociación a los proveedores.

-Productos sustitutivos: el poder de los sustitutos, en este caso, más que de productos de sustitución, se hablaría de condiciones, puesto que estamos analizando un producto en concreto en el que lo que varía es quién lo fabrica. Las distintas marcas cada día compiten por una relación calidad-precio mejor, ofreciendo a los clientes unas posibilidades diferentes. En Inditex se puede ver como la empresa tiene distintas marcas en las que ofrece productos más baratos o caros. Los ciclos de vida de los productos son cortos ya que las marcas intentan adecuarlos a las tendencias de la moda. Por ello, hace que los beneficios que puedan conseguir puedan ser altos. El poder de sustitución podemos decir que es alto debido a los condicionantes que ya mencionados por lo que las empresas tienen que estar pendientes de este factor.

-Rivalidad entre competidores: Inditex se enfrenta a numerosos competidores tanto dentro del país como fuera. La competencia en este sector es alta, y aunque el grupo es líder mundial, las empresas a las que se enfrenta son numerosas. Los factores en los que puede competir son varios como el marketing, calidad, diseño, innovación o precio, destacando del grupo su adaptación a las necesidades de los clientes así como la rapidez de su servicio

Estas empresas abarcan un gran público por lo que suelen diferenciarlas dependiendo del segmento de población al que se dirige y el producto que va a vender: ropa de hombre, ropa de mujer, ropa de niño, zapatos, complementos, etc. En la tabla 4 se presentan las cifras de negocio<sup>6</sup> tanto del grupo Inditex como de sus principales rivales.

Tabla 4: Comparación de negocio entre los principales competidores

	Inditex	H&M	GAP
Cifra de negocio	15.946	14.404	11.961
Beneficio neto	2361	1955	867

<sup>6</sup> En millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria anual de los grupos

Las principales empresas a las que se enfrenta Inditex son H&M y GAP como empresas internacionales así como empresas nacionales que se han expandido internacionalmente: Mango, Blanco, Cortefiel, Adolfo Dominguez, etc. Además habría otro tercer grupo que serían las empresas de ámbito local que también pueden hacer competencia a estas empresas, sobre todo en aquellas zonas donde está más arraigado el comercio tradicional. Sin embargo, GAP, H&M e Inditex son los principales actores dentro de este sector y, por lo tanto, GAP y H&M son los principales competidores de Inditex.

No siempre este grupo ha tenido el liderazgo. Anteriormente lideraba el mercado la compañía norteamericana GAP e Inditex ocupaba la tercera posición. Sin embargo, el constante crecimiento y la apertura de nuevas tiendas en numerosos países ha hecho que el grupo de Arteixo este en la situación actual de número uno en el sector textil.

Durante el año 2012 la empresa no ha hecho más que afianzar su liderazgo como muestran los datos.

La cifra de negocio de Inditex fue de 15.946 millones de euros, mientras que la de sus rivales cercanos, H&M y GAP fue de 14.404 y 11.961 millones de euros respectivamente. Como resultado el beneficio neto obtenido por las multinacionales fue de 2361 millones de euros para compañía gallega, 1955 millones para H&M y 867 millones de beneficio para la empresa estadounidense GAP. Sin embargo, en el mercado local, Inditex anunció una caída de las ventas del 5% mientras que la caída de H&M fue de un 0,4%. En la tabla 5 se presenta las principales cifras<sup>7</sup> del grupo Inditex en los dos últimos años así como la variación experimentada entre ambos.

---

<sup>7</sup> La cifra de negocio y de beneficio neto aparece en millones de euros. Los ejercicios fiscales van de 1 de febrero a 31 de enero del siguiente año natural

Tabla 5: Evolución del grupo en los dos últimos años

Ejercicio	2012	2011	12/11
Cifra de negocio	15.946	13.793	16%
Beneficio neto	2361	1932	22%
Nº de tiendas	6009	5527	482
Nº de mercados	86	82	4
Empleados	120.314	109.512	10.802

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la pagina web de Inditex

-Barreras de entrada: La posibilidad de que entren nuevas empresas dentro del sector va a estar influido por la existencia de mecanismo que va a dificultar su introducción. Estas barreras de entrada pueden ser economías de escala, políticas gubernamentales, necesidades de capital, acceso a los canales de distribución, etc.

Si miramos el sector minorista de distribución de ropa, entendemos que no es complicado introducirse en el mercado ya que, siguiendo los procedimientos marcados en las leyes, cualquiera puede abrir un establecimiento. Pero si nos introducimos en el mundo de las grandes multinacionales y la distribución mayorista, las empresas van a tener mayores beneficios al aprovecharse de su posición dominante así como de las economías de escala, de contratos con mayores ventajas, así como de su experiencia previa en el mercado.

La situación del mercado actual, con una gran variedad de marcas y podría decirse que saturado, un contexto económico complicado, un

consumidor cada vez más exigente todo esto lleva a considerar que el mercado no pasa por su mejor momento. Sin embargo, las empresas siguen expandiéndose aunque, quizás, no a ritmos anteriores a la crisis económica. Para ello están aprovechando la bajada de los precios de los alquileres de locales para posicionarse en más ciudades y en sitios más estratégicos.

El mercado nacional tampoco es ajeno a estos cambios. Inditex ha tenido que cerrar alguna de sus tiendas, argumentando que son cierres estratégicos mientras que otra de sus competidores, como es el caso de Blanco, se encuentra en concurso voluntario de acreedores. Por otro lado está la compañía japonesa Uniqlo que busca expandirse internacionalmente y que ve en nuestro país una oportunidad de crecimiento.

Conseguir el éxito de compañías como H&M o Inditex es complicado ya que va asociado también a la marca, por lo que el rápido crecimiento de una nueva marca es complicado. Por ello, la amenaza de nuevos entrantes dentro de este sector es baja.

-Poder de negociación de los clientes: los consumidores suelen tener poco poder de decisión ante los grandes grupos de distribución de ropa. Podemos exceptuar en casos en los que se suelen asociar en grandes grupos y pueden demandar productos o servicios a un precio inferior. Sin embargo, las compras que se suelen hacer ante estas compañías son de forma individual y, excepcionalmente, de forma grupal o en grandes cantidades.

El análisis externo nos muestra una industria textil muy competitiva donde las empresas rivalizan por el liderazgo en el sector y se enfrentan a una crisis económica que está afectando más a unas enseñas que a otras.

### **4.3. Análisis interno.**

El análisis interno de la empresa se realizará utilizando la herramienta comentada anteriormente: la cadena de valor. Mediante esta técnica vamos a estudiar internamente el grupo Inditex, lo que nos permitirá acercarnos a una visión más clara de cómo se estructura y organiza este grupo.

Análisis de las actividades primarias.

Logística Interna.

Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo Inditex. Existe una sede central del grupo, pero para cada enseña comercial se ha creado su propia central logística, estas se distribuyen a lo largo de todo el territorio español. Tanto los servicios centrales del grupo, como el principal centro logístico de Zara se ubican en Arteixo (La Coruña). Ha incorporado robots que permiten flexibilizar los procesos de fabricación. La empresa posee un sistema informático que permite realizar un pedido en tiempo real además de los centros logísticos que posee, que se encuentran totalmente automatizados. Por otro lado cuenta con un sistema de telecomunicaciones integrado, que une la sede central en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y ventas de todo el mundo. En Zaragoza se encuentra el segundo centro logístico de la cadena Zara, esta ubicación no está escogida al azar, puesto que ofrece excelentes infraestructuras: dispone de accesos directos a la red ferroviaria y de autopistas. Además está situada junto al aeropuerto de Zaragoza, lo que aumenta las posibilidades en el manejo de carga internacional. En el caso de la cadena Pull And Bear, la compañía trasladó sus instalaciones y la plataforma logística, inicialmente en Arteixo, a la localidad de Narón (La Coruña), para afrontar así el crecimiento que estaba experimentando. También en el caso de Stradivarius, su crecimiento y expansión internacional ha dado lugar al traslado de sus servicios centrales y del centro logístico desde Sabadell (Barcelona) a unas nuevas dependencias ubicadas en la localidad de Sallent de



Llobregat (Barcelona). Por último, los servicios centrales y sus correspondientes centros logísticos de Massimo Dutti, Oysho y Bershka se encuentran en la población de Tordera (Barcelona).

Todos estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras. La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema *Just in Time*. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Según evolucionen las ventas de cada modelo se hacen pedidos al centro logístico. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envía mercancías a todas las tiendas, al menos, dos veces por semana. En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de flotas de camiones, utilizándose el avión para el envío a las tiendas más lejanas. Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de las enseñas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

#### Operaciones.

El grupo Inditex no se ocupa de todo el proceso productivo de sus colecciones, principalmente se ocupa del corte, cosido, planchado, etiquetado, control de calidad y embalaje de sus prendas para cada una de sus enseñas. Su proceso productivo tiene por objetivo principal que sea flexible, para conseguir una respuesta rápida a la demanda de cada zona. Para esto cuenta con la más alta tecnología, con un grado alto de automatización, con el uso de robots y sistemas informáticos punteros. Más de la mitad de los procesos

productivos se desarrolla dentro de la empresa y sus filiales, alrededor del 60%<sup>8</sup>. El resto se realiza mediante contratación externa.

Logística externa.

El grupo cuenta con una amplia red de distribución internacional que le permite llegar a más de 6000 tiendas en 86 países. Esta red cobra gran importancia, ya que su estrategia se basa en la renovación de los productos que ofrecen sus establecimientos que se traduce en dos entregas por semana para todas sus tiendas. El tiempo se convierte en la principal diferencia, por encima de los costes de producción, por tanto maximiza la disponibilidad del producto final con la mayor rapidez a través del transporte terrestre y aéreo.

La rotación de existencias es muy alta, de esta forma se consigue tener un mínimo inventario de productos. Se sigue la técnica *Just In Time* que permite maximizar la disponibilidad del producto final con máxima rapidez, realizando la distribución bajo pedido atendiendo la demanda de cada producto por los clientes de cada establecimiento.

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.

Marketing y ventas.

Inditex considera que la mejor forma de promocionar sus productos es el diseño y ubicación de sus tiendas. Por esto localiza sus puntos de venta de forma estratégica en las principales calles comerciales de las ciudades más importantes del mundo. Dando gran importancia y cuidando al detalle de toda la distribución de los elementos de las tiendas, distinguiéndose casa enseña y

---

<sup>8</sup> Fuente: Memoria anual del año 2011 extraída de la pagina web del grupo Inditex.

adquiriendo una personalidad propia. Con esto consigue un ambiente agradable y propicio para la compra, hace que el consumidor se sienta cómodo en ellos.

Se caracteriza por realizar muy pocas campañas de publicidad convencional (televisión, revistas, carteles...), solo utiliza estos medios en periodo de rebajas y apertura de nuevas tiendas. Aunque sí que desarrolla un continuo estudio del mercado, con análisis de las distintas tendencias y segmento al mercado en función del tipo de clientes. Esta estrategia persigue que sus establecimientos consigan una alta frecuencia de visitas, esta se cifra en unas 15 visitas al año de media por cliente, cifras muy por encima de sus competidores.

Análisis de las actividades de apoyo.

Aprovisionamiento.

Parte de los tejidos y otros materiales necesarios son producidos por empresas del grupo ubicadas en diferentes países de Europa, Asia y África. El resto (en torno al 40%) se adquiere a través de múltiples proveedores nacionales e internacionales. El objetivo es disponer de una amplia fuente de aprovisionamiento que permita disponer de todos los tipos de tejidos necesarios a un precio accesible. Se trata, por tanto, de tener el máximo poder de negociación posible debido al volumen de compra.

Desarrollo Tecnológico.

En Inditex el departamento de informática es una pieza fundamental que utiliza, desarrolla e implanta distintas soluciones tecnológicas y servicios para apoyar las distintas áreas del negocio del grupo. Su implicación es amplia en todos y cada uno de los departamentos que configuran la empresa, se caracteriza por utilizar un programa retroactivo, es decir, tanto sirve para mandar datos como para recibirlos. Este sistema es el que permite una

comunicación totalmente vertical entre los departamentos de la empresa, sin los sistemas informáticos no hubiera sido posible la evolución de Inditex. Gracias a ellos se consigue que los canales de información entre las tiendas, almacenes, centros de logística y demás departamentos sean inmediatos gracias al uso de internet. Siempre van a estar comunicados gracias, además, a sistemas operativos como *Fisterra* que permite utilizar esta hoja de cálculo en cualquier sistema contable de los países en los que esta la empresa.

Otros desarrollos tecnológicos del grupo es el etiquetado final del producto mejorando la etiqueta. Anteriormente se mostraba el precio de venta en numerosos países siendo el tamaño y la claridad de esta un problema, además de complicaciones para la distribución. Ahora se muestra el producto final con una etiqueta mucho más sencilla respecto de la anterior, mostrando solo el precio del producto en el lugar de venta y las especificaciones mucho más claras.

#### Gestión de Recursos Humanos.

Para el grupo Inditex uno de los aspectos más importantes son las personas. Cuenta con una plantilla integrada por más de 120.000 profesionales en todo el mundo. En la que alrededor del 55% de los empleados trabajan fuera de España. El perfil del trabajador es de género femenino (80,4% de sus trabajadores) y joven (la edad media se sitúa en los 26 años).<sup>9</sup>

La cultura corporativa del Grupo se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de sus clientes.

La organización facilita el acceso a sus puestos de trabajo, tiene una sección en su página web denominada "Un trabajo para ti" y un portal de empleo propio: "Inditex Jobs". Todo ello con la finalidad de buscar personas

---

<sup>9</sup> Fuente: Memoria anual del año 2011 extraída de la pagina web del grupo Inditex.

que posean unos valores y cualidades acordes con la cultura empresarial del grupo y que posean la cualificación y experiencia necesaria para desempeñar alguno de los puestos de trabajo del grupo. Estos puestos de trabajo se pueden clasificar en cuatro grupos:

- Puestos de trabajo en las tiendas.
- Puesto de trabajo relacionados con las decisiones de producto: diseño, compras y comercial (creativos).
- Puesto de trabajo relacionados con la distribución o logística
- Puesto de trabajo relacionados con la gestión del grupo o puestos corporativos.

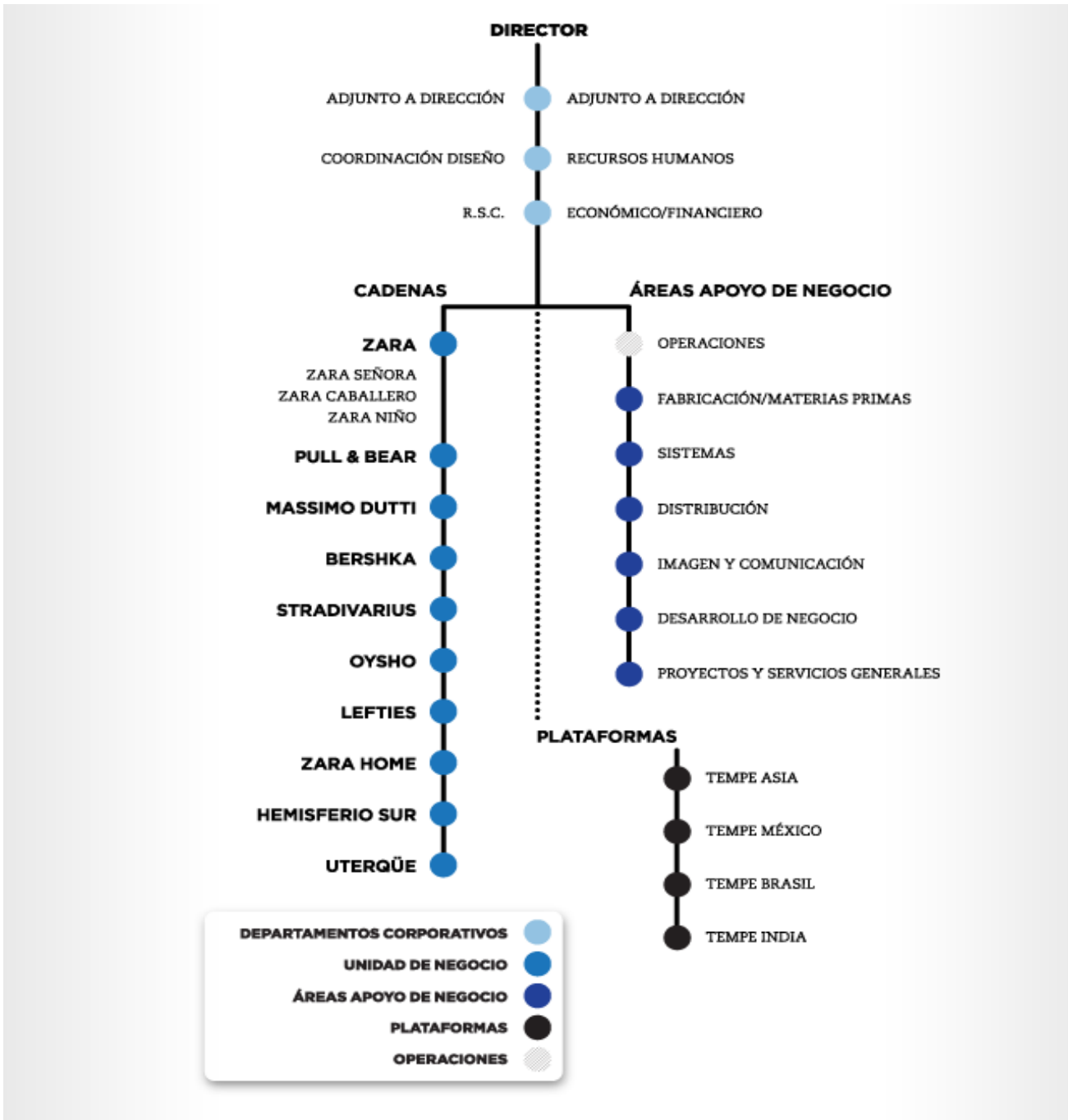
### Infraestructura

El grupo divide su estructura en distintas áreas:

- a) una dirección para cada una de las cadenas
- b) directivos de apoyo a las cadenas
- c) direcciones de los departamentos corporativos

La estructura organizativa facilita una mayor integración de las distintas partes del grupo, además de dar una mayor autonomía tanto a las distintas enseñanzas del grupo como a las tiendas a la hora de tomar decisiones. Todo ello va a permitir, además, que se vea una mayor integración del grupo en los países en los que se va introduciendo ya que la empresa, además, contrata en las distintas filiales a directivos locales. La salida del Amancio Ortega como presidente del grupo tampoco ha supuesto una ruptura dentro del grupo sino que se ha seguido una senda continuista en lo que respecta en la estructura organizativa. En la figura 5 podremos observar el organigrama de la empresa donde muestra como está organizado el grupo.

Figura 5: Organigrama de Inditex.



Fuente: Pagina web de Inditex.

El análisis interno permite conocer las ventajas competitivas del grupo como son la rapidez en la adaptación del mercado de la moda, su diferenciación dentro del grupo dirigiéndose a distintos segmentos de la población o el sistema *Just in Time* que permite abaratar los costes ya que prescinde de tener numerosos almacenes, teniendo los mínimos para la distribución en un menor tiempo posible.

## **5. Técnica de diagnóstico DAFO.**

Tras los distintos análisis realizados se estudian las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Grupo Inditex proporcionando una visión global y actual de la situación de la empresa. Para ello se enumeran cada una de ellas una vez hecho tanto el análisis interno como externo para después elegir la estrategia que más se ajusta a la empresa y su situación actual.

### **5.1. Fortalezas y debilidades**

Las principales fortalezas y debilidades detectadas una vez analizada la cadena de valor de la empresa se presentarán a continuación. En lo que respecta a las fortalezas se puede destacar:

#### *✓ Rapidez.*

Principalmente, todas las enseñanzas de Inditex se caracterizan por ofrecer un producto de calidad y diseño novedoso que se renueva constantemente. Esto lo hace posible el contar con ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias y los productos que más demanda el cliente en cada zona geográfica. Estos se dedican a observar y analizar los cambios en la moda hasta convertirse en expertos en identificar las fuentes de creación de valor para después reunirse con los diseñadores para crear las nuevas líneas según las tendencias. Los diseños quedan plasmados y listos para su venta en las tiendas de las distintas marcas del grupo en menos de dos semanas, lo que le permite adaptarse a los cambios mucho antes que sus competidores adquiriendo una ventaja competitiva respecto a éstos.

#### *✓ Flexibilidad.*

Inditex ha creado un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda integrando verticalmente todas las actividades principales de la cadena de valor como el diseño, la producción y la

venta de las prendas en tiendas propias, además de la logística de entrada y salida de las mismas.

La empresa realiza desde el diseño de los modelos, la compra de mercancía, el corte de las telas, el tallaje y marcado de las prendas, así como el control y el acabado de las mismas. Otros procesos son subcontratados a talleres (alrededor de 2000 repartidos por todo el mundo) donde realizan actividades de confección, abaratando los costes.

La rápida distribución hace que no se almacene la ropa y no se pierda dinero con los inventarios. En caso de que un modelo no guste, 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. Esto permite ahorrar en costes fijos como almacenes o centros de distribución en otros países.

#### ✓ *Sistema financiero*

El grupo se sustenta, desde sus inicios, con sus propios recursos sin tener que acudir a financiación externa. A medida que ha ido creciendo, ha ido adquiriendo inmuebles con ubicaciones estratégicas, maquinaria de última generación, además de desarrollar software a su medida. Sin embargo, la empresa tuvo que salir a Bolsa en 2001 para poder continuar con su expansión internacional convirtiéndose en uno de los valores más estables del mercado y que genera confianza a los inversores. En la actualidad forma parte del grupo bursátil del IBEX 35.

#### ✓ *Rotación de productos.*

A diferencia de la mayoría de sus competidores, Inditex no tiene marcado el número fijo de campañas al año, sino que adapta a la demanda del mercado. No distingue dos grandes temporadas (primavera-verano, otoño-invierno), actualiza su catálogo de cada marca constantemente en función de la moda y del clima, fabricando a lo largo del año más de 20.000 modelos diferentes adaptados a cada momento. Comenzará a fabricar prendas de abrigo una vez empiecen a bajar las temperaturas y no cuando se supone que



lo harían para la temporada, con esto consigue que no se acumule stock en las tiendas que puede encontrar dificultad para su venta.

✓ *Cultura de compra.*

Inditex, con su alta rotación de productos, ha inculcado en la sociedad una nueva forma de comprar. Consiste en adquirir el producto deseado en el momento puesto que en próximas visitas es posible que ya no encuentres dicho producto.

✓ *Marca.*

La empresa ha conseguido crear una marca potente y reconocida nacional e internacionalmente con la que el cliente se identifica. Creando un valor añadido, lo cual le da una ventaja competitiva generando confianza a sus compradores. Actualmente Inditex tiene muchas facilidades para poder instalarse en las zonas más comerciales de las ciudades, dando más prestigio a éstas.

La solidez de la marca en el mercado español le ha permitido expandirse internacionalmente consiguiendo un éxito rotundo. Actualmente se encuentra en más de 6000 establecimientos de Inditex localizados en 86 países.

✓ *Diversificación.*

Inditex cuenta con ocho marcas en el mercado enfocadas a distintos sectores de la población.

Todos los emblemas tienen la misma estrategia empresarial, aunque cuentan con equipos de gestión independientes. Cada enseña está enfocada hacia un grupo determinado según su edad, género y localización geográfica, centrándose no solo en el mercado juvenil, sino también en un sector más adulto., siguiendo así una estrategia de segmentación. La empresa se ha introducido en el sector del menaje con su marca Zara Home ampliando así su abanico de posibilidades y su cuota de mercado.

### ✓ *Marketing.*

La empresa se basa en la imagen que proyecta en sus tiendas hacia el cliente en vez de utilizar la publicidad convencional: anuncios de televisión, carteles, revistas, etc.

El principal recurso que utiliza son los escaparates de sus tiendas donde expone su ropa. Los escaparates 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. En cuanto a la publicidad no convencional, usa las bolsas como sistema publicitario.

El boca a boca es la mejor forma de publicidad y la más barata pero la más difícil de conseguir, ya que la empresa tiene que obtener un buen producto, a un buen precio, con un buen servicio de venta y post-venta. Así consigue que sus clientes transmitan la satisfacción de comprar en sus tiendas.

Por otro lado la compañía siempre está presente en los medios de comunicación siendo la mayoría de las veces por aspectos positivos: por su expansión internacional, por la innovación, por la protección de sus trabajadores y sus derechos, etc. Esta publicidad también es muy importante para el grupo ya que le proporciona valor añadido y consigue que el cliente los tenga presente.

La empresa hace una excepción a esta política cuando se trata de las rebajas o cuando inaugura una tienda acudiendo a la publicidad convencional.

### ✓ *Sistema post-venta.*

En ninguna de las tiendas se ponen trabas en la devolución o cambio de cualquier producto siguiendo una política muy flexible al respecto. Esto favorece la compra compulsiva ya que la empresa no va a pedir ninguna

explicación a la hora de devolver el producto pudiendo acudir a cualquiera de sus establecimientos para efectuarlo. Estas facilidades contribuyen a que el cliente no se piense mucho su compra y, en caso de devolución, aumenta la probabilidad de que el cliente vuelve a adquirir un nuevo producto.

#### ✓ *Tiendas:*

Las tiendas de Inditex no son simples punto de venta sino que son la imagen, la publicidad y el punto de referencia de las tendencias del momento permitiendo, además, recoger información sobre los gustos de los clientes. Cada una de las insignias se caracteriza por tener una distribución similar y la misma decoración, con locales amplios, para poder distribuir los productos de forma espaciosa y permitir a los clientes pasear cómodamente por la tienda. Estas se encuentran situadas en excelentes ubicaciones, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales ya que se trata de la principal publicidad para el grupo. Las tiendas invitan al cliente a pasar sin necesidad de comprar, distribuyendo los productos de forma que estén al alcance del consumidor, además de contar con personal a disposición del mismo.

#### ✓ *Homogeneidad del grupo*

Todas las marcas de Inditex siguen la misma estrategia en todo el mundo, así que cuando deciden abrir una nueva tienda o insignia, el consumidor va a conocer a qué atenerse. Lo que persigue es trasladar el éxito a todo el mundo a través de un mismo diseño de las tiendas con los escaparates, la iluminación y la música produciendo diferenciación entre las distintas marcas del grupo pero todas bajo el mismo sello distintivo. Todo esto será dictaminado desde las centrales de las distintas marcas. alguna de las ventajas que esto proporciona es un ahorro de costes y fortalecer la marca, proyectando una imagen única y potente, consiguiendo identificar sus marcas en cualquier parte del mundo.

### ✓ *Nuevas tecnologías.*

La empresa implanta las últimas novedades tecnológicas tanto en sus procesos internos como en lo que respecta en el trato directo con el cliente. Todas las marcas del grupo cuentan con su propia página web permitiendo la compra online de sus productos. Además cuentan, alguna de ellas, con blog propio, canales en *Youtube* y aplicaciones para móviles.

### ✓ *Responsabilidad Social Corporativa.*

La empresa cuenta con una RSC orientada a dos ámbitos: el social y el medioambiental. El medioambiental consiste en integrar, de forma transversal, criterios de desarrollo sostenible que permitan una adecuada gestión de los recursos y una protección del entorno, atendiendo de esta manera a las demandas de la sociedad.

El ámbito social trata de asegurar la sostenibilidad de la cadena de producción aplicando el Código de conducta de fabricantes y proveedores además de aplicar estándares de calidad, salud y seguridad del producto.

Todo ello, está regido por los principios de la buena fe, el diálogo constante con los grupos de interés y la transparencia en las relaciones empresariales, contribuyendo a una buena imagen de la marca.

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

### ✓ *Diferenciación de la marca.*

El hecho de que las tiendas del grupo Inditex tengan precios bajos hace que la gente pueda acceder más fácilmente a sus productos y que todo el mundo pueda llevarlos. Esto es una desventaja puesto que parte del público al que se dirige busca una diferenciación del resto por lo que opta por no comprar ropa de sus marcas y optar por otras que le aporten mayor exclusividad y un estatus que éstas no le van a reportar.

### ✓ *Competencia entre marcas*

El grupo está formado por varias cadenas que venden un tipo de producto similar y que va dirigido a un público parecido. Se tratan de las marcas Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Bershka las que se hacen la competencia entre ellas y se roban cuota de mercado. Aunque esto no puede parecer un problema puesto que todos son el mismo grupo, habría que vigilar que todas las cadenas sean rentables.

### ✓ *Distribución centralizada.*

El grupo tiene un sistema de distribución y producción muy centralizado en España, a pesar de su expansión internacional. Esto puede convertirse en un problema para el transporte ya que puede elevar sus costes y sus tiempos de entrega.

### ✓ *Política de personal.*

Inditex cuenta con una plantilla formada por más de 120.000<sup>10</sup> personas con distintas formaciones y puesto. La mayoría del personal tiene un bajo poder de decisión y con una remuneración baja. La edad media del personal es de 26 años debido a que se produce una gran rotación de trabajadores, causado por una débil motivación personal y a la imposibilidad de ascender, además de que la mayoría de las contrataciones son temporales.

Los trabajadores reciben una escasa formación específica para su puesto y cuentan con un ambiente de trabajo en el que no se establece una buena comunicación interna entre el personal de tienda y los superiores.

---

<sup>10</sup> Datos relativos al año 2012 extraídos de la página web Inditex.

## 5.2 Oportunidades y amenazas

Una vez hemos estudiado los factores que influyen en el entorno, tanto el entorno general como el específico, podemos determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta Inditex. En lo que respecta a las oportunidades podemos destacar:

### ✓ *Nuevos sectores de población*

La situación actual tiende a un aumento de la población de más de 65 años haciendo que surja un nuevo segmento al que el grupo tiene oportunidad de ofrecer sus productos.

Las mujeres embarazadas se preocupan mucho más por su aspecto físico, demandando ropa actual para adecuar su vestuario durante el proceso del embarazo y seguir a la moda.

Los hombres cada día se preocupan más por su imagen y cuidado personal. Les gusta vestir a la moda, seguir las tendencias, diferenciándose del resto.

### ✓ *Tecnología punta.*

Por su recursos el grupo tiene acceso a la tecnología puntera de su sector permitiéndole mejorar la rapidez en el intercambio de información, maquinas más potentes y sistemas de logística más complejos. Estos es gracias a una mejora constante de la tecnología del entorno que hace que la inversión en I+D le permita seguir desarrollando nuevos productos

### ✓ *Unificación de las tallas*

El hecho de que cada vez se vayan unificando las tallas entre los distintos países favorece a Inditex ya que tiene numerosas tiendas de las distintas cadenas en numerosos países.

✓ *Venta on-line.*

El grupo Inditex abrió en el año 2011 las tiendas on-line de todas las enseñas del grupo facilitando la compra por internet y abriéndose todavía más al mercado. Esto le proporciona una fuente de ingresos con un futuro prometedor ya que las ventas en este formato aumentan cada año.

En cuanto a las posibles amenazas de la empresa, hablaremos de las más importantes:

✓ *Crisis económica actual.*

Los consumidores, ante la situación de dificultades económicas, intentan reducir en gasto afectando esto a la compra de prendas de vestir. Prefieren reutilizar prendas antes que adquirir nuevas, aunque, de esta forma, no sigan las tendencias. Esto, al grupo Inditex, le afecta en distinta medida que al resto de sus competidores, ya que tiene una cantidad mayor de recursos y puede soportar el descenso de consumo ocasionado. Por ejemplo en la ciudad de Zaragoza han cerrado tiendas en centros comerciales varias tiendas del grupo Inditex dentro de una estrategia de reorganización pero manteniendo una fuerte presencia en la ciudad.

✓ *Clientes exigentes.*

En la sociedad actual conectada a los distintos medios de comunicación, todo el mundo conoce las tendencias del momento y le gusta vestir a la moda. Estos clientes intentan diferenciarse buscando un estilo que el grupo no puede, en ocasiones, proporcionarlo ya que la empresa sigue una política de precios que permite acceder a su ropa a una gran parte de la población.

Esto provoca que algunos clientes no quieran comprar en el grupo para diferenciarse del resto de la población.

### ✓ *Legislaciones diferentes*

La fuerte expansión internacional en la que se encuentra el grupo le hace adaptarse a la legislación de cada país en el que se introduce. Esto se refiere a legislación laboral, derechos del consumidor, leyes medioambientales, etc. dificultando una expansión más rápida y no permitiendo que haya una política de empresa global.

### ✓ *Respeto hacia el medio ambiente*

El cliente está cada vez más concienciado del cambio climático, de preservar el medio ambiente y respetar el entorno. El consumidor se interesa sobre la procedencia y confección de las prendas así como de las técnicas empleadas para esto. Esto obliga al grupo a tener una mayor transparencia acerca de sus políticas y procesos, lo que conlleva una gran inversión.

### ✓ *Distribución geográfica*

El grupo se distribuye alrededor de todo el mundo ocupando distintas zonas con distintos climas y culturas. Esto hace que se tenga que adaptar a cada país de forma específica conociendo sus formas de vida y tendencias. Además tendrá que adaptarse en todo momento a las condiciones climáticas de cada territorio.

Una vez identificadas todas las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas, el siguiente paso es definir qué estrategia se va a tomar a partir de ahora. En la tabla 6 se representa cada una de las partes diferenciadas.



Tabla 6: Representación de la técnica DAFO.



La empresa cuenta con numerosas fortalezas y el entorno le ofrece unas oportunidades que todavía puede explotar. En cuanto a las amenazas la empresa se enfrenta a algunas como la crisis económica actual o debilidades como la competencia entre sus propias marcas. El grupo Inditex puede seguir expandiéndose y aumentando su cuota de mercado. Entre las estrategias posibles, la empresa debería seguir con una ofensiva en la que la combinación de fortalezas y oportunidades le va a permitir seguir su trayectoria ascendente dentro del sector textil aprovechando el conjunto de ambas.

El predominio de las oportunidades y fortalezas hace que la estrategia ofensiva sea la más adecuada. Fortalezas como la rapidez, la flexibilidad o la rotación de productos hace que la empresa este más cerca de las tendencias de la moda consiguiendo un acercamiento del cliente y ampliando la cuota de mercado. Por otro lado las oportunidades con las que el grupo Inditex puede seguir creciendo como a través de la venta *on-line* o introduciéndose en nuevos segmentos de población hace que la empresa tome una actitud ofensiva ante la industria textil.

Esto le va a permitir anteponerse a los posibles riesgos y seguir manteniendo el liderazgo actual.

## 6. Conclusiones.

En la elaboración de este trabajo hemos intentado averiguar y analizar la situación de un grupo que es líder mundial en el sector textil así como la estructura organizativa de la empresa y las estrategias que sigue.

El grupo no se presenta de cara al consumidor como Inditex sino que está formado por distintas enseñas explicadas anteriormente: Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterquë. Cada una de ellas está enfocada a un sector concreto de la población. Con respecto a la planificación estratégica de la empresa podemos apreciar que posee una misión, visión y unos valores consistentes.

Hemos realizado un análisis interno y externo del grupo concluyendo en un análisis DAFO con el que hemos podido ver las Debilidades y Fortalezas que tiene, así como sus Amenazas y Oportunidades.

Esto nos ha permitido plasmar las ventajas competitivas que tiene el grupo. Desde nuestro punto de vista el grupo cuenta con una estructura logística perfectamente estudiada y coordinada que permite llevar a cabo el sistema *Just in Time* facilitando la rápida distribución a sus tiendas y la adaptación a las nuevas tendencias de cada establecimiento en concreto. Esto diferencia al resto de competidores que lanzan campañas de temporada quitándoles margen de reacción ante posibles cambios en el clima y las tendencias, mientras que el grupo renueva constantemente, en concreto cada dos semanas, sus colecciones.

Una de las fortalezas por la que destaca es por su sistema post-venta, muy flexible, en el que el cliente puede devolver o cambiar muy fácilmente sus compras. Esto hace que el cliente se piense menos la compra, lo que en momentos de crisis como el actual es muy importante.

La externalización de parte de la producción permite a la empresa un ahorro de costes en la fabricación del producto y de costes de personal ya que la empresa cuenta con varias fábricas distribuidas por distintos países

aprovechándose de las ventajas fiscales y laborales que estos destinos ofrecen. Esto le ha supuesto a la empresa numerosas críticas y escándalos desde distintos sectores de la población. Se han denunciado las condiciones laborales de algunas de las fábricas de sus proveedores, ante esto el grupo ha reaccionado de forma rápida firmando acuerdos para garantizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, unas instalaciones adecuadas y unas condiciones de trabajo que cumplan con las leyes de cada país, así como de los Derechos Humanos.

Actualmente Inditex se ha convertido en un referente mundial del sector textil y un modelo de negocio a seguir y estudiar por muchas empresas. Los datos de liquidez y deuda financiera, se explican por qué se financia prácticamente en su totalidad con su circulante, debido a las compras a crédito a proveedores, y los cobros al contado a sus clientes, y a la extraordinaria rapidez en la colocación de producto en tienda (compromiso 48 horas). Año tras año aumenta sus beneficios, se expande a más países y abre más tiendas en todas sus marcas.

## 7. Bibliografía.

Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona. WUNSA.

Bueno, E. & Morcillo, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw Hill.

Castellano Ríos, J.M. (2002). El proceso de internacionalización de Inditex. *Boletín económico de ICE* (799). 209-218.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Cuervo García, A. (1999). La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa. *Papeles de economía española* (78-79). 34-55.

Fanlo, R. & Domenech, M. & Bou, M. (2011). El análisis DAFO como herramienta para la gestión de sistemas pastorales: aplicación a pastos supraforestales pirenaicos. *Pastos* (41). 165-174.

GAP. *Informe anual 2012*. Encontrado el 29 de abril, 2013, página web de GAP: [http://www.gapinc.com/content/attachments/gapinc/GPS\\_AR\\_12.pdf](http://www.gapinc.com/content/attachments/gapinc/GPS_AR_12.pdf)

Grant, Robert M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Thomson Civitas.

Hax, A. & Majluf, N. (1991). *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach Upper*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.

H&M. *Memoria anual 2012*. Recuperado el 28 de marzo, página web de H&M: [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012_en.pdf)

Inditex. *Memoria anual 2011*. Recuperado el 20 de marzo, página web Inditex: [http://www.inditex.es/es/accionistas\\_e\\_inversores/relacion\\_con\\_inversores/la\\_accion](http://www.inditex.es/es/accionistas_e_inversores/relacion_con_inversores/la_accion)

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. EE.UU. McGrawHill

Mazo, Estela S. (2013, 28 de marzo). Uniqlo ¿la competencia de Zara? Expansión.com. Recuperado el 4 de abril de 2013 de <http://www.expansion.com/2013/03/27/empresas/distribucion/1364424140.html?a=DIR215db055ec0ccc3a606285a2af27d34f&t=1370765127>

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona. Ariel.

Navas López, J.M. & Guerras Martín, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. Madrid. Civitas.

Navas López, J.M. & Guerras Martín, L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid. Civitas-Thomson Reuters.

Porter, E.M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Continental

Quinn, J.B (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, III, Irwin.

Salazar Castillo, J.M. (2005). La estructura organizativa en la empresa actual. El caso Inditex. *Boletín económico de ICE* (2850). 7-20.

Tzu, S. (544 a.C.). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid. Civitas-Thomson Reuters.

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Madrid. Civitas.

## **Índice de tablas, figuras, cuadros y gráficas.**

**Figura 1:** Teoría de recursos y capacidades

**Figura 2:** Cadena de valor

**Tabla 1:** Factores políticos, económicos, tecnológicos y socio-culturales

**Figura 3:** El Modelo de las cinco fuerzas de Porter

**Tabla 2:** Tipos de estrategias

**Figura 4:** Presencia del grupo Inditex en el mundo

**Tabla 3:** Tiendas de Inditex en el mundo y en España

**Tabla 4:** Comparación de negocio entre los principales competidores

**Tabla 5:** Evolución del grupo en los dos últimos años

**Figura 5:** Organigrama del grupo Inditex

**Tabla 6:** Representación técnica DAFO