

## **CAPÍTULO 9. ANEXOS**

### **ANEXO I**

Los orígenes del grupo hay que vincularlos sin lugar a duda con la figura de su presidente Amancio Ortega Gaona, que sin ningún precedente familiar en el negocio del textil llegó a él de manera muy circunstancial.

A finales de los años cincuenta era un simple repartidor de algunas de las primeras tiendas de confección coruñesas, plataforma en la cual adquirió una valiosa experiencia profesional, desde el contacto con las tendencias de la incipiente moda de masas hasta el acceso directo a los fabricantes de tejidos y a las redes de distribución. Por tanto, allí empezó a conocer de primera mano las preferencias de los consumidores, así como, a valorar lo que significaba su rápida satisfacción en términos de oportunidad. Lo que más tarde le llevo a comenzar como empresario de manera modesta en su vivienda familiar con la única ayuda de los suyos compaginando el trabajo que realizaba para otros con el propio. Hasta que en 1963 dio el salto a una producción a mayor escala, pensando en el consumo de masas. Y así es como nació confecciones GOA que tras una integración vertical en 1975 da lugar al nacimiento de Zara en A Coruña; para comercializar prendas de mujer, hombre y niño, un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptables a precios razonables. De este modo, se incorporó la distribución al ciclo productivo por lo que disponía de mayores márgenes que sus competidores y podía vender a precios más bajos. Además, gran parte del éxito alcanzado por sus tiendas se derivaba de una elección adecuada del lugar de emplazamiento, dado que la firma no emitía publicidad por ahorro en costes. Las tiendas habían de estar situadas en lugares céntricos, muy concurridos por el tipo de público al que iba dirigido el producto; y disponer del reclamo de un escaparate de poderoso atractivo, muy conceptual y conseguido con gran economía de medios. Pero no solo por acercar la oferta a los consumidores, sino también por conocer sus preferencias y, sobre todo, de darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Y junto a todo eso, el stock cero. Por ello, con todo este poderoso armamento, el mercado local y regional se presentaba ya pequeño a la altura de principios de los ochenta. Sin duda, era necesario iniciar la expansión en el mercado español, para lo que contó con la colaboración de un primer grupo de managers. Ayuda que resultó fundamental, porque en el salto de la firma familiar a la de mayor escala era donde fracasaban muchos. Para dar cobertura a esta transición

surgió en 1985 Inditex, que pasó a ser la sociedad matriz de las demás y supuso un punto de inflexión en la historia del grupo, inaugurando una nueva etapa de expansión. Esta expansión doméstica exigió de un esfuerzo inversor para el que raramente se buscaron recursos exteriores, salvo en los últimos años, en que el desarrollo internacional exigió financiación bancaria y una salida a bolsa. Tal como señaló Luis Alonso Álvarez (2000) en la Revista de Historia Industrial nº18 tras su estudio sobre el caso Inditex

Posteriormente, Amancio Ortega se aventuró a lanzar sus tiendas de Zara en países como Portugal en 1988, París en 1990 y New York en 1989 lo que resultó ser un gran negocio que poco a poco permitió al empresario seguir adelante y abrir más y más tiendas a lo largo del mundo. Por otra parte, tras ver el éxito de Zara, Inditex decidió crear Pull and Bear en 1991, integró en sus filas a Massimo Dutti en 1995 y así sucesivamente hasta hoy que posee las marcas Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe; que comparten el mismo enfoque comercial y de gestión, además de una cuidada atención al cliente.

Además, otro dato relevante del caso Inditex, es que cuando salió a bolsa el 23 de mayo de 2001, por un precio de 1 billón de pesetas, tardó tan solo dos meses en llegar a lo más alto, es decir, que el valor entró a cotizar dentro del selectivo español. Asimismo, a día de hoy es uno de los valores más importantes del Ibex, con una de las perspectivas de crecimiento más importantes. Su evolución a lo largo del tiempo se puede observar en la Figura 9.1.

*FIGURA 9.1: Evolución del valor en bolsa de Inditex*



Fuente: Infobolsa

## **ANEXO II**

### **-Misión**

Ofrecer las últimas tendencias a un precio acorde con la calidad, adelantándose a la moda para nuevos diseños constantemente, mediante una estrategia de integración vertical.

### **-Visión**

Ser la empresa líder del sector tanto en la confección, como en la comercialización y distribución de prendas de vestir, llegando así a cualquier zona donde exista un nicho de clientes.

### **-Valores**

*Orientación al resultado:* orientados a conseguir resultados de una manera eficiente, anticipándose a las situaciones y respondiendo al cambio de forma proactiva.

*Implicación:* constantes con su proyecto, explorando siempre nuevos caminos. Para ello, se toman decisiones consensuadas y aprenden de sus errores.

*Superación:* se cuestiona constantemente lo que se hace y buscan aplicar ideas creativas que les permitan innovar de una manera ágil y práctica.

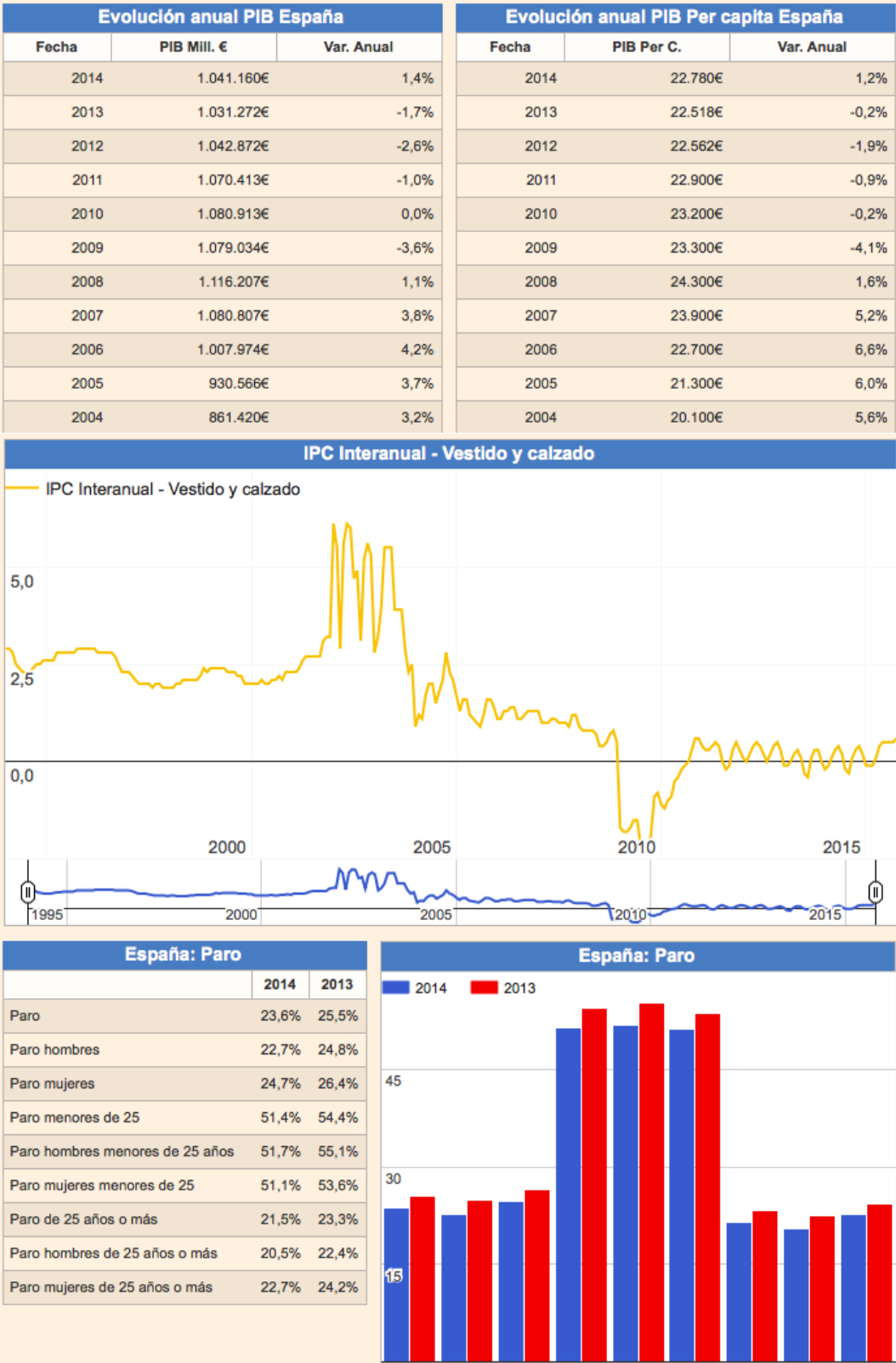
*Honestidad:* se trabaja con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quiénes mantienen relaciones.

*Sociales:* contribuyendo al bienestar de la sociedad con distintos proyectos de carácter social.

*Trabajo en equipo:* todos colaboran para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias. Asimismo, escuchan y aportan diferentes puntos de vista para mejorar.

ANEXO III

FIGURA 9.2: Principales datos macroeconómicos España



Fuente: datosmacro.com

## ANEXO IV

-*H&M*: Ofrece ropa a precios bajos, teniendo la ventaja de brindar productos que proporcionan una mezcla entre lo clásico y las tendencias de las importantes marcas de diseño, al igual que Zara.

Para ello, vende la mayoría de sus productos efectuados por sus diseñadores aunque H&M también ofrece prendas de diseñadores externos y de otras marcas. Asimismo, utiliza un sistema de logística eficiente y trabaja con stock cero. Sin embargo, H&M no cuenta con fábricas propias. Si bien se encarga del diseño, terciariza la producción, manteniendo una relación directa con 1,600 proveedores situados principalmente en Europa y en Asia.

Otra gran diferencia entre ambos minoristas es que, H&M refuerza la identidad de su marca constantemente a través de sus llamativas campañas publicitarias

-*GAP*: Bajo las marcas Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime y Athleta, altamente reconocidas por los consumidores americanos, que poseen una imagen distintiva y creíble en el mercado, la empresa ha logrado la lealtad de los consumidores.

Desde su inicio, ha preferido el canal minorista, ahorrando de esta manera los costos asociados con las ventas a través de otros minoristas o mayoristas. Gap ofrece productos con estilo, destinados a un público más joven. Asimismo, desarrolla diferentes colaboraciones con reconocidas marcas de ropa de alta costura y realiza diversas acciones en busca de posicionarse como una empresa colaboradora del medio ambiente. Aunque, la gran debilidad de Gap es su fuerte dependencia del mercado en Estados Unidos.

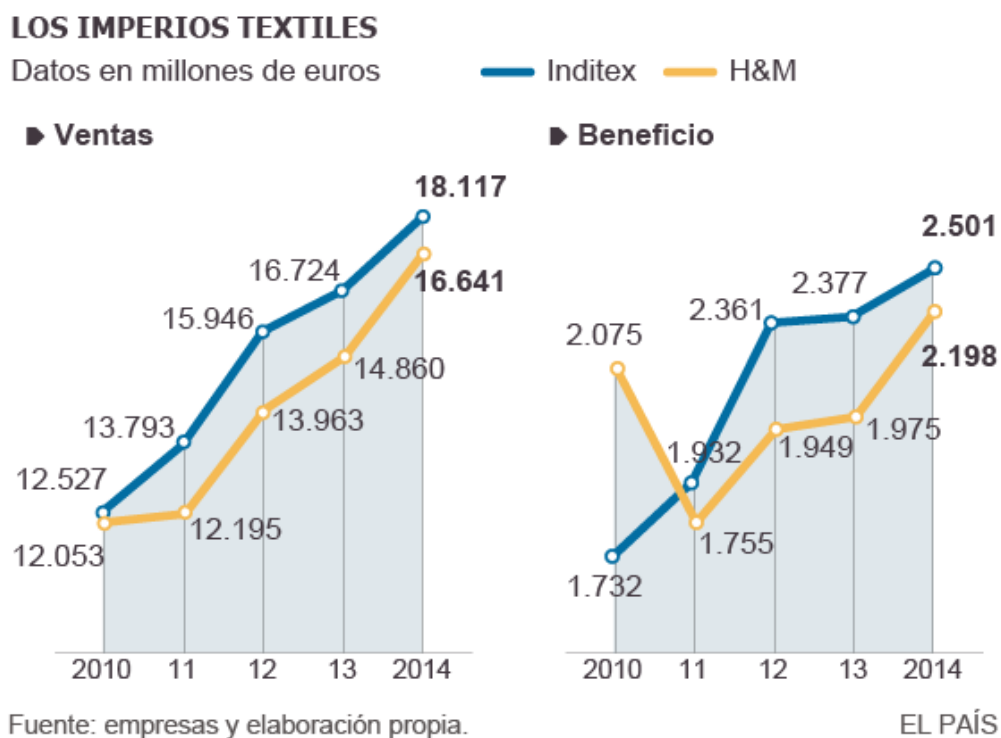
-*Mango*: caracterizada por una estrategia empresarial centralizada que funciona por franquicias y externaliza casi toda la producción, sigue un modelo de negocio similar a Zara pero con comunicación publicitaria sacando campañas periódicamente en medios masivos como exterior o prensa. Asimismo, destaca su software SLM que une fabricantes y diseñadores dando lugar a una logística eficaz y eficiente. De hecho, es el segundo mayor exportador de textiles de España. Además, opta por desarrollar asociaciones con conocidos diseñadores y contrata a modelos de elevada repercusión. Por ello, desde sus comienzos tuvo un crecimiento continuo lo que le ha permitido abordar numerosos mercados.

-*Asos*: principal página web de ropa, zapatos y accesorios online en todo el mundo, que ofrece una enorme variedad de productos. Cuando fue creada (2000) las compras por

internet eran aun casi un mito, por ello no fue hasta 2010 cuando empezó a crecer de manera exponencial. Hoy en día cuenta con más de 850 marcas entre las que se incluye la suya propia, la cual copia la estrategia de Zara, imitando modelos, materiales y formas de prendas de alta costura. Además, realiza continuas estrategias de marketing como veremos en el siguiente capítulo e invierte un gran presupuesto en publicidad online. El futuro está en los negocios digitales de ahí que centremos nuestro posterior análisis en la estrategia online de esta empresa.

Además, resulta interesante conocer la posición de Inditex (Zara) respecto a éstos, ya que a nivel global las diferencias entre Inditex y H&M, los dos mayores imperios textiles, son significativas como vemos en la figura 9.3.

*FIGURA 9.3: Datos económicos de los imperios textiles (2010-2014)*



Fuente: El País (2015)

Asimismo a nivel nacional, en términos de cuotas de mercado se encuentra en una posición privilegiada (Figura 9.4) a pesar de la gran competitividad.

*FIGURA 9.4: Cuotas de mercado sector textil España (2008-2012)*

**Table 5** Apparel Company Shares 2008-2012

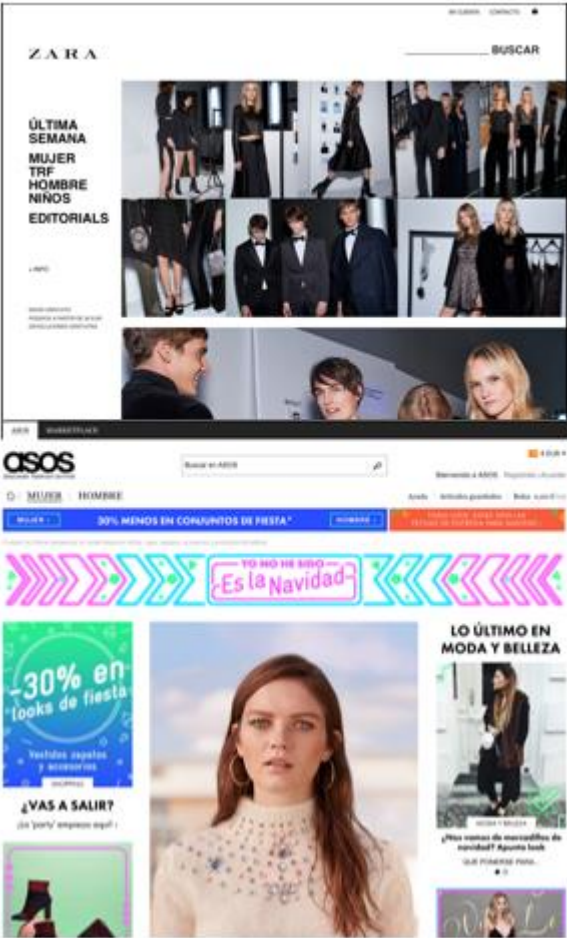
% retail value rsp Company	2008	2009	2010	2011	2012
Zara España SA	8.0	8.5	8.8	9.6	10.1
Hennes & Mauritz SL	2.2	2.4	2.6	2.7	2.9
Cortefiel SA	2.0	2.0	2.0	2.2	2.3
American Nike SA	1.8	1.9	2.0	2.2	2.3
Bershka BSK España SA	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8
adidas España SA	1.4	1.5	1.5	1.6	1.7
Industrias y Confecciones SA	1.4	1.5	1.5	1.6	1.7
Punto Fa SL (Mango)	0.9	1.1	1.0	1.2	1.4
Primark Tiendas SLU	0.2	0.6	0.9	1.1	1.3
Pull & Bear España SA	0.8	0.9	1.1	1.0	1.1
Abasic SLU	0.3	0.5	0.8	1.0	1.1
Stradivarius España SA	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1
Grupo Massimo Dutti SA	0.9	0.9	0.9	1.0	1.1
Kiddy's Class España SA	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Franchising Calzedonia España SA	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Decathlon España SA	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5
Sfera Joven SA	0.6	0.6	0.7	0.5	0.4
Oysho España SA	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
Levi Strauss España SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Confecciones Mayoral SA	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Comdipunt SA	-	-	0.2	0.2	0.3
Diagomoda SL	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Geox Respira SL	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Cecom 99 SL	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
Pepe Jeans SL	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Panama Jack SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Pikolinos Intercontinental SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Opi Prendas Infatiles SL	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Coflusa SAU	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Esprit de Corp (Spain) SL	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
adidas-Salomon AG	-	-	-	-	-
Reebok España	-	-	-	-	-
Other Private Label	6.6	7.1	7.8	8.6	9.6
Others	67.6	64.9	62.2	58.8	55.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Passport-Apparel in Spain (2013)

ANEXO V

E-Commerce



EDITORIALES

#ZARADAILY





## EMAIL

ZARA



ASOS

## ¡20% MENOS EN TODO!

¿Quieres un look extra glamuroso o prefieres subir el factor chic? Sea a cual sea tu estilo tenemos todo lo que necesitas, ¡y ahora por un 20% menos! Yeaah!

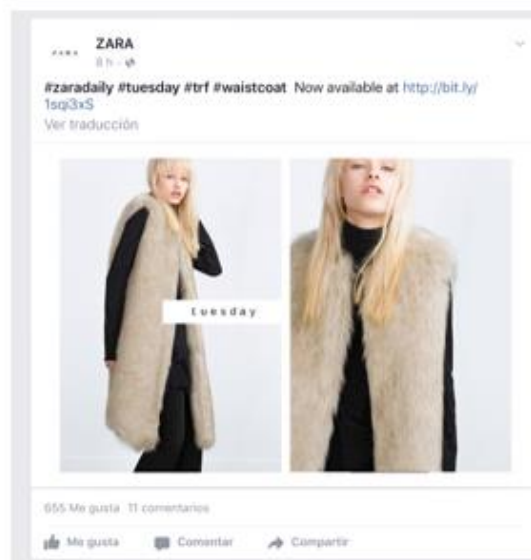
Teclea el código CYBER cuando vayas a pagar.  
Termina el martes a las 9:00 am.\*

VER FIESTA >

VER TODO >



## FACEBOOK ZARA



## FACEBOOK ASOS

**ASOS ha añadido 10 fotos nuevas al álbum: Bufandas y capas.**  
Ayer a las 18:00 · 🌐

¡Perfectas para subir la temperatura y darle el toque final a cualquier tu look! Aprovechate del **#CyberMonday** y réstale un 20% a TODO con el código CYBER: <http://asos.do/kZeOD8>






7 más

172 Me gusta · 10 comentarios

Me gusta Comentar Compartir

**ASOS ha subido un video nuevo: Delivery\_editv5\_square\_es.mp4.**  
Ayer a las 13:00 · Sprinklr · 🌐

¿No cabes en tu habitación?

### Las consecuencias del Black Friday





1.413 Me gusta · 247 comentarios · 130.512 reproducciones

## TWITTER ZARA

**ZARA @ZARA** · 15 8h

\*\*\*\* #zaradaily #tuesday #trf #waistcoat Now available at [bit.ly/1hvfQQI](http://bit.ly/1hvfQQI)






tuesday

🔄 33 ❤️ 154

**ZARA @ZARA** · 15 1d

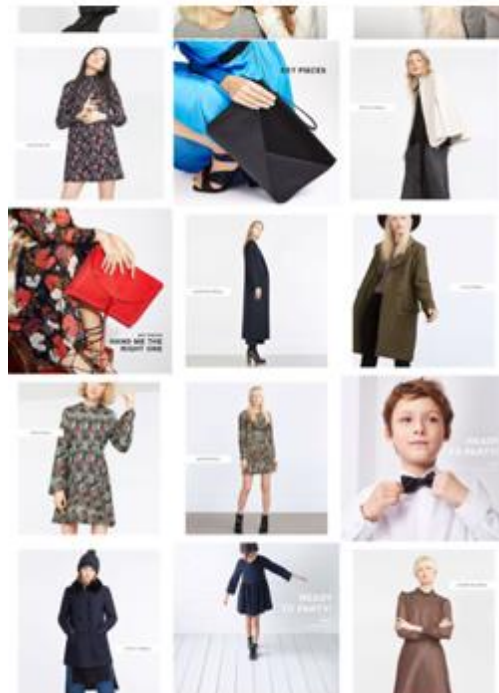
\*\*\*\* #zaradaily #monday #woman #coat #aw15 Now available at [bit.ly/1hvfQQI](http://bit.ly/1hvfQQI)

monday

🔄 27 ❤️ 525

## INSTAGRAM ZARA



## TWITTER ASOS



Cuando alguien te dice lo bien que te queda algo y tú en plan "Muuuchas gracias, lo sé" 🙄



Teníamos ganas de viernes y de [#FashionFridays66](#) 🎉



¿Y qué tal una de Vans x Alicia en el país de las maravillas? 🐘 [#FashionFridays66](#) [asos.do/JhWBvm](#)



## INSTAGRAM ASOS



♥ 1.677 Me gusta

[asos\\_es](#) Black is black 🖤 Hoy fichamos el total look en negro de [@martalozanop](#)



♥ 1.567 Me gusta

[asos\\_es](#) ¿Nos quedamos un ratito más [@itsdougthepug](#) 🐶? [#vivanlossabados](#)

Un minuto de silencio por todas las cosas que teníamos en artículos guardados y nunca llegamos a comprar.



♥ 1.347 Me gusta

[asos\\_es](#) No dejes que esto vuelva a pasar y [#vivanlossabados](#)