



**Universidad**  
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE INDITEX**

INDITEX STRATEGIC ANALYSIS

Autor:

**Daniel Lacambra Aventín**

Director:

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa

2017

## RESUMEN

El sector textil en los últimos años ha sufrido unos fuertes y acelerados cambios, alterando las políticas tradicionales de las grandes empresas, obligándolas a cambiar e implantar nuevas estrategias provocadas por una mayor competitividad.

Son muchas las empresas y marcas que hay en el sector, es por ello que la industria textil está en una continua evolución.

La velocidad y los cambios permanentes en los mercados en los que operan no admiten fallos, y mucho menos privilegios ni para las grandes marcas que tienen muchos años de historia.

En España la crisis económica ha creado una mayor competencia, han aparecidos muchas tiendas de marcas blancas, obligando a las empresas a crear nuevas estrategias de comunicación, marketing, cuidar mucho la imagen de la marca y sobre todo a mejorar la atención al cliente.

Inditex es un claro ejemplo en el que fijarse, con una estrategia empresarial exitosa. Capaz de optimizar todos sus recursos para mantenerse, posicionarse y defenderse frente a posibles futuras embestidas del mercado globalizado.

## SUMMARY

The textile sector in the last few years has undergone strong and accelerated changes, altering the traditional policies of large companies, forcing them to change and implement new strategies brought about by greater competitiveness. There are many companies and brands in the sector, that is why the textile industry is constantly evolving.

The speed and permanent changes in the markets in where they operate do not admit failures, much less privileges nor for the big trademarks that have many years of history.

In Spain, the economic crisis has created a greater competition, many own brand stores have appeared, forcing companies to create new strategies of communication, marketing, taking great care of the brand image and above all improving customer service.

Inditex is a clear example to look at, with a very large business strategy. Capable of optimizing all its resources to maintain, position and defend itself against possible future attacks of the market.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	CONOCIENDO INDITEX .....	6
2.1.	HISTORIA .....	6
2.2.	RESULTADOS .....	7
3.	METODOLOGÍA .....	8
4.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS .....	8
5.	ANÁLISIS EXTERNO .....	10
5.1.	ENTORNO GENERAL .....	10
5.2.	ENTORNO ESPECIFICO .....	14
6.	ANÁLISIS INTERNO .....	22
6.1.	ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DE INDITEX .....	22
6.2.	PERFIL ESTRATÉGICO DE INDITEX.....	23
6.3.	LA CADENA DE VALOR.....	31
7.	DAFO .....	34
8.	PLAN ESTRATÉGICO .....	35
9.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	38
9.1.	CRECIMIENTO Y DESAROLLO .....	38
9.2.	VÍAS O METODOS DE DESARROLLO.....	41
9.3.	ESTRATEGÍAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES .....	43
10.	CONCLUSIÓN FINAL.....	45
11.	ANEXOS.....	46
11.1.	BALANCE DE SITUACIÓN .....	46
11.2.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	49
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados Inditex últimos años.....	7
Tabla 2: Análisis PESTEL.....	13
Tabla 3: Ratios económicos.....	26
Tabla 4: Variación gasto Inditex periodo 2015-2016.....	27
Tabla 5: Equipo directivo Inditex.....	31
Tabla 6: Equipo directivo marcas Inditex.....	31
Tabla 7: Matriz DAFO .....	34
Tabla 8: Métodos de expansión.....	38
Tabla 9: Tiendas Inditex .....	44
Tabla 10: Balance de situación.....	47
Tabla 11: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema tridimensional Modelo de Abell.....	14
Figura 2: Diamante de PORTER.....	16
Figura 3: Esquema 5 fuerzas de PORTER .....	19
Figura 4: Presencia del grupo Inditex en todo el mundo.....	23
Figura 5: Histórico cotizaciones Inditex.....	26
Figura 6: Organigrama consejo administración.....	30
Figura 7: Cadena de valor.....	32

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo vamos a realizar un estudio del análisis estratégico del grupo Inditex. Uno de los grupos empresariales más importantes del país y con mayor expansión internacional. El grupo Inditex es una gran empresa dedicada al sector textil, dedicada a la distribución de ropa de moda para hombres, mujeres y niños. Moda que está en un cambio continuo debido a las nuevas tendencias y a la diversidad que hay en los gustos de los consumidores.

Para el estudio se ha elegido esta empresa ya que es una empresa de actualidad que día a día está presente en los medios de comunicación, es líder en beneficios, crecimiento, innovación, logística, etc. y sobre todo por el modelo de negocio que ha creado diferenciándola en todo el mundo del sector textil.

Inditex es una empresa que comenzó siendo un pequeño comercio que trabajaba en un ámbito local, igual que muchos comercios que había en España hace 35 años. Y poco a poco fue creciendo hasta llegar a alcanzar un tremendo éxito nacional y hasta llegar más adelante a ser reconocida a nivel internacional debido a su gran expansión por casi todos los países del mundo. Convirtiéndose en una de las principales cadenas de distribución de ropa textil minorista a nivel mundial.

A partir de este trabajo de fin de grado los objetivos son estudiar y mostrar como un negocio, por muy pequeño que sea puede llegar a convertirse en una gran empresa de éxito. Se pretende descubrir las estrategias desarrolladas y aplicadas por Inditex, así como las fortalezas que tiene la empresa para ocupar su posición actual en el mercado en el que se encuentra. También se analizará las amenazas y debilidades, y descubriré si el grupo presenta carencias en el mercado frente a la entrada de nuevos competidores potenciales que puedan ocupar su lugar y quitar el reconocimiento que ha alcanzado mundialmente.

Para elaborar este trabajo vamos a ver los orígenes de la empresa, donde empezó siendo una pequeña tienda de ropa gallega, y como ha acabado siendo una multinacional con más de 7000 tiendas repartidas por todo el planeta.

Analizaremos la empresa estratégicamente, estudiando su entorno externo su ámbito interno. El análisis externo lo realizare a partir del análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter.

También realizaremos el estudio de su análisis DAFO, con el objetivo de descubrir las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades que presenta el grupo.

Continuaremos realizando su plan estratégico para observar como a través de las estrategias aplicadas la empresa ocupa un lugar de liderazgo en el mercado en el que se sitúa actualmente.

Para terminar ya que mi grado es de finanzas, voy a realizar un análisis financiero calculando sus principales ratios.

Finalmente, con los resultados obtenidos realizaremos una pequeña conclusión del trabajo y daré mi opinión valorando todos los aspectos que he expuesto en el trabajo.

## **2. CONOCIENDO INDITEX**

### **2.1. HISTORIA<sup>1</sup>**

#### **Orígenes**

A los 13 años de edad, el fundador de Inditex, Amancio Ortega, comenzó a trabajar en una tienda de ropa en la ciudad de La Coruña

En 1963 funda una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir. Empezó a desarrollar sus propios diseños y junto con su primera esposa, Rosalía Mera comenzó a hacer la ropa desde su casa.

Sus primeras prendas estaban bajo el nombre de Confecciones Goa.

Es en 1975 cuando abre la primera tienda bajo la denominación Zara en una céntrica calle de La Coruña.

Su gran éxito en 1977 impulsó a Ortega a instalar sus primeras fábricas de Zara en Arteixo, donde actualmente reside la sede del Grupo Inditex.

Durante los años siguientes, la cadena se extiende rápidamente por toda España. En 1978 abrió la primera tienda en Madrid.

---

<sup>1</sup>Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Inditex>

## 1980-2000

En 1985, Industria de Diseño Textil S. A., Inditex, fue creada como una empresa holding para Zara y sus plantas de fabricación.

En 1984 se inauguró el primer centro de distribución logístico. En los años siguientes se produce la salida fuera de las fronteras españolas abriendo tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990).

En 1991, Inditex creó la compañía Pull&Bear y adquirió parte de Massimo Dutti (1991). La expansión del grupo Inditex continuó con Bershka (1998) y Stradivarius (1999).

## 2001-presente

Es el 2001 un año muy importante para el grupo, la empresa sale a bolsa el 23 de mayo por un valor total de un billón de pesetas.

Inditex ha multiplicado por más de cinco su capitalización bursátil, ya que debutó en el mercado a 18,25 euros. Dos meses después el grupo ya formaba parte del selectivo Ibex 35, lo hace por valor de un billón de las antiguas pesetas.

## 2.2. RESULTADOS

PERIODO	FECHA	BENEFICIOS	DIF(%)	INGRESOS	DIF(%)	BPA	EBITDA
4T16	15/03/17	3.157	10	23.311	12	0,4	0
2T16	21/09/16	1.256	8	10.400	11	1,05	0
1T16	15/06/16	554	6	4.879	12	1,05	955
3T15	10/12/15	2.020	20	14.744	16	0,94	0
2T15	16/09/15	1.166	26	9.421	17	0,94	0
1T15	10/06/15	521	28	4.374	17	0,92	0
4T14	18/03/15	2.501	5	18.117	8	0,92	0
3T14	11/12/14	1.687	1	12.709	7	0	0
2T14	17/09/14	928	-2,4	8.085	11	0	0
1T14	11/06/14	406	-7,3	3.748	4	3,77	732

*Tabla 1: Resultados Inditex últimos años. Fuente: El Economista*

### **3. METODOLOGÍA**

Para LLEVAR a cabo el estudio del análisis estratégico de Inditex he seguido las siguientes etapas:

1. Análisis de la misión, visión y objetivos
2. Análisis del entorno general
3. Análisis del entorno específico
4. Análisis interno de la empresa
5. Análisis financiero
6. Elaboración del plan estratégico
7. Obtención de las conclusiones y conclusión final del trabajo

Para la obtención de información y de los datos expuestos en el trabajo he consultado bases de datos de Inditex disponibles en su página web, así como su memoria y cuentas anuales.

También he consultado distintas fuentes de información como prensa on-line cuyos enlaces se pueden consultar en el apartado de bibliografía.

### **4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

#### **MISIÓN**

La definición de la misión de una empresa no es algo fácil, siendo específica para cada empresa. La misión define cual es nuestra labor o actividad en el mercado pudiéndose completar haciendo referencia al público al que va dirigido, con la singularidad o factor diferencial, mediante el que desarrolla su labor o actividad.

Inditex surge con la misión de ofrecer a sus clientes productos que necesitan y desean, compartiendo la pasión por una moda sostenible entre un amplio grupo de personas de diferentes culturas, generaciones y estatus sociales.

El grupo empresarial Inditex a través de todas sus empresas como ZARA, Massimo Dutti o Bershka entre otras, desarrolla prendas de ropa fashion, a la moda, de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y aún excelente precio para los jóvenes y adultos. Sus tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección



nueva cada dos semanas por el excelente manejo en la parte logística de su cadena de almacenes para así mantener a todos sus clientes frescos en el mundo de la moda

## **VISIÓN**

La visión está determinada por la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es una imagen mental de la trayectoria de la empresa, concepto similar al del propósito estratégico.

La visión de Inditex consiste en ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir, que pueda llegar a clientes de todo el mundo facilitándoles diferentes diseños y modas de acuerdo a los gustos y tendencias de los consumidores a precios asequibles.

## **VALORES Y OBJETIVOS**

Los valores y objetivos son los principios éticos sobre situaciones imaginarios o reales en los cuales se asienta la cultura de la empresa, por los que nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social, y que nos permiten crear pautas de comportamiento y alinear a los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización. Forman parte de la personalidad de la empresa y tienen que plasmar la realidad de la misma en su día a día. Son los pilares más importantes de cualquier organización.

Los principales valores de Inditex son:

- Ofrecer productos de la máxima calidad a todos sus clientes
- Desarrollar todas las operaciones bajo un primer principio ético y responsable
- Garantizar la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo
- Comunicación constante para garantizar que todos los grupos de interés dispongan de información clara, completa, homogénea y simultánea.
- Política de transparencia permanente.
- Hacer llegar el producto que demanda el cliente a la tienda, es decir, en adaptarse rápidamente a la moda que pide el público.
- La obsesión de los últimos cuatro años: mejorar cada vez más la calidad. Inditex cuenta con 36 diseñadores que se encargan de idear la cantidad suficiente de ropa como para que el paisaje de las tiendas Zara esté lleno de novedades continuamente.

- Vender un diseño actual, que el público requiere, con calidad y a un precio asequible. Un perfecto sistema de distribución, just in time. Desde que surge la idea hasta que está colgada la prenda en una tienda pasan poco más de veinte días.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

### 5.1. ENTORNO GENERAL

A través del análisis PESTEL vamos a identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa, así como las que van a resultar negativas para ésta. Finalmente elaboraremos el perfil estratégico de la empresa para identificar estas variables de una forma más sencilla.

#### a. Político

La dimensión política relaciona la estabilidad gubernamental y las políticas de las administraciones públicas. Los factores políticos incluyen variables como la estabilidad del gobierno, la política fiscal, los reglamentos sobre comercio exterior o las políticas de bienestar social, además de la propia legislación del ámbito textil que pueden tener influencia sobre el grupo.

Inditex cuenta con su propio código de conducta interno para empleados, socios, proveedores y clientes para lograr el buen funcionamiento de la organización general, que influyen en todas las pautas a seguir y en todas sus actividades de fabricación, distribución y venta en todo el mundo.

#### b. Económico

La dimensión económica de Inditex hace referencia a la naturaleza y dirección del sistema económico que posee y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa. Cabe destacar unos puntos esenciales que vamos a analizar:

- A pesar de la situación económica actual, debido a la crisis y a la reducción de la renta disponible, la gran mayoría de las familias han pasado y muchas aún están pasando por apuros económicos, ya sea por la falta de trabajo o los escasos salarios que reciben. Esto es uno de los factores por los que muchas familias miran muy bien en que gastar el dinero, ya que la ropa de moda no es un bien de primera

necesidad. Esto en los últimos años ha afectado mucho a la cifra de ventas descendiendo considerablemente en el sector textil.

- Existe una gran diferencia económica obtenida en cada familia, país o región, esto se debe a que la renta per cápita es distinta en cada país.

Por este motivo los precios de los productos en cada país son diferentes, a pesar de que se tienen en cuenta los costes operativos de cada país fijando precios de forma independiente en cada mercado.

- La situación financiera y económica mundial es una ventaja para la firma, ya que puede aprovecharse de las oportunidades en nuevos mercados debido a los tipos de interés decrecientes, de esta manera pueden obtener financiación mucho más barata que hace unos años.<sup>2</sup>

### **c. Socio – culturales**

Este factor recoge las tendencias del estilo de vida, la evolución demográfica, opinión y actitud del consumidor, imagen de la marca, tecnología y la empresa, moda y modelos a seguir, acceso y tendencias de compra, movilidad social, etc.

La sociedad ha pasado de no dar ninguna importancia a la forma de vestirse a tener un mayor interés por la moda y la imagen personal.

Inditex también tiene que adaptarse a las culturas y a la forma de vida que hay en muchos de los países en los que posee tiendas. Ha habido una gran homogeneización de las tendencias y los gustos en los mercados internacionales gracias a la globalización.

El grupo Inditex también sobresale por tener una fuerte conciencia social y por realizar grandes donaciones de caridad.

### **d. Tecnológico**

Las empresas del sector textil se mueven en un entorno en el que es posible invertir en I+D haciendo que las empresas del sector puedan mejorar como la distribución, el almacenaje o la comunicación.

---

<sup>2</sup><http://aprendiendomarketingconinditex.blogspot.com.es/2010/10/analizando-el-entorno-de-inditex.html>

Inditex cuenta con un sistema automatizado de logística que se basa en un software diseñado por la propia empresa que permite la distribución de su ropa por todo el mundo en un plazo máximo de dos días.

La venta por internet y las principales redes sociales favorecen la difusión de la información y proporcionan un mayor conocimiento sobre todas sus prendas y marcas.

Logra combinar la tecnología con el medioambiente llegando a crear un modelo eco eficiente.

Las ventas por internet han sido una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

#### **e. Ecológico**

Las políticas medioambientales del grupo tienen mucha repercusión, por lo que dedican un apartado específico de su responsabilidad social corporativa al medioambiente.

Inditex se encuentra en el Plan Estratégico Ambiental implantando proyectos que reduzcan el efecto invernadero, fuentes de energías renovables... Para compensar su emisión de CO2 refuerza acciones que favorezcan al medio ambiente.

Han creado un modelo de tiendas ecoeficientes, es decir utilizan una iluminación de bajo consumo, llevan mucho control de calidad en sus escaleras mecánicas, sus aires acondicionados son más eficientes y ahorran mucho consumo.

#### **f. Legal**

De acuerdo con el marco legal establece las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. Su cantidad, calidad e intensidad oscila de forma considerable entre los diversos sectores, organizaciones y países.

Las legislaciones de los diferentes países en los que opera. También los gobiernos, autoridades, instituciones y partidos. En algunos países tienen que enfrentarse a fuertes barreras de entrada. Como es el caso de Italia, donde el sector de la moda es muy fuerte y tuvieron que hacer un gran esfuerzo con los competidores ya implantados para poder introducirse en el país.

En cuanto a las leyes fiscales se han conocido algunos escándalos que han puesto en entredicho la fiscalidad del grupo, como es el caso de que su tienda online tributara en Irlanda, o cuando el grupo creó Zara Holding B.V con sede en Holanda por motivos tributarios.

Su política de empleo se basa en la ausencia de toda discriminación por razón de su raza, discapacidad física, religión, edad...

MN: Muy Negativo    N: Negativo    E: Estable    P: Positivo    MP: Muy Positivo

	MN	N	E	P	MP
<b>DIMENSIÓN PÓLITICA</b>					
Situación política					
Política económica					
Legislación económico-social					
Política fiscal					
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
PIB					
Inflación					
Paro					
Balanza de pagos					
Mercado de capitales					
Recursos energéticos					
IBEX					
Prima de riesgo					
<b>DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL</b>					
Valores y actitudes					
Grupos sociales					
Conflictos sociales					
Mercado de trabajo					
Sindicatos					
Defensa del consumidor					
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>					
Política I+D+I					
Conocimientos de científ/tecnolo					
Infraestructuras					
Madurez de tecnologías					
Disponibilidad de nuevas tecno					
<b>DIMENSIÓN ECOLÓGICA</b>					
Política medio ambiental					
Tratamiento de residuos					
Consumo de energía					
<b>DIMENSIÓN LEGAL</b>					
Defensa de la competencia					
Legislación laboral					
Seguridad e higiene trabajo					
Seguridad de los productos					

*Tabla 2: Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia*

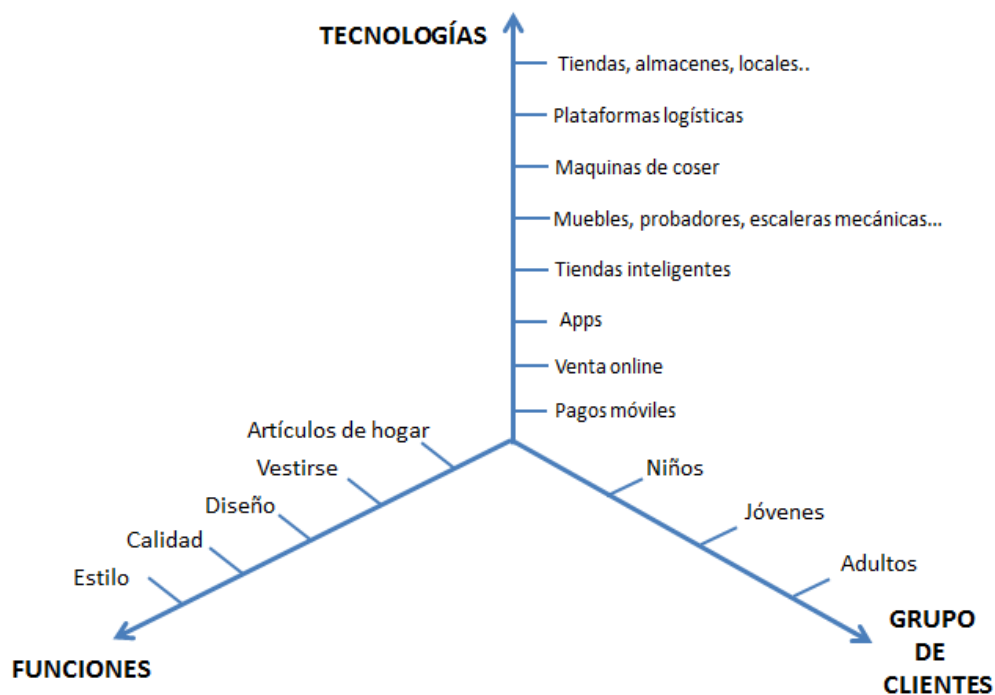
## 5.2. ENTORNO ESPECIFICO

En este apartado del análisis estratégico de la empresa Inditex vamos a centrarnos en el entorno específico.

Vamos a delimitar los conceptos del sector y del entorno más próximo. Obteniendo así la forma de competir y los factores claves de éxito, identificando las oportunidades y amenazas de la empresa.

### MODELO DE ABELL

Para delimitar el entorno específico de Inditex utilizaremos el modelo de Abell (Derek F. Abell, John S. Hammond, 1979), que consiste en un esquema tridimensional en el que aparecen tres dimensiones:



*Figura 1: Esquema tridimensional Modelo de Abell. Fuente: Elaboración propia.*

#### - **Funciones o necesidades del cliente a satisfacer.**

Las necesidades que satisfacen a los clientes de Inditex son necesidades primarias como es el vestirse. Vende productos que nos son útiles en el día a día como es la ropa y artículos para el hogar o productos de cosmética.

- **Grupo de clientes o segmento del mercado atendido.**

El segmento en el cual se centra es la moda para hombres, moda para mujer y niños y hogar. Por lo que sus clientes serán niños, jóvenes y adultos.

- **Tecnología empleada.**

La principal tecnología que utiliza Inditex son las máquinas de coser para confeccionar la ropa o complementos. En todas sus tiendas utiliza estanterías y muebles para mostrar la variedad de sus productos, escaleras mecánicas y ascensores en muchas de sus tiendas, además de los probadores para que los clientes puedan probarse la ropa.

Inditex también cuenta con varios centros logísticos para cada una de sus marcas, aparte de dos grandes plataformas logísticas con las mejores tecnologías situadas en Zaragoza y Madrid desde donde distribuye a todas las tiendas zaras del mundo.

Fue en 2007 cuando lanzo su primera página de venta online (Zarahome.com), desde entonces se propuso mantenerse en la cabeza de la innovación para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Además de poseer páginas para todas sus marcas, también tiene aplicaciones para smartphones en Google Play para Android y App Store para Iphone.

La compañía se ha convertido en uno de los referentes del sector textil por su apuesta en las tiendas inteligentes, los pagos móviles y la venta online.

### **CUOTA DE MERCADO**

La compañía es la más recomendada a nivel europeo para invertir de su sector, tiene un potencial del 20%, a pesar de que lleva ocho años de ejercicios en alza en la bolsa se ha tomado un respiro.<sup>3</sup>

Según publica el diario electrónico El País, Inditex aumentó sus ventas un 6,2% durante el pasado ejercicio del 2016, a pesar de que ha tenido abiertas menos tiendas que el año anterior.

Esto se debe a que Inditex ha optado por una nueva estrategia de macro tiendas, tienen menos establecimientos, pero la superficie es mayor. España sigue siendo su principal mercado, pero sus planes de futuro son seguir abriendo tiendas en más de 50 países.

---

<sup>3</sup> <http://www.expansion.com/mercados/2017/02/03/58931954268e3ef2088b45d7.html>

El pasado verano ZARA lidero las ventas online con una cuota de mercado del 45% en el mes de julio, en concreto registro unas ventas de 17,8 millones de euros solo en venta online. Seguida por Asos (8,4M) y Zalando (8,1M). Del grupo Inditex también hay que destacar Pull&Bear con 1,06 millones y Massimo Dutti con 1,9 millones. Todo esto se debe al comienzo de las rebajas de verano. Más de medio millón de personas realizaron compras a través de internet, dedicando una media de 77euros por persona a comprar moda.<sup>4</sup>

## DIAMANTE DE PORTER

El modelo de PORTER (1990) muestra que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras.

Trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para así poder competir con empresas de otros países.

*“El modelo se representa gráficamente en forma de rombo, que consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja” (GUERRAS Y NAVAS, 2007).*



*Figura 2: Diamante de PORTER*

<sup>4</sup> <http://www.europapress.es/economia/noticia-zara-lidero-ventas-online-verano-cuota-mercado-45-20161110131134.html>



Estos son los factores del diamante de Porter:

- **Condiciones de los factores:** dotación de un país de mano de obra especializada, las infraestructuras especializadas o la base científica que atienden las necesidades de un determinado sector. No sólo es importante la dotación de recursos del país en un momento del tiempo sino la rapidez y eficacia con las que los crea y los despliega en determinados sectores.<sup>5</sup>

Podemos decir que Inditex cuenta con una gran ventaja para competir con sus principales competidores de otros países, ya que posee una gran cadena compuesta por amplias e innovadoras estructuras para su producción a pesar de que la mayoría la realiza en países “pobres” donde la mano de obra es muy barata al no estar especializada y los recursos en esos países son más escasos. Debido a esto el grupo Inditex, aprovecha esta oportunidad para fabricar más barato y de la misma calidad que lo hiciera en un país desarrollado, consiguiendo unos márgenes de beneficio más elevados.

- **Condiciones de la demanda:** Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con más rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.<sup>6</sup>

Será una gran ventaja para las empresas de una industria si los compradores del producto están informados y son exigentes, presionan para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y estimulan a las empresas a innovar y mejorar continuamente.

Inditex posee una gran ventaja competitiva porque en realidad quien presiona a innovar y mejorar continuamente son los consumidores en la sociedad que despierta nuevas tendencias y nuevas modas continuamente, Inditex debe dar una respuesta rápida y eficaz para poder satisfacer las necesidades de la demanda que le exige el mercado.

---

<sup>5,6,7,8</sup> La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (L.A. Guerras Martín y J.E. Navas López, 4ª Edición, 2007)



- **Sectores afines y auxiliares.** La presencia o ausencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, que sean internacionalmente competitivos. La existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores mediante el aprovechamiento de unas líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.<sup>7</sup>

Inditex para competir con empresas de otros países incluso con empresas nacionales en este sector también obtiene una posición ventajosa, cuenta con gran variedad de firmas para todas las edades por lo que si cualquier situación o circunstancia perjudicara a cualquiera de sus firmas la unión de todas ellas en su conjunto puede ser más fuerte que la de cualquier competidor del sector.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas. De entre todos los vértices del rombo, la rivalidad interior es posiblemente el más importante para crear competitividad a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre las empresas. Esta rivalidad obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. A diferencia de la rivalidad con competidores extranjeros, la interior adquiere con frecuencia connotaciones fuertemente personales que la hacen crecer en intensidad.<sup>8</sup>

Como ya hemos comentado Inditex tiene una gran rivalidad nacional muy fuerte ya que posee numerosas empresas de moda repartidas por toda la península. Esto no solo ocurre con empresas grandes y potentes, sino que también con los pequeños comercios de moda que intentan competir con precios más competitivos, para así no perder clientes y poder quitárselos a las grandes empresas haciéndose con un hueco en el mercado.

Todo esto conlleva una gran rivalidad entre empresas que va creciendo día a día entre empresas de un mismo sector y nación, provocando el estímulo perfecto para mantener con vida esta ventaja competitiva. Que resulta muy beneficiosa para todas las empresas y el mercado.

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En una industria donde la competencia es perfecta, las alternativas posibles para la empresa son muy pobres y escasas, limitándose a aplicar el precio de mercado, sin capacidad de influir en la oferta o en la demanda.

Es en la industria de competencia imperfecta donde aparecen las posibilidades para poder obtener rentas superiores, siempre y cuando se sea capaz de saber aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado y combatir las amenazas adecuadamente.

El análisis que se va a realizar de Inditex parte de esta hipótesis, es decir, de aquellos mercados imperfectos en los cuales, si es posible obtener resultados superiores a los competidores, y de cómo Inditex, aprovecha sus oportunidades y como hace frente a sus amenazas para estar en el mercado delante de sus principales competidores.

El modelo de PORTER (1982) conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según PORTER “el grado de atractivo de una 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 las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustantivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores (GUERRAS Y NAVAS, 2007).



*Figura 3: Esquema 5 fuerzas de PORTER*



1. **Intensidad de la Competencia.**

- Existencia de un elevado número de competidores.
- Sector en fase de madurez.
- Al ser productos perecederos, los costos de almacenaje son muy reducidos.
- No existe grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, la elección de los consumidores se basa en el precio y en la marca.
- Debido a los cambios rápidos de la moda y del gusto de los consumidores pueden aparecer des economías de escala.
- Altos costes de fabricación y materias primas en el mercado nacional.

2. **Competidores Potenciales.**

- El mercado no se encuentra saturado.
- Existen barreras de entrada como es el capital mínimo necesario bastante elevado, y las economías de escala.
- Frente a la entrada de nuevos competidores las posibilidades de reacción de las empresas ya existentes están muy reducidas.
- Las barreras de entrada y de salida son muy bajas, cualquier nueva empresa puede entrar en el sector sin dificultades. La barrera más grande a la que se pueden enfrentar es la gran inversión de capital necesaria, y sobre todo poder ubicarse en las mejores zonas ya que los mejores locales ya están ocupados.

3. **Productos Sustitutivos.**

- Todo el mundo necesita vestirse, no existen productos sustitutivos para los artículos textiles. Lo que sí que se puede sustituir es la calidad, el precio y la marca, pero por eso, los productos sustitutos no presentan ninguna amenaza.

4. **Poder negociador de los clientes.**

- El sector tiene una cantidad muy elevada de clientes, son muy numerosos y están organizados para defender sus intereses.

- El volumen de compra del cliente es pequeño, aunque últimamente ha ido creciendo debido a la recuperación económica del país.
- En distribución el cliente es el consumidor final, por lo que no aparece riesgo de integración hacia atrás; el caso contrario ocurre en producción.
- En distribución no existe prácticamente riesgo de cobro porque la mayoría de las ventas son al contado, caso contrario al de producción.
- Los hábitos de compra del consumidor van cambiando debido a factores demográficos, al estilo de vida, a cambios culturales o tecnológicos, que todo esto implica cambios en la demanda del producto.
- Es el cliente el que crea tendencia y todo eso influye en las modas. Es un pilar principal en los resultados de la empresa, el servicio va orientado hacia él. Pero el solo no puede establecer condiciones de fechas o precios, él no tiene poder de negociación. Los costos de cambio para el cliente son bajos, pero como no puede influir en las condiciones de la venta, su poder de negociación es bajo.

5. **Poder Negociador De Los Proveedores.**

- Existen multitud de proveedores, esto implica a que el cliente pueda presionar e imponerse a condiciones favorables a sus intereses.
- Los productos que venden son almacenables y no perecederos, salvo las condiciones de la moda.
- Los proveedores son los que se encargan de suministrar la materia prima. En el caso de Inditex, se enfrenta a un volumen de producción muy grande, con muchísima cantidad de suministros, así de esta manera el proveedor está muy interesado de poder proveer a esta gran empresa. Por tanto, el poder de negociación lo tiene la empresa puesto que, si el proveedor no le cumple en calidad, precio o entrega frente a lo establecido, Inditex podrá cambiar de proveedor sin coste alguno, ya que existen muchos en el mercado.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

En esta parte del trabajo vamos a llevar a cabo el análisis interno de Inditex. Investigaremos las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general o específico. De esta manera descubriremos los puntos fuertes y débiles de la empresa y evaluar su potencial para desarrollar la estrategia elegida.

Para ello vamos a seguir las siguientes técnicas:

- Análisis de la identidad de la empresa.
- Perfil estratégico de la empresa.
- La cadena de valor.

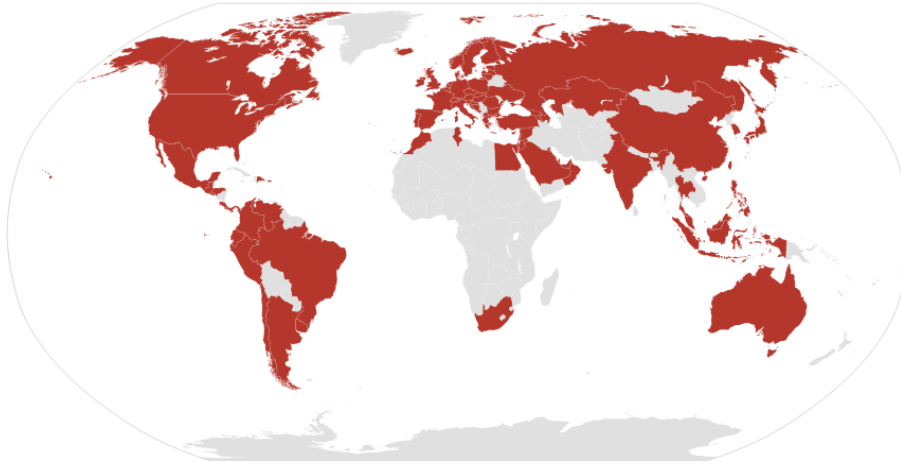
### 6.1. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DE INDITEX

Mediante este análisis queremos determinar el tipo y características de la empresa, conocer mejor los rasgos que la definen para un análisis más exhaustivo a través de otras técnicas y, por último, ayudar a entender mejor el soporte estratégico fundamental para su actuación competitiva. Así, las características que identifican a Inditex son:

- La edad de Inditex actual la podríamos situar en la actualidad en una etapa de desarrollo, crecimiento y expansión, a pesar de su gran tamaño el grupo sigue creciendo. Con todo lo que ingreso en el pasado 2016 por dividendos, Inditex podría hacerse con la compañía estadounidense Abercrombie & Fitch y con el rey de la moda británica en internet Asos, dos compañías dirigidas a la moda juvenil. Para los próximos años se prevé un crecimiento sólido, sostenible he integrado, así nos lo anunciaba su presidente Pablo Isla en la última junta general de accionista del pasado mes de julio.<sup>9</sup>
- En cuanto a su tamaño podemos decir que es una gran empresa contando con más de 7000 tiendas repartidas entre los cinco continentes en de 93 países. Al final de 2015 contaba con 152 854 empleados.

---

<sup>9</sup> <http://www.elperiodico.com/es/economia/20170718/amancio-ortega-ingresara-este-ano-1256-millones-de-dividendo-6174897>



*Figura 4: Presencia del grupo Inditex en todo el mundo (2016). Fuente: Wikipedia*

- El campo de actividad de Inditex lo delimita únicamente al mundo de la moda. Aunque también podríamos hablar del mundo tecnológico, ya que en sus tiendas siempre están a la orden del día en tecnología. La compañía se dirige a un público muy amplio, pero sus grupos de interés son principalmente jóvenes y adultos.
- Inditex es una empresa cuya naturaleza jurídica esta en España.

En la actualidad Inditex, junto con otras empresas, ha sido noticia ya que Los Verdes acusan a la multinacional de que debido a su ingeniería fiscal eludió más de 585 millones de euros entre 2011 y 2014. Inditex utilizó técnicas agresivas de evasión de impuestos, sobre todo en los Países Bajos, Irlanda y Suiza. La compañía respondió que Inditex cumple perfectamente con la normativa de los 93 mercados en los que se encuentra presente y que la tasa fiscal del grupo en ese periodo fue de 22-24%.

- Como hemos dicho anteriormente el ámbito geográfico es nacional e internacional.

## **6.2. PERFIL ESTRATÉGICO DE INDITEX**

Mediante esta técnica queremos identificar sus fortalezas y debilidades a través del análisis de las áreas funcionales de la empresa. Inditex al ser una gran empresa multinacional cuenta con todos los departamentos o áreas que debe haber en una empresa de esas dimensiones.

### a) AREA COMERCIAL

Cuota de mercado: como ya hemos comentado en apartados anteriores, Inditex tiene en el mundo una cuota de mercado que roza el 1,3%, llegando al 5,9% en Europa e incluso al 11% en España. En países como Irlanda y Suecia se mantiene muy baja debido a las marcas Primark y H&M procedentes de estos países y con una clientela muy arraigada a estas marcas. Estas dos multinacionales son sus rivales más directos, del sector de moda *low cost*.

Imagen de marca: Inditex como marca no está muy reconocida a nivel mundial, pero ZARA es una de las marcas más valiosas del mundo, según el último ranking sobre marcas de Millward Brown ZARA se sitúa en el puesto 27. Es una marca muy identificada y reconocida por los usuarios con un significado muy positivo a sus ojos. Inditex ha sabido convertir la ética y las buenas intenciones en valores de marca.

Los productos son para los usuarios y los intereses de éstos son el principal objetivo a cumplir.

Publicidad y promoción: la marca Inditex logró convertirse en un gigante sin hacer publicidad, por el boca a boca, por la evidencia de su calidad. Todos hemos oído alguna vez la frase “*Inditex no hace publicidad porque no la necesita*”.

El valor del producto construye la marca, Inditex no hace marketing de ZARA, Pull&Bear... ni de sus productos. Se ha hablado mucho sobre la estrategia de marketing que lleva Inditex. La publicidad que realizan es completamente nula, salvo en alguna época puntual en épocas de rebajas. Sin embargo, el grupo se centra más en el diseño y la imagen de sus tiendas. Los escaparates son la mejor estrategia comercial, además de la buena localización de sus tiendas, porque ellos no destinan dinero a publicidad, lo destinan a las tiendas. En vez de gastar dinero en campañas de televisión u otros medios, Inditex lo destina a pagar alquileres más altos por la ubicación donde se encuentran sus tiendas, como es el caso de su tienda nueva tienda en pleno Paseo de la Castellana en Madrid, que es la mayor tienda de ZARA de todo el mundo con más de 6000 metros cuadrados, o tiendas ubicadas en el Paseo de Gracia de Barcelona, en la 5ta Avenida de New York, o en Tokyo que cuenta con un edificio de 6 plantas en la mejor zona de la ciudad, son calles reservadas para marcas como Luis Vuitton o Armani, con prendas que oscilan los 300 y 2000€ cuando Zara tiene prendas desde 2€ hasta 50€ de media.



Hay que destacar que desde la entrada de Pablo Isla hace tres años al frente de la compañía ha habido importantes cambios estratégicos. La empresa cada vez está más activa en las redes sociales, tiene mucho más contacto con influencers como fue el caso de Stradivarius que lanzó su primera revista contando con el apoyo de grandes celebrities, o eventos como el de Pull&Bear en Madrid que reunió a muchas blogueras y DJ's conocidos.<sup>10</sup>

Una de las estrategias que usa la firma española es de todo menos convencional, sus campañas no llegan a las calles ni a las revistas, pero cuentan con los mejores profesionales de la industria, trabaja con los mejores fotógrafos, videoartistas y modelos. Una de sus últimas incorporaciones fue Brooklyn Beckham como imagen de la marca joven Pull&Bear.

### **b) AREA DE PRODUCCIÓN**

El control de calidad, Inditex cuida mucho las relaciones con sus clientes, y por ello la responsabilidad del grupo empieza con el diseño y la elección correcta de las materias primas, los procesos y los tintes, necesarios para crear todos sus artículos.

Es por ello por lo que disponen de un equipo formado por 28 laboratorios analíticos repartidos en diferentes partes del mundo, que han permitido multiplicar la capacidad de supervisión de todos los estándares en el menor espacio de tiempo posible, destacan dos laboratorios de última generación ubicados en Lugo y Estambul, son dos centros analíticos de referencia del grupo. Toda la cadena de valor es objeto de control y supervisión.

Inditex desarrolla programas de I+D para detectar problemas lo más temprano posible y así poder cambiar y sustituir todo lo que sea necesario para no haya ningún riesgo potencial. Se trabaja de manera continua para que los procedimientos de análisis y control sean cada vez más eficaces, rápidos y precisos. El grupo también cuenta con un laboratorio especializado en calzado y complementos en Elche.

El departamento de control de calidad es el que más manda, tiene derecho de veto sobre los demás y puede paralizar producciones enteras si la ropa no cumple con los parámetros de calidad.

---

<sup>10</sup> [https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad\\_2014-10-10](https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad_2014-10-10)

### c) AREA FINANCIERA

Hace ahora dieciséis años de la salida a bolsa de Inditex, las acciones costaban 2446 pesetas (14,7 euros) en su salida al mercado, la empresa estaba valorada en 1525 billones de pesetas.

En 2014, trece años después de la salida sus acciones se habían revalorizado en más del 600% llegando a alcanzar un precio de 105€ por acción en el mes de mayo.

Hoy en día se encuentran a 35,68 euros. Siendo el gráfico histórico de sus cotizaciones el siguiente:



*Figura 5: Histórico cotizaciones Inditex. Fuente: Invertia.com*

Analizamos la empresa con los siguientes ratios:

Ratio	2018 *	2017 *	2016	2015	2014
PER	26,95	30,60	35,58	38,93	44,92
PRECIO / CASH FLOW	20,56	23,01	26,52	28,65	32,88
PRECIO / VALOR CONTABLE	7,16	7,86	8,80	9,79	10,73
ROE	0,27	0,26	0,25	0,25	0,24
DIVIDENDO NETO POR ACCION	0,89	0,78	0,68	0,60	0,52
RENTABILIDAD POR DIVIDENDO		1,77	1,87	1,67	2,14
BENEFICIO NETO (MILLONES)	4.168,50	3.668,00	3.157,00	2.875,00	2.500,25
EBITDA (MILLONES)	6.566,55	5.852,00	5.083,00	4.699,00	4.103,00
BPA	1,33	1,17	1,01	0,92	0,80

*Tabla 3: Ratios económicos. Fuente: periódico electrónico Expansión*

En cuanto a sus ingresos Inditex, que ha declarado que ha declarado un 10% más de ingresos que el año pasado, unos 3157 millones de euros netos. Y un 13% más de facturación respecto al año anterior, registro 15394 millones de ingresos. Es un

crecimiento fuerte pero que no se refleja en más beneficios, ya que Inditex ha llevado una fuerte inversión.

Esta inversión de 1432 millones, destinadas a la apertura de nuevas tiendas en las calles más céntricas de las ciudades más importantes de 93 países. Además de destinar capital al desarrollo de las nuevas tecnologías como son las etiquetas de radiofrecuencia que han sumado unas inversiones de 1000 millones en cinco años.

Aunque Inditex se esfuerza por ahorrar en sus centros, cuando crece y se expande, eso se traduce inevitablemente en más gastos.

(millones de euros)	12M 2016	12M 2015	Variación s/ 12M 2015	
			Importe	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.148</b>	<b>2.621</b>	<b>(473)</b>	<b>(18,1%)</b>
Dividendos	4	4	1	14,7%
Resultado por puesta en equivalencia	38	32	6	20,2%
Comisiones totales netas	824	929	(106)	(11,4%)
Resultado de operaciones financieras	241	279	(38)	(13,6%)
Diferencias de cambio	13	30	(17)	(56,5%)
Otros productos y cargas de explotación	(102)	(219)	117	(53,3%)
<b>Margen bruto</b>	<b>3.166</b>	<b>3.677</b>	<b>(510)</b>	<b>(13,9%)</b>
Gastos de administración	(1.387)	(1.451)	64	(4,4%)
Gastos de personal	(907)	(930)	23	(2,4%)
Otros gastos generales	(480)	(522)	42	(8,0%)
Amortizaciones	(161)	(147)	(15)	9,9%
<b>Margen neto antes de provisiones</b>	<b>1.619</b>	<b>2.079</b>	<b>(460)</b>	<b>(22,1%)</b>
Dotación a provisiones	(225)	(547)	323	(58,9%)
Dotaciones a provisiones (neto)	(3)	32	(36)	(110,8%)
Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	(221)	(579)	358	(61,8%)
<b>Resultado de actividades de explotación</b>	<b>1.394</b>	<b>1.532</b>	<b>(138)</b>	<b>(9,0%)</b>
Pérdidas por deterioro de activos no financieros	(8)	28	(36)	(128,7%)
Otras ganancias y pérdidas	(302)	(191)	(111)	58,1%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.084</b>	<b>1.369</b>	<b>(285)</b>	<b>(20,8%)</b>
Impuesto sobre beneficios	(217)	(286)	69	(24,2%)
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>867</b>	<b>1.083</b>	<b>(216)</b>	<b>(19,9%)</b>
Resultado atribuido a intereses minoritarios	(2)	21	(23)	(109,5%)
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>869</b>	<b>1.062</b>	<b>(193)</b>	<b>(18,2%)</b>
Impacto neto provisiones extraordinarias <sup>(1)</sup>	(65)	(184)	119	(64,6%)
<b>Beneficio atribuido después de provisiones extraordinarias</b>	<b>804</b>	<b>878</b>	<b>(74)</b>	<b>(8,4%)</b>
Impacto City National Bank of Florida	-	162	(162)	(100,0%)
<b>Resultado atribuido al grupo reportado</b>	<b>804</b>	<b>1.040</b>	<b>(236)</b>	<b>(22,7%)</b>
Ratio de eficiencia <sup>(2)</sup>	48,9%	43,5%	+5,4 p.p.	12,5%
Ratio de eficiencia recurrente <sup>(3)</sup>	53,2%	47,5%	+5,7 p.p.	12,0%

Tabla 4: Variación gasto Inditex periodo 2015-2016. Fuente: Expansion.com

#### d) AREA TECNOLÓGICA

Inditex en estos últimos cuatro años ha realizado inversiones de más de 1000 millones de euros en tecnología e innovación.

Un claro ejemplo es la creación de un centro Tecnológico en su sede central de Arteixo (A Coruña). Funciona las 24 horas los 365 días del año. Aquí coordinan a tiempo real la red de más de 7000 tiendas y las ventas por internet en los 90 mercados que la empresa trabaja.

Uno de sus últimos desarrollos internos ha sido los sistemas de radiofrecuencia, con esta tecnología Inditex ha permitido rediseñar todo el flujo de trabajo en las tiendas, facilitando así la localización de artículos que es mucho más rápida y precisa. En este

proceso se puede controlar desde la codificación del alarmado de la ropa en los centros logísticos, hasta saber que prendas deben de reponerse y cuál es su ubicación, reduciendo así el tiempo destinado a estas tareas en un 50%.<sup>11</sup>

Otro avance tecnológico en el que está trabajando el grupo Inditex que puede ser muy útil para los clientes es un sistema de probadores virtuales, en los que el cliente desde el probador a través de pantallas de tabletas que estarán instaladas en cada uno de ellos puede comunicarse con el personal de la tienda y solicitar cualquier tipo de prenda sin salir a buscarla de nuevo al establecimiento. Este tipo de tecnología ya está funcionando en algunos establecimientos como es la nueva tienda de Massimo Dutti en Barcelona.

Otra tecnología muy interesante es el pago móvil, que está disponible desde septiembre en las aplicaciones de las ocho marcas de Inditex.

Para que todos estos procesos vayan fluidos, Inditex quiere ofrecer a sus clientes y empleados servicio de WiFi gratuito en sus establecimientos.

Por otro lado, está la tecnología medioambiental, Inditex está fomentando el impulso de programas para la creación de nuevas fibras textiles a partir de prendas recicladas, reciclaje de tejidos a partir de antiguos, acuerdo que ha firmado con la empresa austriaca Lenzing.

Las tiendas ecoeficientes para el ahorro energético mediante un programa informático permiten regular el consumo de cada tienda, y las tiendas inteligentes que se adaptan al consumo y las necesidades reales de cada tienda así evitan consumos excesivos e ineficientes.

#### **e) AREA DE RECURSOS HUMANOS<sup>12</sup>**

La compañía Inditex posee un gran departamento de recursos humanos que trata de motivar a los empleados y que fomenta la innovación.

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, integrado por más de 150000 profesionales en todo el mundo. Su cultura corporativa se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de auto exigencia.

---

<sup>11</sup> <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/13/5825ca1dca474113588b463c.html>

<sup>12</sup> <https://noticias.infocif.es/noticia/los-recursos-humanos-en-inditex>

Vamos a ver los aspectos más importantes de su política de recursos humanos son:

- **Bajo ratio de ejecutivos:** La plantilla de Inditex está compuesta por más de 24000 personas, y solo 23 son ejecutivos. Su secreto está en que los puestos intermedios toman decisiones y asumen responsabilidades. Es un grupo admirado por la manera que tiene de dirigir al personal. Su organigrama es plano y los directores asumen diversos papeles y controlan varios departamentos.
- **Capacidad de decidir en un margen muy corto de tiempo:** En cada tienda hay un responsable, que al final del día debe informar sobre las ventas y todas aquellas interacciones que se han dado con los clientes. Para ello se busca un perfil muy concreto, personas que sean responsables, con capacidad de sintetizar y recoger ideas pero que a su vez tenga habilidades sociales y comerciales y sobre todo que sepa captar los cambios en la moda. Gracias a este equipo pueden presentar nuevas colecciones cada semana.
- **Equipo de diseñadores jóvenes y abiertos:** son los encargados de confeccionar las prendas a partir de la información que han recibido, se trata de un equipo que constantemente está innovando y creando. Así se consigue un trabajador motivado y a la vez se atrae su talento, solamente aquellas personas que se ven capaces de tener ese ritmo de invención son las que se presentan a ese puesto.
- **Transmitir la imagen de compañía de éxito, joven y moderna:** los valores que la empresa transmite a nivel externo también los quiere de forma interna, es por eso por lo que las personas sienten que trabajan en una compañía innovadora y puntera en el sector.
- **Fomento del trabajo en equipo:** Inditex intenta establecer en cada una de sus tiendas un sistema por el cual todas las personas sientan que la responsabilidad del desarrollo de aquella tienda es suya, así estimula la cooperación.
- **Sentir que se toma parte de las decisiones de la compañía:** todas las personas pueden dar su opinión sobre aspectos relacionados con la moda o que productos funcionan mejor que otros y sus propuestas se tienen en consideración. Así el trabajador se siente parte integrada de la empresa y participe de su futuro.
- **Posibilidad de desarrollo de una carrera profesional:** se da las oportunidades y herramientas necesarias para que aquellos trabajadores que tengan las aptitudes esperadas puedan desarrollar una carrera en la empresa, es la forma que tiene la empresa para captar y conservar el talento.

- **Formación continua:** se forma a todos los empleados desde su entrada en la compañía para que transmita aquella imagen que el grupo quiere dar.
- **Reparto de acciones a los empleados:** es una forma de hacer partícipes a los trabajadores de la marcha de la empresa, Aunque sea en una pequeña parte, propietarios también estarán interesados en desempeñar un buen trabajo para que la empresa consiga sus objetivos y estas acciones repartidas entre ellos suban su valor.
- **Alta auto exigencia:** desde el mismo portal donde se anuncian y ofertan los puestos de trabajo ya dejan claro que uno de los principales atributos que buscan en los trabajadores es la auto exigencia.

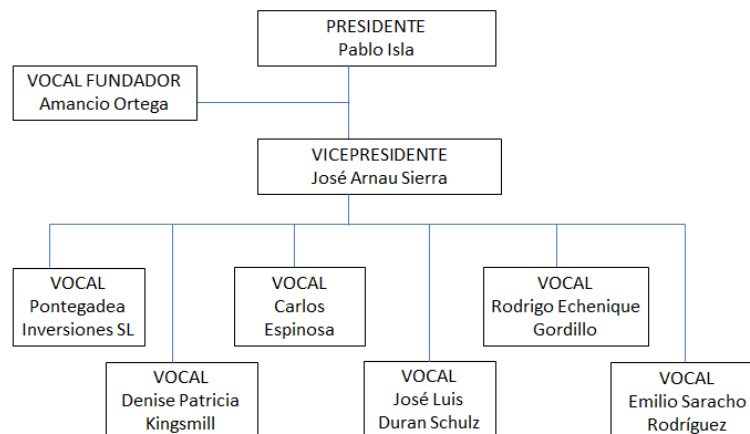
## f) AREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Las personas son lo que realmente hacen de Inditex la empresa que es. Contamos con personas inteligentes y con determinación, y antepone la capacidad para el trabajo a la experiencia.

Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente comodo al compartir ideas y opiniones.

Vamos a ver como estan repartidos los cargos mas importantes de la empresa.

Organigrama del consejo de administración de Inditex:



*Figura 6: Organigrama consejo administración. Elaboración propia. Fuente: Inditex.com*

El equipo directivo de la empresa se divide en:

NOMBRE	CARGO
Lorena Alba Castro	Directora general de logística
Carlos Crespo González	Director de auditoría interna
Antonio Abril Albadín	Secretario general y del consejo
Jesús Echevarría	Director general de comunicaciones
Ignacio Ferrán Ferrán	Director general de finanzas
Begoña López Cano	Director de recursos humanos
Abel López Cerradas	Director de importaciones, exportaciones y transporte
Marcos López García	Director de mercados de capitales
Juan José López Romero	Director de compras y contratación

*Tabla 5: Equipo directivo Inditex. Elaboración propia<sup>13</sup>*

Principales encargados de cada una de las marcas de la empresa:

NOMBRE	CARGO
Marco Agnolin	Director de Bershka
Eva Cárdenas Botas	Directora de Zara Home
Juan Pablo de Bado Rivas	Director de Pull&Bear
Oscar Pérez Marcote	Director de Zara
Jordi Triquell Valls	Director de Stradivarius
José Luis Rodríguez Moreno	Director de Uterque
Carmen Sevillano Chaves	Directora de Oysho
Jorge Pérez Marcote	Director de Massimo Dutti

*Tabla 6: Equipo directivo marcas Inditex. Elaboración propia<sup>14</sup>*

### 6.3. LA CADENA DE VALOR

De acuerdo con la definición de Porter es una “desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio”.

El objetivo es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Las fuentes pueden ser: las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades y las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Vamos a proceder a la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación.

<sup>13, 14</sup> <https://www.modaes.es/empresa/el-club-de-los-veinte-mas-uno-de-inditex.html>





*Figura 7: Cadena de valor*

### Actividades primarias:

Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y su servicio postventa al cliente.

- Logística interna o de entrada de factores: La logística interna es todo lo referente al almacenamiento y recepción de productos. Para nuestro caso que es Inditex, es el total control sobre las prendas que existen en el establecimiento o en el almacén, gestionadas a través de la PDA o Smartphone que utilizan como herramienta indispensable de trabajo para el control logístico interno.
- Operaciones o producción: el grupo presenta un servicio desde la transformación física del producto y su comercialización al servicio prestado en la venta y a la atención al cliente, que facilita desde su web.
- Logística externa o distribución: Inditex todo el proceso de recepción y almacenamiento de sus productos lo realiza desde sus centros logísticos a sus tiendas dos veces por semana.
- Marketing y ventas: Inditex siempre está lanzando campañas de marketing debido al cambio constante de la moda que presenta la sociedad, además de que cada semana lanza nuevos modelos.
- Servicio postventa: es este aspecto Inditex mantiene un servicio postventa de alta calidad, ofreciendo todo tipo de cambio y/o devolución de sus productos en un plazo de 30 días desde la adquisición del producto, eso si siempre y cuando no esté dañado o usado y lleve las etiquetas originales. Aunque el producto se haya



realizado a través de la web los consumidores pueden disponer de este servicio en cualquiera de sus tiendas.

### **Actividades de apoyo**

No forman parte directamente el proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

- Aprovisionamientos: Inditex realiza todo el proceso de aprovisionamiento de tejidos, el marcaje, el corte y el acabado final de las prendas de forma directa, subcontratando la fase de confección con empresas especializadas.
- Desarrollo de la tecnología: en este aspecto Inditex es pionero en cuanto a desarrollo tecnológico ya que siempre está a la última utilizando en cada momento las últimas tecnologías que existen en el mercado.
- Administración de los recursos humanos: el grupo presenta su propio departamento de recursos humanos. Es ahí donde se encargan de toda la contratación, formación y desarrollo de sus empleados. También actúan como empresas de trabajo temporal.
- Infraestructura de la empresa: Inditex en este aspecto es un ejemplo a seguir para cualquier empresa, debido a su buena organización, así como a todas las grandes infraestructuras que posee.

Como conclusión podríamos decir que como hemos podido ver a lo largo de este análisis que al igual que presenta numerosos puntos fuertes como su calidad, posición competitiva... encontramos también puntos algunos puntos débiles.

De esta manera conociendo todo esto Inditex lleva a cabo estrategias para potenciar esas fortalezas y eliminar las debilidades.

## 7. DAFO

Tras realizar un exhaustivo del entorno general y específico, así como un análisis interno, realizamos una matriz DAFO a modo resumen de lo anterior que nos permite identificar tanto las oportunidades y amenazas del entorno como las fortalezas y debilidades que tiene Inditex.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hace publicidad frente a la competencia menor visibilidad</li> <li>- No permite diseños de famosos o creadores conocidos frente a la competencia, menor atractivo</li> <li>- Mayores costes debido a la integración vertical en la externalización</li> <li>- Falta de exclusividad, todo el mundo se viste con las marcas de Inditex</li> <li>- Saturación del mercado</li> <li>- Débil política personal: sueldos bajos, muchas horas de trabajo, contratos temporales, sin posibilidad de ascender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Años atrás la crisis económica, ahora ya casi no se percibe</li> <li>- Entrada de nuevos competidores extranjeros como Primark</li> <li>- Clientes exigentes</li> <li>- Diversidad climática, las tiendas deben adaptarse a cada país</li> <li>- Existencia de leyes que dificultan la entrada en otras regiones</li> <li>- Creación de tiendas online que tienen menos costes</li> <li>- Saturación del mercado</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder mundial del sector de distribución minorista</li> <li>- Alto valor de la marca, empresa sólida y rentable</li> <li>- Integración vertical con control de la cadena de valor</li> <li>- Modelo de negocio</li> <li>- Adaptación a los cambios de moda y tendencia</li> <li>- Calidad y diseño próximo a las necesidades de los clientes</li> <li>- Internacionalización muy consolidada</li> <li>- Just in time</li> <li>- Plazos de entrega cortos</li> <li>- Publicidad no convencional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente interés por la imagen</li> <li>- Posibles nuevos clientes a través de la venta online</li> <li>- Apertura de nuevos mercados al mundo de la moda</li> <li>- Creciente demanda hacia nuevos públicos segmentados (mascotas, embarazadas, personas mayores, tallas grandes, etc)</li> <li>- Tendencia ecológica a tejidos fabricados con algodón ecológico</li> <li>- Mundo globalizado</li> <li>- Competidores sin integración vertical</li> <li>- Continuos avances tecnológicos</li> <li>- Aumento de la esperanza de vida</li> </ul>

*Tabla 7: Matriz DAFO. Elaboración propia*

## 8. PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado del trabajo vamos a identificar cómo crea Inditex su ventaja competitiva, así como intenta mantenerla. Analizaremos también las características que permiten a Inditex conseguir dicha ventaja.

Inditex se caracteriza por tener una clara estrategia de diferenciación de sus productos bastante económicos y de calidad.

A nivel teórico esta estrategia se basa en ofrecer sus productos, siendo comparable con los de otras grandes marcas.

Este liderazgo lo consiguen innovando y desarrollando continuamente sus productos para hacerlos competitivos.

La estrategia que utiliza Inditex para seducir a la clientela e imponerse en el sector es muy divergente. Lleva muchos años en una lucha permanente con sus principales competidores para arrebatarles a sus clientes.

### - Sistema de producción y distribución

El sistema de producción que utiliza es el just in time, por lo que logra ser muy flexible.

Una gran diferencia con sus competidores es el grado de externalización de sus actividades principales y la capacidad de respuesta que tiene ante los cambios de la demanda.

Inditex posee 10 centros logísticos todos situados en España. Más de la mitad de sus productos, los más innovadores, son fabricados en estos centros. Los más básicos, están más des localizados, pero aproximadamente el 70% de estos están en Europa.

La ventaja que tiene Inditex, posicionando sus centros de fabricación cerca de Galicia, es que casi puede refrescar la oferta de sus tiendas dos veces a la semana. Gracias a la integración vertical de su cadena de valor logran una constante renovación de sus colecciones.

Inditex utiliza camiones y aviones, así consigue una gran velocidad necesaria para hacer llegar sus productos a las tiendas en un máximo de 2 días, y menos de 24 horas si es en Europa. Frente a sus competidores que muchos utilizan trenes y barcos.

### - **Precio**

Inditex ya hace unos años que cedió a la guerra de precios que tenía con sus principales competidores. A pesar de que ha subido sus precios, siguen siendo asequibles para la mayoría de la población.

La ventaja competitiva que tiene Inditex es ofrecer al cliente aquello que busca en el menor tiempo posible.

### - **Producto**

La multinacional se dirige a un público muy amplio con diferentes estilos. Tiene productos para mujeres, hombres y niños.

Ha diversificado su oferta comercializando zapatos, colonias y bisutería. Además, ha creado Zara Home destinada a productos para el hogar.

### - **Promoción y publicidad**

Inditex ha creado una gran reputación gracias al cuidado de sus tiendas. La renovación de su imagen prácticamente es constante. Casi no gasta en marketing, toda la inversión en promoción la realiza en sus tiendas. En el interior de sus tiendas el orden es absoluto, y las prendas se muestran y ofrecen como si se tratara de ropa de diseño.

Es con un buen escaparate en las mejores calles de las ciudades, junto a otras firmas de gran prestigio y alta costura, hacen que se transmita la sensación de que las marcas de Inditex sean ropas de lujo.

Sobre todo, la marca se da a conocer mediante la técnica del boca-oreja, así como por la ubicación de sus tiendas, sus grandes escaparates, el buen trato de sus dependientes y sus bosas. Es en casos muy puntuales que utiliza a modelos anónimos para publicitar sus prendas en alguna valla publicitaria en las grandes capitales europeas más importantes.

### - **Diseño**

Inditex jamás ha contratado a ningún diseñador estrella, confía completamente en el talento de sus diseñadores, la mayoría mujeres jóvenes y desconocidas.

Para conseguir captar lo que el consumidor final desea y anticiparse a sus gustos, cuenta con un equipo humano que se reparte por las grandes ciudades europeas, las zonas más

lujosas de New York y las pasarelas de moda más importantes de París y Londres con solo un objetivo “cazar” las nuevas tendencias del entorno.

#### - **Tienda**

Siempre busca ubicar sus tiendas en los lugares más exclusivos y transitados de cada ciudad.

La mayoría de los locales en los que se encuentran sus tiendas son propiedad de la empresa. Compra los locales en las mejores calles de las ciudades para luego poner ahí sus tiendas.

Inditex es el claro ejemplo del éxito de gestión del “visual merchandising”, desde sus escaparates hasta la disposición de los artículos. Además de la música que pone en sus tiendas y el aroma que se percibe en ellas. Posee un departamento que se dedica a estudiar cuales son las prendas que mejor se venden y cuál es su mejor ubicación.

Muchas de sus tiendas son comparables con las de muchas tiendas de marcas de lujo.

#### - **Cliente y sistema de postventa**

Sus clientes pueden ponerse en contacto con Inditex a través de su página web y por el teléfono de atención al cliente disponible en la misma página. Han sido los comentarios y sugerencias de los mismos clientes los que han permitido que se mejore la atención que se da a todo lo relacionado con la venta del producto.

Su servicio de postventa es muy ventajoso, tiene una gran flexibilidad a la hora de devolver o cambiar cualquier producto. Esto es un punto muy ventajoso y favorece a la compra impulsiva del cliente. Simplemente hay que acudir a cualquier establecimiento del mismo país en el que se adquirió el producto y realizar el cambio o devolución sin ningún problema. Eso si todo esto en un plazo máximo de treinta días desde el día de la compra. También se puede realizar la devolución a través de internet de manera gratuita.

Inditex también dispone de tarjetas regalo para utilizarlas en cualquiera de sus tiendas o a través de la web.

La buena atención al cliente que ofrece Inditex es una de las claves de su éxito.

## 9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

### 9.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO

#### Expansión

Las estrategias de expansión son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basan en el crecimiento en una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la compañía. Por ello, ésta se desarrolla habitualmente utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos inicial (Guerras y Navas, 2012).

Al mismo tiempo, a partir de la matriz de crecimiento o de Ansoff y dependiendo de la empresa si se mantiene o no en el mercado actual y si se mejoran o no los productos ofrecidos, es posible identificar tres modalidades: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Tabla 8:** Métodos de expansión. Fuentes: Ansoff (1985) y Guerras y Navas (2012). Elaboración propia

- Penetración en el mercado: Mediante esta dirección de desarrollo, la compañía trata de conseguir mayores ventas, dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales. Es más fácil de desarrollar cuando el mercado está creciendo, existiendo dificultades importantes en sectores maduros y en declive. Una forma de lograr una mayor penetración en el mercado es mediante la utilización de variables comerciales o reforzando la estrategia competitiva de la compañía (diferenciación o liderazgo en costes) (Guerras y Navas, 2007).

Inditex gracias al diseño y la elaboración de sus productos, y a la continua renovación de estos cada dos semanas atrae a muchas personas que de normal no compran en sus tiendas. Esto es porque la compañía tiene lo que el consumidor busca y no tiene en otras tiendas.

- Desarrollo de productos: En esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes, que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven, por ejemplo, mediante innovaciones tecnológicas, transmitiendo una idea de renovación o innovación (Guerras y Navas, 2007). Un ejemplo podría ser un fabricante de herramientas que diseñe mangos especiales que se adapten a la forma de la mano de los trabajadores, cuyo fin es que realicen su trabajo de manera más cómoda.

Esta estrategia se ha llevado a cabo en cierta medida, Inditex a la hora de lanzar un producto lo lanza en pequeñas cantidades para evitar el riesgo de producir mucho y que luego no se venda, es entonces cuando si se ve que funciona perfectamente y que los clientes lo demandan cuando se amplía la gama y las unidades.

- Desarrollo de mercados: La tercera opción contemplada por Ansoff (1985) consiste en comercializar el producto actual en otros mercados diferentes a los que se están explotando. Más concretamente, este desarrollo se puede producir en diferentes sentidos: por una parte, en lo que se refiere al ámbito geográfico, se trata de vender los productos en nuevas áreas geográficas; en otro sentido en lo relativo al mercado funcional, que consiste en adaptar el producto actual para llevar a cabo nuevas funciones; y en tercer lugar, puede significar entrar en nuevos segmentos de clientes, atendiendo a diferentes aspectos (Johnson y Schloles, 2006).

El grupo desde que empezó a internacionalizarse ha conquistado nuevos mercados con productos que ya vendía en España, sin necesidad de crear nada nuevo.

### **Diversificación**

En esta dirección de desarrollo, la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión (Guerras y Navas, 2007). Es entonces cuando Ansoff establece la diversificación a partir de la relación tecnológica de los

productos nuevos con los tradicionales y la relación que existe de los mercados con los distintos tipos de clientes.

Se puede distinguir entre dos tipos de diversificación:

- La ***diversificación relacionada*** es cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución o cualquier forma de explotar de forma conjunta los factores de producción.
- La ***diversificación no relacionada*** se basa en un modelo multi-negocio y su objetivo es incrementar la rentabilidad, mediante el uso de competencias organizacionales generales, para incrementar el desempeño de todas las unidades de negocios de la compañía. Se suelen denominar “conglomerados” y las empresas que adoptan una estrategia de diversificación no relacionada, no tienen la intención de transferir o aprovechar competencias entre unidades de negocio o compartir recursos, sino que el principal objetivo suele ser la reducción del riesgo (Guerras y Navas, 2007).

Esta estrategia Inditex la pone en marcha dirigiéndose a nuevos segmentos de mercado creando nuevos productos, como es el caso de Zara Kids para los más pequeños de la casa, o con sus colecciones para embarazadas premamá. Otro caso es el de Zara Home, en 2003 nace la cadena especializada en artículos para el hogar. Ya todo no son productos textiles.

### **Integración vertical**

Es necesario mencionar que la integración vertical se puede dar en dos direcciones:

- ***Hacia delante*** cuándo la empresa se convierte en su propio cliente.
- ***Hacia atrás*** cuándo la compañía se convierte en su propio proveedor

El grupo posee un fuerte grado de integración vertical, abarca todas las fases de la cadena de valor. Ese alto grado es muy importante para su estrategia empresarial, que consiste en tener una respuesta muy rápida a las tendencias de la moda y a los gustos de los consumidores.

Inditex para llevar a cabo esta estrategia necesita tener una estructura muy flexible. Y lo consigue con una integración vertical casi completa, esto no solo le permite acortar plazos, sino reducir su inventario y eliminar mucho stock de su almacén. Con esto consigue una buena economía de escala y una gran reducción de costes.



## **Reestructuración**

Cualquier compañía, sea del tamaño que sea, tiene que adaptarse al entorno que le rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su alrededor. Así, de su capacidad de adaptación dependerá el éxito o el fracaso en su carrera por ir creciendo y creando valor. Un proceso de reestructuración empresarial implica un cambio y ese cambio será más o menos drástico dependiendo de la capacidad de anticipación, es decir, cuanto antes se anticipe la compañía al futuro y adapte su estructura al mismo, menos drásticas serán las medidas a tomar. La necesidad de acometer un proceso de reestructuración suele venir precedida primero, por una pérdida de posicionamiento competitivo y en segundo lugar, por un deterioro en la estructura financiera de la compañía (Serrano, 2014).

Por ello, es importante que la empresa esté atenta a ciertos indicadores que le pueden avisar de una posible mala situación y ayudarla a tomar a tiempo las medidas oportunas.

### **9.2. VÍAS O METODOS DE DESARROLLO**

Vamos a ver como se presentan los métodos o estrategias que ha seguido Inditex para alcanzar todo el crecimiento y desarrollo del que hemos hablado anteriormente, a través del crecimiento interno o del crecimiento externo.

#### **Crecimiento interno**

Este tipo de crecimiento se fundamenta en las inversiones que Inditex ha realizado para aumentar su capacidad de producción. La empresa ha invertido directamente en su propia estructura y ha llevado a cabo el crecimiento con el desarrollo de sus negocios actuales o introduciéndose otros nuevos. Así, el sistema financiero sobre el que se sustenta el Grupo Inditex es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Desde sus comienzos, la empresa se desarrolló únicamente con sus recursos económicos internos, sin acudir a capital ajeno y adquirió activos imprescindibles para su crecimiento, fundamentalmente inmuebles de gran valor por su ubicación, maquinaria de última generación para sus fábricas y desarrollo de software a medida para una política “just in time. Más concretamente, la compañía ha recurrido al crecimiento interno en varias de las direcciones de desarrollo empleadas.

## Crecimiento externo fusiones y adquisiciones

Inditex también ha recurrido al crecimiento externo a través de adquisiciones de empresas y de una fusión por absorción, en algunos casos para tomar posición rápida en un nuevo segmento y en otros casos para eliminar la competencia

### Adquisiciones

Para su estrategia de internacionalización, Inditex ha recurrido al crecimiento externo mediante varias adquisiciones la compraventa tradicional de otras empresas ya existentes, algunas como franquicias y otras en las que ya era participe.

- Año 2005 Inditex adquiere la sociedad que existía en Polonia Young Fashion Sp.Zo, que poseía los derechos de franquicia de Zara en Polonia (Inditex memoria anual, 2013).
- Año 2006 el 100% de la sociedad rusa Zao Stockmann que ere la empresa titular de los derechos de franquicia de Zara en Rusia.
- Año 2007 adquirió los derechos de la sociedad que explotaba los formatos de Pull&Bear y de Stradivarius en Rusia (Inditex memoria anual, 2013).
- Año 2010. Adquisición del 100% de su filial alemana Zara Deutschland al grupo Otto. Inicialmente ya poseía el 78% del capital, pero existía una opción de compra.
- Abril del 2013 del 100% de las sociedades que se habrían creado con diferentes grupos en Kazakstán y que hasta esta fecha explotaban los derechos de las franquicias del Grupo Inditex, para afianzar su presencia comercial en este país (Inditex memoria anual, 2013).
- Adquisición en enero 2013 de la compañía finlandesa Stockmann, encargada de operar la franquicia de tiendas Zara en Finlandia.

### Fusiones

Como forma de aumentar su grado de integración vertical, Inditex también realizó una fusión por absorción.

Es en enero de 2013 cuando fusiono dos de sus filiales, manteniendo su actividad y los más de 300 empleados que poseían. La operación consistió en la unión de dos filiales de producción de su marca Zara, ubicadas en Ferrol. Así, la sociedad Indipunt, con unos 250 trabajadores, absorbió la empresa Jema Creaciones Infantiles, con cerca de 70 empleados.

En consecuencia, en el 2013 el Grupo Inditex pasó a tener once sociedades con actividad productiva, 10 en Arteixo y una en Ferrol.

### **9.3. ESTRATEGÍAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES**

Para realizar su proceso de internacionalización, a la hora de entrar en los mercados exteriores en los que ya estaba presente, la compañía ha utilizado también acuerdos de cooperación de naturaleza contractual. Un ejemplo es en abril del 2013 cuando Zara junto con la liga profesional de baloncesto estadounidense NBA, llegó a un acuerdo contractual de larga duración para la venta y distribución de artículos textiles. Las prendas, desde camisetas hasta gorras de todos los equipos de la NBA, se podrían adquirir en las más de 1.700 tiendas que tiene la cadena repartidas por todo el mundo. La colaboración sirvió para ayudar a Zara a aumentar su popularidad en EEUU.

Otra alianza contractual de Inditex es con ALSISA, desde el año 2002 este grupo empresarial es el encargado de operar la franquicia de distribución del grupo español Inditex en Centroamérica, con las tiendas de ropa: Zara, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho y Zara Home. La primera tienda de Zara en Centroamérica se ubicó en El Salvador y actualmente cuenta con tiendas en Guatemala, Costa Rica, Honduras y El Salvador.

Inditex hace uso del modelo de franquicia cuando se encuentra con mercados de tamaño reducido o con peculiaridades regulatorias o de cultura de gestión que dificultan la inversión directa. Por norma general, los acuerdos de franquicia se realizan para la totalidad de las tiendas en un mercado determinado y nunca de manera individual.

Los países en los que actualmente se opera en régimen de franquicia de distribución son: Andorra, Chipre, Islandia, Malta, Armenia, Azerbaiyán, Eslovenia, Estonia, Georgia, Letonia, Lituania, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, República Dominicana, Venezuela, Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia, Arabia Saudí, Bahréin, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Marruecos, Omán, Qatar, Túnez y Argelia.

Es en el año 2012 cuando Inditex realizó un Spin-Off con el grupo Alibaba. Inditex que estaba presente en las principales ciudades chinas con 152 tiendas en 60 ciudades del país, intento mejorar su proceso de internacionalización aumentando las ventas en el mercado chino mediante la tienda virtual a través el portal de internet Alibaba.

A 15 de mayo de 2017, Inditex posee 7385 tiendas repartidas por todo el mundo.

	Número de tiendas
España	1763
Resto de Europa	3251
América	744
Asia y resto del mundo	1627
<b>TOTAL</b>	<b>7385</b>

*Tabla 9: Tiendas Inditex. Elaboración propia. Fuente: Inditex.com*

## 10. CONCLUSIÓN FINAL

El objetivo de este trabajo era intentar analizar y averiguar la situación de grupo Inditex, empresa líder mundial en el sector textil, así como las estrategias y la estructura organizativa que la empresa sigue.

Se ha realizado un análisis externo e interno de Inditex, además del análisis DAFO para poder ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta el grupo.

Inditex es el grupo, pero a los consumidores se presenta a partir de sus ocho marcas: ZARA, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterque. Cada una dirigida a un tipo de consumidor diferente.

Una de las ventajas que presenta el grupo es su modelo de distribución, posee una estructura logística que permite llevar a cabo el sistema Just in Time, así consigue una rápida distribución de todos sus productos a sus tiendas y un ahorro de costes.

Una de las claves del éxito del grupo es adaptar la oferta a los deseos de los consumidores en el menor tiempo posible. Siempre preocupándose por cómo responder a la demanda de sus clientes de la manera más rápida.

También hay que destacar su sistema de postventa, muy flexible y capaz de adaptarse a las necesidades de sus clientes. Se puede devolver o cambiar con mucha facilidad todos sus productos en un plazo de tiempo establecido. Esto hace que el cliente no se lo piense tanto a la hora de comprar.

Otra ventaja del modelo de producción que sigue Inditex es la externalización, de esta manera la empresa se ahorra una gran cantidad en los costes de fabricación y de personal. También utiliza la integración vertical en parte de sus productos. Esto le permite conocer perfectamente toda la hilera de producción desde la materia prima hasta el cliente.

Actualmente la empresa creada por Amancio Ortega hace ya 32 años se ha convertido en un referente mundial del sector textil, con un modelo de negocio a seguir por muchas empresas.

También hemos realizado un análisis financiero de la empresa y hemos podido ver que el grupo se financia en su totalidad con su circulante, debido a las compras a crédito y a la rapidez de colocación de sus productos en las tiendas, y continúa creciendo abriendo nuevas tiendas y expandiéndose por nuevos mercados.

## 11. ANEXOS

### 11.1. BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	31/01/2016	31/01/2015	31/01/2014	31/01/2013
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>66848</b>	<b>57968</b>	<b>43549</b>	<b>34348</b>
Patentes, licencias y suministros	4046	4282	4293	4464
Aplicaciones informáticas	29109	11673	14952	16445
Anticipos	33693	42013	24304	13439
<b>Inmovilizado material</b>	<b>317982</b>	<b>273855</b>	<b>300450</b>	<b>204106</b>
Terrenos y construcciones	75621	74132	64247	47700
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	171737	169851	112408	76371
Inmovilizado en curso y anticipos	70624	29872	123795	80035
<b>Inversiones Inmobiliarias</b>	<b>599313</b>	<b>579006</b>	<b>441056</b>	<b>394632</b>
Terrenos	100919	99344	7746	69913
Construcciones	469980	418384	365310	324719
<b>Inver. en eas del grupo, multiG. y asociadas a LP</b>	<b>2594546</b>	<b>2608158</b>	<b>2644468</b>	<b>2431938</b>
Instrumentos de patrimonio	2454912	2464504	2539729	2348250
Créditos a empresas	139615	143635	104720	83669
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>189343</b>	<b>160397</b>	<b>97294</b>	<b>5275</b>
Instrumentos de patrimonio	1717	2442	2467	2742
Otros activos financieros	187626	157955	94827	2533
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>18868</b>	<b>27564</b>	<b>17825</b>	<b>9787</b>
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>3786900</b>	<b>3706948</b>	<b>3544642</b>	<b>3080086</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>Existencias</b>	<b>663772</b>	<b>519061</b>	<b>414466</b>	<b>416970</b>
Comerciales	600755	474102	377976	370834
Materias primas y otros aprovisionamientos	63017	44959	36490	46136
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>295816</b>	<b>480971</b>	<b>682796</b>	<b>766054</b>
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	94848	75646	70331	48892
Clientes, empresas del grupo y asociadas	165318	233202	387225	404027
Personal	246	273	389	664
Otros créditos con las Admin. Públicas	32601	171688	214908	312156
<b>Inver en eas del grupo multig y aso a CP</b>	<b>906938</b>	<b>806300</b>	<b>544198</b>	<b>521631</b>
Créditos a empresas	906546	806300	544182	518780
Otros activos financieros	392		16	2851
<b>Inversiones financieras a CP</b>	<b>20744</b>	<b>88448</b>	<b>6716</b>	<b>102087</b>
Derivados	18143	88230	3469	
Otros activos financieros	2601	218	3247	102087
<b>Periodificación a corto plazo</b>	<b>5131</b>	<b>4172</b>	<b>2458</b>	<b>1849</b>
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>1742057</b>	<b>890183</b>	<b>1262695</b>	<b>612926</b>
Tesorería	1741253	886693	1229015	145397
Otros activos líquidos equivalentes	804	3490	33680	467529
<b>Total Activo corriente</b>	<b>3634458</b>	<b>2789135</b>	<b>2913329</b>	<b>2421517</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7421358</b>	<b>6496083</b>	<b>6457971</b>	<b>5501603</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/01/2016	31/01/2015	31/01/2014	31/01/2013
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>3374667</b>	<b>3059001</b>	<b>2924425</b>	<b>2754191</b>
<b>Capital</b>	<b>93500</b>	<b>93500</b>	<b>93500</b>	<b>93500</b>
Capital escriturado	93500	93500	93500	93500
<b>Prima de emisión</b>	<b>20379</b>	<b>20379</b>	<b>20379</b>	<b>20379</b>
<b>Reservas</b>	<b>1413896</b>	<b>1358097</b>	<b>1316147</b>	<b>1224850</b>
Reserva legal y estatutarias	18700	18700	18700	18700
Otras reservas	1395196	1339397	1297447	1206150
<b>Acciones propias y particip. en patrimonio propias</b>	<b>-73354</b>	<b>-73354</b>	<b>-46494</b>	
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>1920246</b>	<b>1660379</b>	<b>1540893</b>	<b>1415462</b>
<b>AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR</b>	<b>13631</b>	<b>36327</b>	<b>-998</b>	<b>-1516</b>
Operaciones de cobertura	13631	36327	-998	-1516
<b>SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS</b>	<b>1243</b>	<b>1355</b>	<b>1371</b>	<b>1477</b>
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>3389541</b>	<b>3096683</b>	<b>2924798</b>	<b>2754152</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>Provisiones a largo plazo</b>	<b>1318</b>	<b>52542</b>	<b>42034</b>	<b>38639</b>
Otras provisiones	1318	52542	42034	38639
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>21</b>	<b>1524</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
Acreedores por arrendamiento financiero		1503		
Otros pasivos financieros	21	21	21	21
<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a LP</b>	<b>4899</b>	<b>4268</b>	<b>4136</b>	<b>391046</b>
<b>Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>28430</b>	<b>37864</b>	<b>34548</b>	<b>36997</b>
<b>Periodificaciones a largo plazo</b>	<b>987741</b>	<b>1111049</b>	<b>1357040</b>	<b>8168</b>
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>1022409</b>	<b>1207247</b>	<b>1437779</b>	<b>474871</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>31950</b>	<b>10215</b>	<b>16126</b>	<b>59873</b>
Deudas con entidades de crédito	1503	2960	68	153
Derivados	4689	49	8577	23950
Otros pasivos financieros	25758	7206	7481	35770
<b>Deudas con eas del grupo y asociadas a CP</b>	<b>1248677</b>	<b>839288</b>	<b>701590</b>	<b>745205</b>
<b>Acreedores comer. y otras cuentas a pagar</b>	<b>1606099</b>	<b>1219968</b>	<b>1377678</b>	<b>1467502</b>
Proveedores	577890	474673	500580	534642
Proveedores, empresas del Grupo y asociadas	590121	452500	586794	600792
Acreedores varios	101694	89033	92524	90791
Personal, remuneraciones pendientes de pago	62383	35643	13446	39930
Pasivos por impuesto corriente		73876		3990
Otras deudas con las Admin. Públicas	274011	94243	184334	197357
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>122682</b>	<b>122682</b>		
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>3009408</b>	<b>2192153</b>	<b>2095394</b>	<b>2272580</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>7421358</b>	<b>6496083</b>	<b>6457971</b>	<b>5501603</b>

Tabla 10: Balance de situación. Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual 2013, 2014, 2015, 2016

Vamos a analizar los principales ratios:

- **Ratio de liquidez:**  $\frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$

2016	2015	2014	2013
1,2076	1,2723	1,3903	1,0655

El ratio de Liquidez mide la capacidad de los activos corrientes para hacer frente a las deudas y demás compromisos de pago a c/p. En ambos casos está entre 1 y 2,25 por lo que el ratio de liquidez correcto.

- **Ratio de solvencia:**  $\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ TOTAL}$

2016	2015	2014	2013
1,8406	1,9109	1,8278	2,0024

El ratio de solvencia establece comparaciones entre el activo total con el pasivo total, para medir la capacidad de la forma de atender a la totalidad de pago. Como es holgadamente superior a la unidad, pero no excesivamente el ratio de solvencia presenta un nivel adecuado.

- **Ratio de endeudamiento:**  $\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO\ NETO}$

2016	2015	2014	2013
1,1894	1,0977	1,208	0,9975

El ratio de endeudamiento mide la relación entre las deudas o fondos propios obtenidos de terceros y el patrimonio neto. A medida que aumenta el ratio, aumenta el riesgo de la empresa. Tiene un nivel óptimo en ambos años.

- **Ratio de cobertura:**  $\frac{PATRIMONIO\ NETO+PASIVO\ NO\ CORRIENTE}{ACTIVO\ NO\ CORRIENTE}$

2016	2015	2014	2013
1,165	1,161	1,2307	1,0483

El ratio de cobertura mide si financiamos bien el activo no corriente de la empresa. Al ser mayor que uno, una parte de los recursos permanentes van a financiar parte del activo corriente, lo cual supone que es una empresa normalmente estructurada.



## 11.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2015	2014	2013	2012
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>7920729</b>	<b>6717811</b>	<b>6170222</b>	<b>5363837</b>
Ventas	6383936	5372938	4816856	4578960
Prestaciones de servicios	28412	21600	19929	18709
Dividendos	1508381	1323273	1333437	766168
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>1235</b>	<b>2888</b>		
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>-4919230</b>	<b>-4143320</b>	<b>-3818853</b>	<b>-3736509</b>
Consumo de mercaderías	-4377005	-3631891	-3347862	-3287905
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-483047	-460473	-428794	-409608
Trabajos realizados por otras empresas	-59178	-50956	-42197	-38996
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>195510</b>	<b>192906</b>	<b>186720</b>	<b>158573</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	194590	191947	185773	157526
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	920	959	947	1047
<b>Gastos de personal</b>	<b>-169214</b>	<b>-169507</b>	<b>-135651</b>	<b>-130811</b>
Sueldos, salarios y asimilados	-149293	-150592	-116540	-113210
Cargas sociales	-19921	-18915	-19111	-17601
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>-876531</b>	<b>-754098</b>	<b>-680307</b>	<b>-634379</b>
Servicios exteriores	-873921	-744983	-678695	-624732
Tributos	-2755	-2694	-1146	-1959
Otros gastos de gestión corriente	145	-6421	-466	-7688
<b>Amortización del inmovilizados e inversiones inmobiliarias</b>	<b>-75750</b>	<b>-66047</b>	<b>-54328</b>	<b>-42215</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>-16</b>	<b>26</b>		<b>-17</b>
<b>Resultados de inversiones en empresas del Grupo</b>				<b>518240</b>
<b>Otros resultados</b>	<b>-332</b>	<b>-394</b>	<b>-128</b>	<b>-444</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2076401</b>	<b>1780265</b>	<b>1667675</b>	<b>1496275</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>5113</b>	<b>7106</b>	<b>2904</b>	<b>3769</b>
De valores negociables y otros instrumentos financieros	5113	7106	2904	3769
*De empresas del Grupo y asociadas	2949	3511	2457	3153
*De terceros	2164	3595	447	616
<b>Gastos financieros</b>	<b>-5942</b>	<b>-1838</b>	<b>-8399</b>	<b>-13244</b>
Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-460	-889	-8374	-13200
Por deudas con terceros	-5482	-949	-25	-44
<b>Diferencias de cambio</b>	<b>7738</b>	<b>35388</b>	<b>-7139</b>	<b>3206</b>
<b>Deterioros y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>-5652</b>	<b>-9071</b>	<b>-14212</b>	<b>-4491</b>
Deterioros y pérdidas	-5806	-9071	-14274	-5173
Resultado por enajenaciones y otras	154		-62	682
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>1257</b>	<b>31585</b>	<b>-26846</b>	<b>-10760</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2077658</b>	<b>1811850</b>	<b>1640829</b>	<b>1485515</b>
Impuestos sobre beneficios	-157412	-151471	-99936	-70053
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPR. CONTINUADAS</b>	<b>1920246</b>	<b>1660379</b>	<b>1540893</b>	<b>1415462</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1920246</b>	<b>1660379</b>	<b>1540893</b>	<b>1415462</b>

*Tabla 11: Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Memoria anual Inditex*

- **Rentabilidad económica:**  $\frac{RAIT}{ACTIVO\ TOTAL}$

2015	2014	2013	2012
0,27995658	0,27891423	0,2540781	0,27001494

- **Rentabilidad financiera:**  $\frac{RESULTADO\ DEL\ EJERCICIO}{PATRIMONIO\ NETO}$

2015	2014	2013	2012
0,5665	0,5361	0,5268	0,5139

La rentabilidad financiera permite medir el resultado alcanzado en relación al Patrimonio Neto de la empresa, es decir, en relación a la financiación de carácter propio.

Por cada 100€ invertidos en el activo de la empresa, se obtuvieron 56,65€ de beneficio neto en 2015 y 53,61€ en 2014.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y REVISTAS

GUERRAS MARTIN, L.A. Y NAVAS LOPEZ, J.E. (2007) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª Edición, Editorial Thomson Civitas

GUERRAS MARTIN, L.A Y NAVAS LOPEZ, J.E. (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, 2ª Edición, Editorial Thomson Reuters Civitas

DEREK F, ABELL, JOHN S. HAMMOND (1979) *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Volumen 1

PORTER, M.E. (1982) *Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2ª Edición, Editorial Patria

PORTER, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

IGOR ANSOFF, H. (1985) *La dirección y su actitud ante el entorno*, Editorial Ediciones Deusto

IGOR ANSOFF, H. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.

JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (2006) *Dirección Estratégica*, 7ª Edición, Editorial Pearson Educación

FABREGA, F (2004), *Zara, el modelo de negocio de Inditex*. Editorial Cyan

CASTELLANO, J. M. (1993) *Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara*, Papeles de Economía Española

### WEBGRAFIA

INDITEX. <https://www.inditex.com>

ELPERIODICO Inditex prevé un crecimiento "sólido y sostenible"  
<http://www.elperiodico.com/es/economia/20170718/amancio-ortega-ingresara-este-ano-1256-millones-de-dividendo-6174897>

ELPAIS. Los Verdes acusan a Inditex de usar filiales extranjeras para ahorrar 585 millones en impuestos.

[https://economia.elpais.com/economia/2016/12/08/actualidad/1481183334\\_145928.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/12/08/actualidad/1481183334_145928.html)

MODAES. Zara, a la reconquista del oro en España: gana cuota mientras Primark pierde terreno en 2016 <https://www.modaes.es/empresa/zara-a-la-reconquista-del-oro-en-espana-gana-cuota-mientras-primark-pierde-terreno-en-2016.html>

INTERECONOMIA. Zara y Movistar, únicas marcas españolas entre las 100 más valiosas del mundo <https://intereconomia.com/empresas/consumo/zara-la-marca-espanola-mas-valiosa-del-mundo-20170606-1022/>

ELCONFIDENCIAL. El mayor Zara del mundo abrirá el 7 de abril en el paseo de la Castellana de Madrid [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-15/mayor-zara-del-mundo-abre-7-de-abril\\_1348660/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-15/mayor-zara-del-mundo-abre-7-de-abril_1348660/)

ESTENDENCIA. Brooklyn Beckham, nueva imagen de Pull&Bear <http://www.estendencia.es/2016/2016brooklyn-beckham-nueva-imagen-de-pullbear-62805-62805/>

REASONWHY. Inditex empieza a invertir en Marketing, aunque no en Publicidad [https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad\\_2014-10-10](https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/inditex-empieza-invertir-en-marketing-aunque-no-en-publicidad_2014-10-10)

MODAES. El club de los veinte (más uno) de Inditex <https://www.modaes.es/empresa/el-club-de-los-veinte-mas-uno-de-inditex.html>

CAPITALRADIO. Inditex cumple 16 años en bolsa en máximos históricos. <http://capitalradio.es/inditex-cumple-16-anos-bolsa-maximos/>

REPUBLICA. Inditex desarrolla un centro tecnológico “único” <https://www.republica.com/2015/06/08/inditex-desarrolla-un-centro-tecnologico-unico/>

EXPANSION. La gran revolución tecnológica de Inditex <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/13/5825ca1dca474113588b463c.html>

INFOCIF. Los Recursos Humanos en Inditex <https://noticias.infocif.es/noticia/los-recursos-humanos-en-inditex>

LIBREMERCADO. Los empleados de Inditex en España cobrarán 560 euros extra

<https://www.libremercado.com/2016-03-09/inditex-gana-un-15-mas-y-reparte-374-millones-con-los-empleados-1276569446/>

ELCONFIDENCIAL. For&From, la mejor cadena del 'imperio Zara'  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-inditex-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social\\_1167315/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-inditex-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social_1167315/)

NOTICIEROTEXTIL. El 13,1 % de las tiendas de Inditex funciona como franquicia  
<http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=161026>

LAVANGUARDIA. La alianza de Zara con Alibaba le hará expandirse rápido al interior de China  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20141018/54418034800/la-alianza-de-zara-con-alibaba-le-hara-expandirse-rapido-al-interior-de-china.html>

## **OTRAS FUENTES**

### **- Memoria anual**

2016.

<https://www.inditex.com/documents/10279/319572/Informe+Anual+de+Inditex+2016/8feb6252-235c-4fd5-90c8-07c08ad7493e>

2015.

<https://www.inditex.com/documents/10279/246747/Inditex+Memoria+Anual+2015+web.pdf/e94736f4-b0bd-4965-bea8-471fb1b8eb35>

2014.

[https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Memoria\\_Anual\\_2014.pdf/118b65d5-10b3-4c9e-a4c6-17dceb1d59a2](https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Memoria_Anual_2014.pdf/118b65d5-10b3-4c9e-a4c6-17dceb1d59a2)

2013.

[https://www.inditex.com/documents/10279/246525/Memoria\\_Anual\\_2013.pdf/5b67f32f-b292-45ff-9127-dad672719401](https://www.inditex.com/documents/10279/246525/Memoria_Anual_2013.pdf/5b67f32f-b292-45ff-9127-dad672719401)

### **- Cuentas anuales consolidadas**

2016.

<https://www.inditex.com/documents/10279/319572/Cuentas+anuales+e+informe+de+gestión+del+grupo+consolidado+2016/c918c4d0-5ae2-4ec1-82fc-5fc24df2cca2>

2015.

<https://www.inditex.com/documents/10279/246747/cuentas+consolidadas+2015.pdf/8c05ab75-38fc-4433-a95a-475899975895>

2014.

[https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Cuentas+anuales+consolidadas\\_2014.pdf/f2b32912-00e3-4842-9543-2cf97ab6026d](https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Cuentas+anuales+consolidadas_2014.pdf/f2b32912-00e3-4842-9543-2cf97ab6026d)

2013.

[https://www.inditex.com/documents/10279/246525/Cuentas+anuales+consolidadas\\_2013.pdf/4b63bd25-872a-4640-aef3-1e18aafef975](https://www.inditex.com/documents/10279/246525/Cuentas+anuales+consolidadas_2013.pdf/4b63bd25-872a-4640-aef3-1e18aafef975)

---