



Universidad de León

**Grado Universitario en Relaciones
Laborales y Recursos Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2014/2015**

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL: EL
CASO DE INDITEX**

(GROWTH STRATEGY: THE CASE OF INDITEX)



Realizado por la alumna Dña. MARÍA DEL MAR ARIÑO JOVEN

Tutorizado por la Profesora Dra. Dña. LAURA CABEZA GARCÍA

1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	1
2. OBJETO	2
3. METODOLOGÍA.....	3
4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL A NIVEL CORPORATIVO.....	3
4.1. CONCEPTO.....	3
4.2. DIRECCIONES DE DESARROLLO	4
4.2.1. Estrategia de expansión	5
4.2.2. Internacionalización	7
4.2.3. Diversificación	9
4.2.4. Integración vertical.....	10
4.2.5. Reestructuración empresarial.....	11
4.3. MÉTODOS DE DESARROLLO	13
4.3.1. Crecimiento interno	14
4.3.2. Crecimiento externo: fusiones, desconcentración y adquisiciones	14
4.3.3. Crecimiento externo: cooperación o alianzas empresariales	17
5. INDITEX: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO.....	22
5.1. INTRODUCCIÓN	22
5.2. HISTORIA DE LA EMPRESA Y CAMPO DE ACTIVIDAD	23
5.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO	27
5.3.1. EXPANSIÓN.....	27
5.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN	30
5.3.3. DIVERSIFICACIÓN.....	32
5.3.4. INTEGRACION VERTICAL.....	32
5.3.5. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	36
5.4. MÉTODOS DE DESARROLLO	37
5.4.1. Crecimiento interno	37
5.4.2. Crecimiento externo: fusiones y adquisiciones.....	39
5.4.3. Crecimiento externo: alianzas	40
6. CONCLUSIONES	42
7. BIBLIOGRAFÍA	44

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Esquema de las direcciones de desarrollo	5
Figura 4.2. Esquema de los métodos de desarrollo	14
Figura 4.3. Tipos de crecimiento externo.....	17
Figura 4.4. Requisitos de la cooperación	19
Figura 4.5. Tipos de acuerdos de cooperación.....	22
Figura 5.1. Cadena de valor Grupo Inditex.....	33
Figura 5.2. Distribución plataformas logísticas Inditex en España.....	35

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Alternativas de la estrategia de expansión.....	6
Cuadro 4.2. Razones para la internacionalización de la empresa.....	8
Cuadro 4.3. Tipos de diversificación	9
Cuadro 4.4. Ventajas y riesgos de la integración vertical	11
Cuadro 5.1. Apertura de mercados Grupo Inditex.....	31
Cuadro 5.2. Métodos de desarrollo seguidos por el Grupo Inditex.....	37

4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Principales datos del Grupo Inditex.....	24
Tabla 5.2. Distribución geográfica del número de tiendas del Grupo	32
Tabla 5.3. Proveedores de Inditex años 2012 y 2013	35
Tabla 5.4. Distribución de tiendas y franquicias Inditex a 31/1/2014	42

5. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Tiendas y cifra de negocio de los distintos formatos del Grupo Inditex	27
Gráfico 5.2. Distribución geográfica de las ventas del grupo Inditex (2014)	30

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado, en primer lugar, consiste en una revisión del concepto de estrategia empresarial a nivel corporativo para analizar cómo una compañía puede llevar a cabo su crecimiento tanto en lo relativo a las direcciones como a los métodos de desarrollo empleados. En segundo lugar, se presenta un estudio descriptivo siendo la empresa elegida para ello el *Grupo Inditex*, por ser una de las principales del sector textil a nivel empresarial en nuestro país, así como por emplear todas las direcciones de desarrollo en su crecimiento.

Más concretamente, Inditex ha aplicado la estrategia de expansión en sus tres modalidades y ha llevado a cabo un intenso desarrollo a nivel internacional. Además, se ha constatado como un claro ejemplo de diversificación empresarial, al ofrecer una gran variedad de productos en distintos mercados, y de integración vertical, abarcando todas las fases del proceso productivo. En momentos en los que ha sido preciso también ha llevado a cabo planes de reestructuración con cambios de formatos de tiendas y mediante bajas incentivadas. Por último mencionar, que ha combinado el crecimiento interno y externo a través de varias modalidades (adquisiciones, fusiones y acuerdos de cooperación) a la hora de materializar las direcciones de desarrollo anteriores.

Palabras clave: Estrategia corporativa, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, Inditex, sector textil

ABSTRACT

This Final Project, firstly, consists of a review of the concept of business strategy at a corporate level to analyze how a company can carry out its growth regarding the directions and the methods of development employed. Secondly, it presents a descriptive study about Inditex' Group because it is one of the main companies in the textile sector in the Spanish context and because it has employed all directions of development in its growth.

Specifically, Inditex has followed the strategy of expansion in its three alternatives and an intensive international development. In addition, it has been stated as a clear example of diversification offering a great variety of products on different markets and of

vertical integration including all the phases of the productive process. When it has been necessary it has also carried out plans of restructuring with changes in the store formats and through voluntary redundancies. Finally, the company has combined internal development with an external one through acquisitions of already existent establishments, mergers with other companies or alliances.

Key words: Corporate strategy, directions of development, methods of development, Inditex, textile sector

2. OBJETO

A través de este Trabajo Fin de Grado se ha intentado conseguir los siguientes objetivos:

A nivel teórico:

- Revisar el concepto y los tipos de estrategias empresariales a nivel corporativo que puede llevar a cabo una empresa.
- Explicar las diferentes direcciones de desarrollo y las modalidades dentro de cada una de ellas por las que se puede optar.
- Describir los métodos de desarrollo que se pueden emplear a la hora de materializar las direcciones de desarrollo (crecimiento interno y crecimiento externo mediante fusiones, adquisiciones o cooperación).

A nivel práctico:

- Análisis en el Grupo empresarial Inditex de las estrategias seguidas para conseguir su crecimiento.
- Identificación de las direcciones y de los métodos que han sido implantados en el Grupo Inditex.
- Extraer las principales conclusiones prácticas que se pueden alcanzar sobre el estudio realizado, y que pueden servir de ejemplo para otras compañías al ser el crecimiento empresarial una decisión frecuente e importante en el proceso de dirección estratégica empresarial.

3. METODOLOGÍA

Para la realización del presente Trabajo Fin de Grado se ha empleado una metodología descriptiva a través de un estudio de casos, utilizando para ello varias fuentes de información, todas ellas de naturaleza secundaria.

Para la parte teórica del trabajo, se han consultado varios manuales de Dirección Estratégica, como por ejemplo los publicados por los profesores Guerras y Navas, “La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones” y “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”. No obstante, también se han manejado otros estudios o publicaciones en revistas o libros de personas relevantes en el mundo de la estrategia empresarial, tanto a nivel nacional como internacional.

Para la segunda parte del trabajo, donde se ha realizado a nivel práctico el estudio del Grupo Inditex, se ha utilizado una herramienta importantísima como es la gran cantidad de información publicada por el propio Grupo Inditex. Así, la empresa en su página web presenta una información muy amplia donde se pueden consultar datos de las memorias publicadas cada año, notas de prensa, o datos estadísticos. Además, se han empleado noticias de prensa o diferentes páginas webs sectoriales y genéricas, para poder llevar a cabo la descripción de sus direcciones y métodos de desarrollo a nivel corporativo.

En la última parte del trabajo, se presentan las conclusiones que se han podido obtener, una vez efectuado el análisis de las estrategias que ha seguido el Grupo Inditex, así como las principales implicaciones que se pueden extraer de este Trabajo Fin de Grado.

4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL A NIVEL CORPORATIVO

4.1. CONCEPTO

La estrategia empresarial es el conjunto de decisiones que adoptan las compañías para asegurar su supervivencia y prosperidad económica en el largo plazo, es decir, para obtener una rentabilidad superior a su coste de capital, lo que no resulta sencillo en un entorno empresarial tan competitivo como el actual. Aunque es posible diferenciar tres niveles de estrategia, global o corporativa, competitiva o de negocio y funcional, el presente Trabajo Fin de Grado se centra en el estudio del primer tipo. Así, la estrategia corporativa se puede definir como la manera en que una compañía crea valor a través de

la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado (Gestión ADN, 2014). En consecuencia, es necesario resaltar tres aspectos dentro de esta definición:

- **La creación de valor**, se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado y cree ventajas corporativas.
- **La configuración**, hace referencia al enfoque de la compañía en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras que se encuentren).
- **La coordinación**, es el manejo de aquellas actividades y negocios que están dentro de la jerarquía corporativa. Es decir, en qué nivel se encuentra cada una de las actividades de la empresa o cual tiene que ser atendida en primer lugar.

Más concretamente, dentro de este nivel de estrategia, a la hora de abordar el crecimiento empresarial, se deben estudiar dos cuestiones: las direcciones y los métodos de desarrollo. En los siguientes apartados se analizarán cada una de estas dos cuestiones.

¿Qué dirección seguir? (Dirección) La empresa debe decidir si modificar o no el campo de actividad, centrándose o especializándose en las actividades que ya viene realizando o desarrollando otras nuevas reestructurando el conjunto de sus negocios.

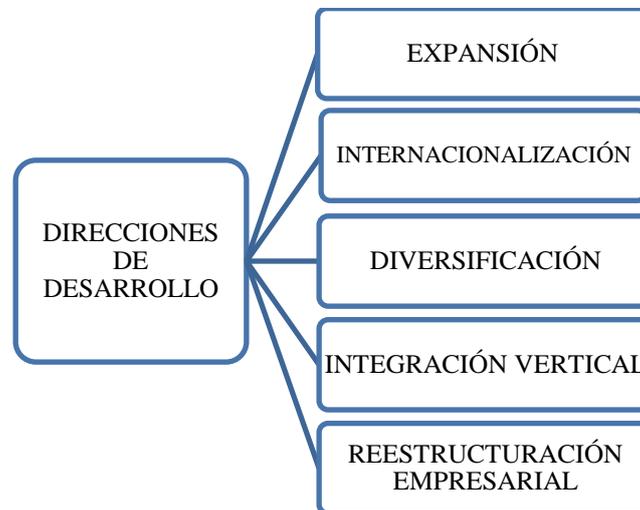
¿Cómo conseguirlo? (Método) Es el procedimiento para conseguir los objetivos establecidos en la dirección de desarrollo. Las opciones son el desarrollo interno y el externo (fusiones, adquisiciones y/o los acuerdos de cooperación).

4.2. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Tal y como se ha indicado anteriormente, en el crecimiento empresarial hay que tener en cuenta las distintas combinaciones entre los productos y los mercados, tanto actuales como futuros, con los que la empresa podrá desarrollarse. Por ello, es preciso identificar el campo de actividad de la compañía, es decir, los negocios en los que pretende operar, dado que las distintas opciones de desarrollo suponen redefiniciones del mismo mediante la entrada en nuevos negocios o el abandono de alguno de ellos (Guerras y Navas, 2007).

A continuación, se van a analizar las distintas direcciones de desarrollo, recogidas en la Figura 4.1, la expansión, la internacionalización, la diversificación, la integración vertical y la reestructuración empresarial.

Figura 4.1. Esquema de las direcciones de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

4.2.1. Estrategia de 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 (Navas y Guerras, 2012).

A su vez, a partir de la conocida como matriz de crecimiento o matriz de Ansoff (1976), y según la empresa se mantenga o no el mercado actual y se mejoren o no los productos ofrecidos, es posible identificar tres modalidades dentro de la estrategia de expansión: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Alternativas de la estrategia de expansión

		<i>PRODUCTOS</i>	
		<i>Existentes</i>	<i>Nuevos</i>
<i>MERCADOS</i>	<i>Existentes</i>	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976) y Navas y Guerras (2012)

❑ *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).

❑ *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.

❑ *Desarrollo de mercados*

La tercera opción contemplada por Ansoff (1976) 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, 2001).

4.2.2. Internacionalización

Es cada vez más necesario que una empresa abandone el ámbito geográfico en el que ha surgido y ha desarrollado tradicionalmente su actividad, para de esta forma empezar a competir en nuevos países (Navas y Guerras, 2012). Se podría decir que la internacionalización es una estrategia corporativa y una estrategia de negocio. En lo que respecta a la primera, porque implica un rediseño de su campo de actividad a nivel geográfico, al incorporarse nuevas áreas de negocio en nuevos países que podrían tener sensibilidades locales distintas (se puede considerar como un caso concreto del desarrollo de mercados geográfico). En lo que se refiere a la estrategia de negocio, en algunos casos constituye simplemente extensiones territoriales de negocio (Guerras y Navas, 2007).

Son múltiples las razones que una compañía tiene para abordar su internacionalización, pudiendo agruparlas en dos grandes bloques. Por un lado, razones internas, que tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar las decisiones que mejoraran su competitividad y, por otro lado, motivos externos, que surgen de factores ajenos a la propia empresa (Canals, 1994; Dunning, 1978; Jarillo y Martínez, 1991).

Tal y como muestra el Cuadro 4.2, las razones internas para la internacionalización son las siguientes (Guerras y Navas, 2007, pp. 523):

- Reducción de costes: las empresas podrán reducir costes al encontrar en los países de destino más baratas las materias primas que necesitan, la mano de obra, los recursos financieros o las cargas fiscales.
- Tamaño mínimo eficiente: si en el mercado nacional no se obtiene el volumen de ventas necesario, se incrementaran las ventas comercializando con otros países.
- Búsqueda de recursos: existencia en otros países de factores interesantes para la empresa, como podrían ser los recursos naturales, infraestructuras, factor trabajo especializado o situación geográfica.
- Disminución del riesgo global: podría ser considerado un criterio debido a la distribución de actividades por áreas geográficas distintas.

- Costes de transacción: éstos se reducen cuando el volumen de las ventas internacionales es alto.
- Explotación, tanto de recursos específicos como de capacidades de gestión empresarial.

Cuadro 4.2. Razones para la internacionalización de la empresa

<i>RAZONES INTERNAS</i>	<i>RAZONES EXTERNAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costes ▪ Tamaño mínimo eficiente ▪ Búsqueda de recursos ▪ Disminución del riesgo global ▪ Costes de transacción ▪ Explotación de recursos y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de vida de la industria ▪ Demanda externa ▪ Pautas del consumidor ▪ Restricciones legales ▪ Globalización de la industria

Fuente: Guerras y Navas (2007)

Por su parte, las razones externas serían (Guerras y Navas, 2007, pp. 522):

- Ciclo de vida de la industria: cuando el mercado está saturado, la actividad de la empresa no puede crecer, por ello debe hacerlo a través de otros mercados.
- Demanda externa: el mercado interno puede llegar a estar insatisfecho, por lo que es aconsejable salir al exterior.
- Pautas del consumidor: cercanía a los consumidores del país de destino.
- Restricciones legales: puede haber países proteccionistas que ponen restricciones para operar en sus mercados, en ese caso se necesitarían socios locales o tener un porcentaje del producto con algunos componentes locales.
- La globalización, que le viene dada a la compañía por el entorno que le rodea y donde deberá saber aprovechar las oportunidades de un mercado globalizado.

Un ejemplo que ilustra bien el proceso de internacionalización es El Grupo Zahonero, un holding de empresas orientadas a la producción y comercialización de espumas técnicas para todo tipo de aplicaciones, y que inicialmente surgió en Alicante. Durante las últimas tres décadas, la compañía se ha extendido a mercados internacionales bajo una estructura multicultural y globalizada. Así, en la actualidad, con más de 350 empleados en todo el mundo, el Grupo Zahonero da servicio a más de 3.000 clientes en 30 países (Grupo Zahonero, 2015). Ha apostado por la apertura de unidades de producción, centros de almacenaje y distribución en cada zona donde el mercado lo ha

exigido, así como por la organización de una red de ventas internacional, contando con plantas de producción en España, México, Brasil, China y la India (ICEX-Casos de Éxito, 2012).

4.2.3. 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). A partir de esta consideración, Ansoff (1976) estableció la diversificación en función 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 (Cuadro 4.3).

Cuadro 4.3. Tipos de diversificación

		NUEVOS PRODUCTOS	
		Productos Clientes	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Mismo tipo	Diversificación horizontal	
	Empresa cliente	Diversificación vertical	
	Tipo similar	Diversificación concéntrica	→
	Tipo distinto	↓	Diversificación conglomerada

Fuente: Ansoff (1976)

En todo caso, y tal y como reflejan en su libro Guerras y Navas (2007), la clasificación más habitual es la que distingue entre dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada (Rumelt 1974, 1982). 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. Por otra parte, 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).

Las razones que explican por qué las compañías se diversifican pueden ser (Bueno Campos, 1996, pp.406-407):

- Reducción del riesgo global: podríamos decir que es la razón principal debido a que la empresa corre menos riesgos. Aunque una de las actividades de la compañía fracase, es difícil pensar que fracasaran todas a la vez.
- Saturación del mercado tradicional, debido al declive de la demanda, a que los productos se queden obsoletos, a unos mercados reducidos o a la introducción de nuevas tecnologías. Su implantación es meramente defensiva debido a las escasas perspectivas del mercado actual.
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros, la empresa busca nuevas actividades atractivas para la inversión.
- Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias, que le permitirán a la compañía aprovechar mejor sus recursos y generar ventajas competitivas.

4.2.4. Integración vertical

Consiste en la posesión por parte de una misma empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente. Cuanto mayor sea la propiedad y el control de la compañía sobre etapas sucesivas de la cadena de valor de su producto, mayor será su grado de integración vertical. Así, el alcance de la integración vertical se indica por el cociente entre el valor añadido y los ingresos por venta de la empresa. Las compañías muy integradas tienden a tener menos gastos de bienes y servicios intermedios respecto a sus ventas (Wikispace, 2010).

Es necesario mencionar que la integración vertical se puede dar en dos direcciones (Guerras y Navas, 2007): *hacia delante* cuándo la empresa se convierte en su propio cliente (por ejemplo, Coca Cola al adquirir sus embotelladoras locales) o *hacia atrás* cuándo la compañía se convierte en su propio proveedor (por ejemplo, la expansión desarrollada por Henry Ford, que va desde el montaje de los automóviles a la producción de sus propios componentes e incluso la producción de materiales básicos, como el acero y el caucho).

La integración vertical ayuda a las empresas a mejorar su rentabilidad mediante la reducción de costes (Menguzzato y Renau, 1995). Por ejemplo, a través de la aparición

de economías de alcance por las que se establece un mejor aprovechamiento de los recursos, al poder ser éstos compartidos; al eliminar los costes de transacción derivados de contratar con clientes o proveedores externos; o debido a la simplificación del proceso productivo. Por otro lado, también existen ventajas estratégicas asociadas a la integración vertical, al facilitar el acceso al suministro de factores y garantizar una salida para sus productos; reforzar la diferenciación del producto, por ejemplo, a nivel de control de la calidad del producto; o por un incremento del poder de la empresa sobre los mercados o productos finales (Guerras y Navas, 2007) (Cuadro 4.4).

Cuadro 4.4. Ventajas y riesgos de la integración vertical

<i>VENTAJAS</i>	<i>RIESGOS</i>
<p>ECONÓMICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economías de alcance ▪ La coordinación de actividades ▪ Simplificación del proceso productivo ▪ Eliminación de los costes de transacción ▪ Asumir los márgenes de beneficio <p>ESTRATÉGICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al suministro de factores y salida para sus productos ▪ Diferenciación del producto ▪ Protección de la tecnología avanzada ▪ Incremento del poder de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del riesgo global de la empresa ▪ Falta de flexibilidad ▪ Disminución de la rentabilidad global de la compañía ▪ Limitaciones de oferta y demanda ▪ Organización compleja

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

Un ejemplo de integración vertical sería el llevado a cabo por la empresa *Starbucks*, conocida como una cadena de tiendas de café a nivel internacional, que se integró verticalmente hacia atrás cuando compró una finca de café en China, en lugar de recurrir a comprar los granos de café a un proveedor. Al integrarse verticalmente hacia atrás, *Starbucks* se asegura el suministro de granos de café y que lo recibirá a un precio razonable.

4.2.5. Reestructuración empresarial

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. Así, tal y como reflejan Guerras y Navas (2007, pp. 404-405) en su libro, los indicadores que pueden alertar de la necesidad de acometer un proceso de reestructuración podrían ser (Hill y Jones, 1996):

- Dirección poco eficiente, que podría producir un líder autocrático o una estructura directiva desequilibrada o con falta de experiencia.
- Exceso de crecimiento, llevado a cabo por procesos de expansión o diversificación no del todo justificados.
- Inadecuados controles directivos, incluso llegando a crearse en exceso y produciendo derroche de recursos.
- Costes altos en otras áreas, como podrían ser la disminución de la productividad laboral, desmotivación en el trabajo, etc.
- Entrada de nuevos competidores, que podrían producir un desafío competitivo importante.
- Cambios tecnológicos, que provoquen que los productos vayan quedando obsoletos.
- Inercia organizativa, que lleva a la empresa a no responder con la celeridad demandada a los cambios producidos, llevando en algunos casos a dar respuesta cuando la crisis ya está instalada.

Los procesos de reestructuración suelen ser traumáticos y en la mayoría de los casos van unidos a expedientes de regulación de empleo y a pérdidas de puestos de trabajo. Pero por otro lado, si están bien enfocados y planteados darán continuidad a la empresa y, por lo tanto, no se perderán todos los puestos de trabajo existentes. En consecuencia, las estrategias de reestructuración buscan mejorar la rentabilidad de la compañía mediante la creación de valor (Serrano, 2014). Las compañías podrán optar por las siguientes estrategias de reestructuración: saneamiento de negocio o reestructuración de la cartera.

❑ **Estrategia de saneamiento:** la compañía entra en una fase de declive, pero pueden existir posibilidades de relanzar la actividad. Las líneas de actuación serán: reestructuración del liderazgo de la organización, redefinir la estrategia de negocio, la venta de activos y la mejora de la rentabilidad (López Gamero, 2009).

❑ **Reestructuración de la cartera de negocios:** el negocio ha entrado en una fase de declive permanente o no presenta interés para la compañía, por lo que ésta se plantea abandonarlo y quizás iniciar otros nuevos. Las estrategias de cartera de negocios pueden ser de tres tipos (Hill y Jones, 1996):

- **Venta:** es la más favorable para la empresa porque recupera la inversión que hubiera realizado. En algunos casos, la compañía compradora podría tener una ventaja añadida si esta se complementa con la nueva adquisición. En estos casos se verá reforzada y se estará dispuesto a pagar un buen precio por la compra.

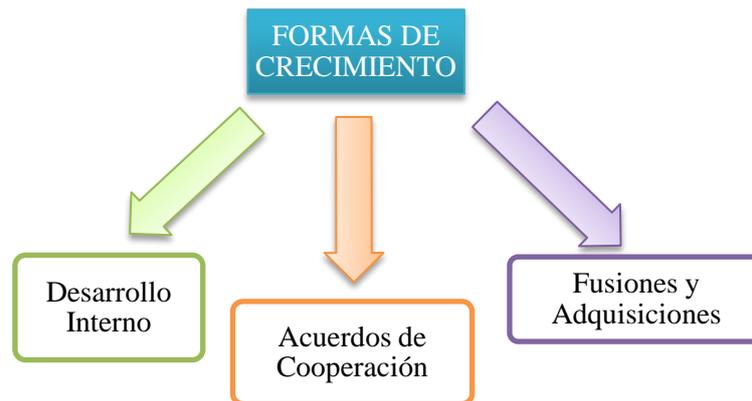
- **Cosecha:** para empresas en declive supone maximizar los flujos financieros a corto plazo, cesando las inversiones en el negocio y explotando las existentes. Al cabo de un tiempo seguramente se liquidara.

- **Liquidación:** es la peor opción que se puede producir, surge cuando la empresa abandona el negocio. Supone la venta de activos y el cese de actividad. En algunas ocasiones ésta llega de forma tardía y cuando la compañía ya está en fase de quiebra legal.

4.3. MÉTODOS DE DESARROLLO

Una vez analizadas las diferentes direcciones de desarrollo hay que plantear los métodos o vías por los que se va a poder alcanzar estas estrategias. Tal y como muestra la Figura 4.2, se pueden realizar a través del crecimiento interno o externo en distintas modalidades (adquisición, fusión, cooperación).

Figura 4.2. Esquema de los métodos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

4.3.1. Crecimiento interno

Supone la inversión en nuevos factores de producción para aumentar la capacidad productiva de la empresa, es decir, lo realiza la compañía invirtiendo en su propia estructura. Es la forma convencional de crecimiento, desarrollando sus negocios anteriores o introduciéndose en otros nuevos (Guerras y Navas, 2007).

Las ventajas más relevantes del crecimiento interno son (Chevalier, 1976):

- Permite la adquisición de la tecnología más reciente.
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial, al construir nuevas plantas o instalaciones en lugares más adecuados para los objetivos de la empresa.
- Al crecer los recursos de forma paulatina se puede armonizar dicho crecimiento, por lo que es posible optimizar la gestión del proceso.

4.3.2. Crecimiento externo: fusiones, desconcentración y adquisiciones

Un primer tipo de crecimiento externo resulta de la adquisición, participación, asociación o control con otras empresas o unidades empresariales, mediante un cambio de propiedad de los activos (López Gamero, 2009).

Entre sus principales ventajas se pueden señalar (López Gamero, 2009, pp. 3):

- Ahorra tiempo frente al crecimiento interno: permite entrar en un negocio nuevo en el momento más adecuado.

- Puede ser la única forma de superar una determinada barrera de entrada o de penetrar en un mercado nacional, cuando dicho mercado está cerrado por condiciones legales.
- Se reducen los riesgos de crecimiento, porque la inversión y el resultado son menos inciertos.
- Existen más alternativas para la financiación del proceso.

Sin embargo, presenta también algunos inconvenientes (López Gamero, 2009, pp. 3):

- Una parte de la rentabilidad futura del negocio se descuenta en el valor de la compraventa, por lo que es una adquisición cara.
- La inversión se realiza completa, incluyendo activos innecesarios y limitando la flexibilidad de la empresa.
- Integración de dos o más organizaciones que son muy diferentes y a veces con difícil dirección de estas.
- Limitación del crecimiento, debido a las legislaciones como el “*anti-trust*” (EE.UU.) o la defensa de la competencia (UE).

A continuación, se comentan las diferentes modalidades de este tipo de crecimiento externo (fusiones, desconcentración empresarial, adquisición) (Figura 4.3).

□ **Fusiones:** consiste en la integración de los activos de dos o más empresas en condiciones de relativa igualdad, pasando a formar una única entidad. Tal y como indican Navas y Guerras (2007, pp. 457-460) en su manual, a su vez, existen los siguientes tipos de fusiones (Bueno Campos, 1996):

- *Fusión pura:* dos o más sociedades se unen y forman una nueva, aportando todos sus recursos (y deudas en caso de existir) y disolviendo las sociedades iniciales. Un ejemplo de fusión pura fue el caso de Continente y Pryca que se fusionaron para formar el grupo Carrefour (Wikipedia, 2000 a).
- *Fusión por absorción:* una de las sociedades absorbe a otra sociedad, por lo que desaparece una de ellas. El patrimonio de la empresa absorbida desaparece y se reincorpora a la absorbente. Un ejemplo sería Bankia, una nueva entidad bancaria, que nació de la fusión entre Caja Madrid, Bancaja, Caja Insular de Canarias, Caixa

Layetana, Caja de Ávila, Caja Segovia y Caja Rioja. Estos bancos fueron absorbidos por Bankia (Bankia, 2011).

- *Aportación parcial de activos*: una sociedad aporta solo una parte de su patrimonio a otra ya existente o a una nueva sociedad que se ha creado. Es preciso que la sociedad aportante no se disuelva. Un ejemplo fue la compra efectuada por parte de El Corte Inglés de los activos operativos de Galerías Preciados. En este caso El Corte Inglés vio incrementado su tamaño con los nuevos activos (activos físicos y mercancías existentes) y Galerías Preciados siguió funcionando como marca, hasta su disolución una vez liquidada su deuda con los acreedores (Guerras y Navas, 2012).

❑ ***Desconcentración empresarial***: consiste en el traspaso de la titularidad o el ejercicio de una competencia, que las normas le atribuyan como propia, a un órgano administrativo (Wikipedia, 2012). Se puede diferenciar entre segregación y escisión. En la *segregación* se transmite una parte del patrimonio de una sociedad a favor de otra, recibiendo la sociedad escindida y no sus socios, las acciones o participaciones de la sociedad beneficiaria. Por su parte, la *escisión* es la separación total o parcial del patrimonio de una sociedad en dos o más partes, pasando una parte del patrimonio escindido a una o varias sociedades ya existentes o de nueva creación, mediante la atribución a los socios de la sociedad escindida, de acciones de la sociedad que asumió parte del patrimonio (García Ros, 2010).

❑ ***Adquisición*** de empresas, presenta tres modalidades:

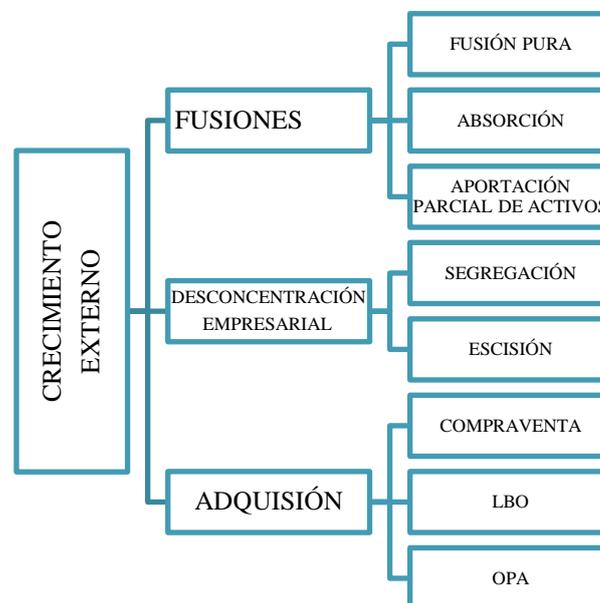
- *Compraventa tradicional*: una empresa compra una participación, que supone dominio total o parcial de otra, o bien la totalidad de la compañía. Pueden darse los siguientes casos (López Gamero, 2009): control absoluto (más del 80% del capital social), control mayoritario (más del 50% del capital social), y control minoritario (menos del 50% del capital social).

- *LBO (leveraged buy out)*: es un proceso que se utiliza en las adquisiciones de empresas, a través del apoyo de capital externo, que en mayor o menor medida complementa a los fondos del comprador, para acometer la adquisición de la empresa objeto. La garantía fundamental de la deuda es la misma compañía que se adquiere, sus activos o los flujos de caja esperados. El objeto es facilitar las grandes adquisiciones sin

tener que comprometer un capital propio o sus finanzas corporativas (ARS Corporate, 2013).

- *OPA (oferta pública de adquisición)*: es la operación por la que una persona ofrece una oferta a los accionistas de una compañía cotizada, la adquisición de sus acciones u otros valores convertibles en éstas, a un determinado precio o contraprestación. Generalmente este precio es superior al de mercado y el fin es obtener una participación significativa en el capital de la compañía. La OPA es una operación basada en la transparencia cuyo fin es garantizar el principio de igualdad de trato de todos los accionistas (CNMV, 2002).

Figura 4.3. Tipos de crecimiento externo



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno Campos (1996)

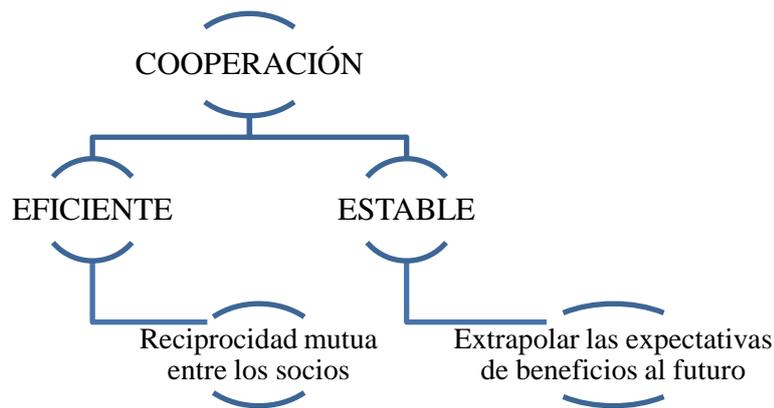
4.3.3. Crecimiento externo: cooperación o alianzas empresariales

La cooperación es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991). Los motivos que Navas y Guerras (2012, pp. 482-487) indican en su libro son (Fernández Sánchez, 1991; García Canal, 1993):

- Obtención de un tamaño adecuado para competir, por permitir a las compañías socio, sin renunciar a su autonomía, realizar inversiones mucho más grandes.

- Reducción de costes, logrando economías de escala, donde la masa para competir es muy alta. Existen factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad caiga, a medida que la escala de la producción aumenta.
- Creación y explotación de sinergias, intentando conseguir economías de alcance, donde existe la posibilidad de producir múltiples productos con menor coste en conjunto que por separado.
- Reducción del riesgo y de la incertidumbre, seguramente se van a requerir inversiones importantes que a la hora de colaborar serán compartidas.
- Acceso a recursos y capacidades no disponibles, pudiendo ser estos tangibles (físicos, financieros), no tangibles (humanos, conocimientos) o incluso capacidades (organizativas, habilidades).
- Influir en la evolución de la industria, en algunos casos pueden ser acuerdos entre empresas competidoras que llevara consigo el control conjunto.
- Factores políticos, en algunos casos para conseguir entrar en un país se deben hacer acuerdos con algún socio nacional, de otra forma sería imposible.
- Flexibilidad y especialización, muchas grandes empresas están externalizando algunas actividades, pero mantienen acuerdos de cooperación con sus proveedores y clientes.

Entre las principales ventajas de las alianzas está, por ejemplo, que se reducen los inconvenientes de la adquisición, se mantienen independientes los equipos de gestión o supone un compromiso menos irreversible. Por el contrario, el hecho de que se puedan disipar las ventajas estratégicas de la empresa, la pérdida de autonomía en la toma de decisiones, la necesidad de coordinación continua entre los socios o la existencia de intereses divergentes, son algunos de sus inconvenientes (López Gamero, 2009). Además, para que la cooperación sea eficiente deberá existir una reciprocidad mutua entre los socios y a su vez para que esta sea estable deberán extrapolarse las expectativas de beneficios al futuro (López Gamero, 2009) (Figura 4.4).

Figura 4.4. Requisitos de la cooperación

Fuente: Elaboración propia a partir de López Gamero (2009)

Tal y como muestra la Figura 4.5, existen diferentes tipos de cooperación: acuerdos contractuales, accionariales y redes interorganizativas. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

❑ *Acuerdos contractuales*

Son contratos entre empresas que no implican intercambio de acciones ni inversión de capital de ninguna clase. Presentan las siguientes modalidades (Guerras y Navas, 2007, pp. 492-501):

- *Contratos de larga duración sobre actividades concretas*: dos o más compañías desarrollan un contrato a largo plazo para una actividad específica y realizada de forma conjunta. Pueden abarcar una amplia variedad de actividades. Un ejemplo sería la adquisición de grandes cantidades de materias primas entre varias empresas, de esta forma se abaratan los costes.
- *Franquicia*: una compañía cede a otra el derecho a comercializar bienes o servicios dentro de un ámbito geográfico y bajo ciertas condiciones, a cambio de una compensación económica. Hay diferentes tipos de franquicia: (a) franquicia de distribución, donde se ceden derechos de comercialización de productos, (b) franquicia de servicios, donde se cede una idea de servicio y forma de prestarlo junto con la marca, prestigio y *know-how* del franquiciado, (c) franquicia industrial: mezcla de contratos de licencia y franquicia.

- *Licencias*: una compañía otorga a otra el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial, a cambio de una contraprestación. Incluye patentes, marcas, diseños y derechos de autor.
- *Subcontratación*: una empresa encarga a otra la realización de ciertas operaciones según sus indicaciones y conservando la compañía principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá, 1989).
- *Spin-off*: creación de nuevas empresas en el seno de otras compañías u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras. Con el tiempo acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. Pueden darse situaciones en las que una gran empresa impulsa a sus propios trabajadores cualificados para que la abandonen y creen su propia compañía. La nueva compañía suele depender de la empresa inicial y ser participe en su capital y en muchas ocasiones la nueva empresa es proveedora de algún servicio para la inicial. A veces sucede que en la empresa inicial esta actividad de forma conjunta con el resto de actividades no es rentable, pero esta misma actividad en otra empresa formada por gente afín puede llegar a serlo.
- *Consortios*: es un acuerdo entre varias compañías, cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica que va a resultar en rendimientos para todas y cada una de ellas. Un caso muy común de consorcio se presenta en las grandes obras de construcción de infraestructura vial, en las cuales se asocian varias empresas que se especializan en diferentes campos (unas en topografía, otras en geología, otras tienen la maquinaria pesada, otras debido a la calidad de sus ingenieros civiles, etc.). El consorcio puede disolverse cuando finaliza la obra o la necesidad que ha dado lugar a su creación (Fernández Sánchez, 1993).

❑ *Acuerdos accionariales*

Implican la adquisición de acciones de una compañía por parte de al menos uno de los socios participantes, pero sin llegar a controlarla. Se puede diferenciar entre la creación de una empresa nueva que será una empresa conjunta, el intercambio o permuta de acciones y la compra de participación minoritaria (Guerras y Navas, 2007 pp.501-505):

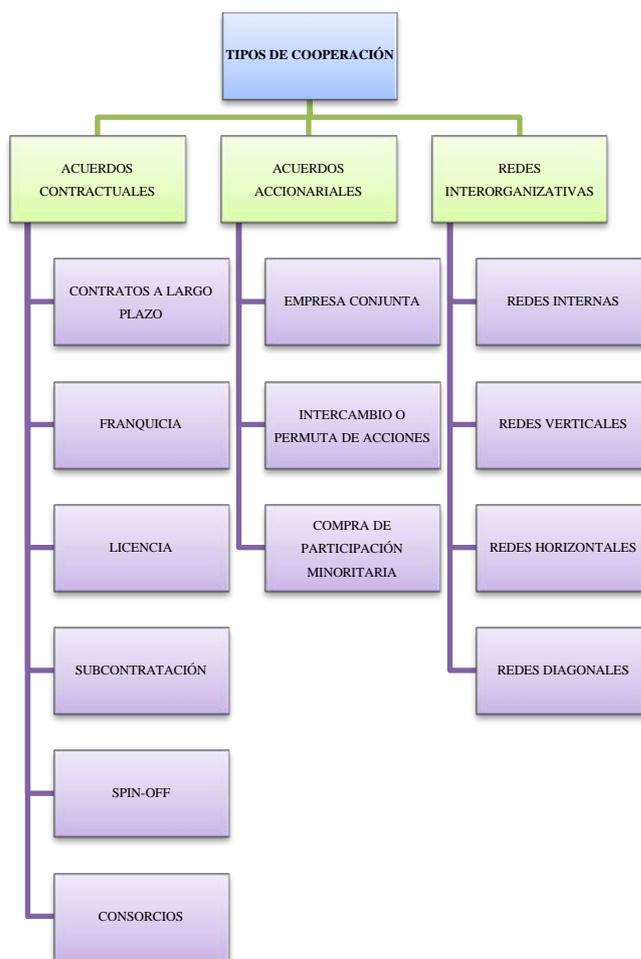
- *Empresa conjunta o joint-venture*: dos o más empresas independientes crean una compañía nueva, para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración. La creación de la empresa independiente persigue unos objetivos y actividades claramente delimitadas, unos activos humanos y unas responsabilidades definidas (Bowman y Faulkner, 1997). El motivo que hace que sea frecuente su utilización, frente a otras formas de cooperación, es la minimización de los costes de transacción (Valdés, 1996).

- *Intercambio o permuta de acciones* entre compañías, consiste en que los intervinientes compran o suscriben recíprocamente una parte del capital social del otro socio. La toma de participación debe ser minoritaria, lo que implica que las empresas aliadas siguen manteniendo el control de cada sociedad. Esta participación cruzada, permite habitualmente un intercambio de representantes en los respectivos consejos de administración, lo que garantiza la disponibilidad de información interna entre socios.

- *Compra de participación minoritaria*: consiste en que es sólo una empresa la que adquiere una participación en el capital de otra, con carácter minoritario pero con intención de continuidad y el ánimo de ser un socio activo, para apoyar el proyecto empresarial de la participada en el que está interesado.

❑ *Redes interorganizativas*

Forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre los diversos participantes (Guerras y Navas, 2007). Existen diferentes tipos de redes (Hinterhumber y Levin, 1994): *redes internas*: formadas por unidades estratégicas de negocios de una misma empresa; *redes verticales*: donde hay una compañía virtual formada a partir de múltiples relaciones con proveedores y clientes o distribuidores; *redes horizontales*: son alianzas con empresas similares; *redes diagonales* donde hay variedad de empresas participantes.

Figura 4.5. Tipos de acuerdos de cooperación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

5. INDITEX: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO

5.1. INTRODUCCIÓN

Con el análisis práctico del presente Trabajo Fin de Grado, se pretende analizar la estrategia corporativa seguida por una de las empresas más destacadas en nuestro país y también la más importante a nivel mundial en el sector textil y de la confección: el Grupo Inditex. En concreto, se estudiarán que estrategias ha llevado a cabo para lograr su crecimiento, analizando tanto las direcciones como los métodos de desarrollo que ha ido implantando a lo largo de los años. Como se podrá comprobar desde el año 1963, en que Amancio Ortega fundó su primera empresa, hasta nuestros días, la compañía ha diseñado muy buenas estrategias que le han llevado a conseguir grandes éxitos y un volumen de beneficios cuyas cifras muy pocas empresas pueden igualar. El equipo que

ha rodeado a la compañía ha sabido llevar a la práctica todas y cada una de las direcciones de desarrollo existentes desde el punto de vista teórico, como se puede comprobar en el estudio que se expone a continuación.

Así, en primer lugar, en este apartado se comenzará con una breve historia de la empresa desde sus inicios hasta nuestros días y se presentará también su campo de actividad. A continuación, se estudian de forma individualizada las direcciones de desarrollo que ha llevado a cabo (la estrategia de expansión en sus tres vertientes, la internacionalización, la diversificación, la integración vertical casi en su totalidad, y, por último, también se han realizado dentro del Grupo reestructuraciones, bien por cambios de estrategias del mercado o bien por adaptaciones a la situación actual que el mercado demanda). Seguidamente, se comentarán los métodos adoptados en cada una de las direcciones de desarrollo anteriores.

5.2. HISTORIA DE LA EMPRESA Y CAMPO DE ACTIVIDAD

En la página web de Inditex (2015a) aparece reflejada la historia de la empresa que se comentará a continuación en este epígrafe. Inditex es un grupo multinacional español, dedicado a la fabricación y distribución de productos textiles. Su sede central se encuentra en Arteixo (A Coruña). En 1963 Amancio Ortega fundó una fábrica dedicada a la confección de prendas de vestir. Sin embargo, fue doce años después cuando el Grupo abrió su primera tienda llamada “Zara” en el centro de Coruña. La visión de la moda de Zara fue bien recibida por el público, lo que le permitió durante los diez años siguientes extenderse rápidamente por las principales ciudades españolas. En 1984 se creó en Arteixo el primer centro de distribución con 10.000 metros cuadrados y un año después se creó *INDITEX*, que funcionaría como la empresa holding del Grupo. En 1988 se inició su arranque internacional con la apertura de una tienda en Oporto (Portugal) y un año después se abrió mercado en Nueva York. Actualmente, sus acciones están incluidas en los principales índices bursátiles españoles e internacionales.

El Grupo ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años hasta alcanzar un volumen de negocio consolidado en 2014 de 18.117 millones de euros y un beneficio neto de 2.501 millones de euros. A 31 de enero de 2015 Inditex tenía 137.054 empleados (Inditex, 2015b). La siguiente Tabla 5.1 presenta las cifras más significativas del Grupo en los dos últimos ejercicios.

Tabla 5.1.Principales datos del Grupo Inditex

<i>EJERCICIO</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>	<i>Incremento 2014/2013</i>
<i>CIFRA DE NEGOCIO*</i>	18.117	16.724	8%
<i>BENEFICIO NETO*</i>	2.501	2.377	7%
<i>NÚMERO DE TIENDA</i>	6.683	6.340	343
<i>NÚMERO DE MERCADOS</i>	88	87	1
<i>PLANTILLA</i>	137.054	128.313	8.741

*Cifras expresadas en Millones de Euros

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2015b)

En cuarenta años la compañía ha pasado por muchas fases y ha vivido muchos momentos empresariales reseñables, pero ha manteniendo siempre un objetivo: escuchar atentamente a los clientes para ofrecerles las propuestas de moda que desean. El compromiso con el cliente está detrás de la integración de la sostenibilidad en la cadena de suministro del Grupo y su política medioambiental (Inditex, 2015c). Estos principios también rigen la actividad de Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de las cadenas comerciales. Además, las cadenas del Grupo Inditex se definen por ofrecer productos de moda con la mejor calidad. Un eficiente sistema logístico radicado en España, lleva a todas las tiendas del Grupo productos nuevos dos veces por semana y permite mantener inalterable el objetivo de conseguir ofrecer moda de calidad a los clientes de los cinco continentes (Inditex, 2015c).

En lo que se refiere al campo de actividad, la compañía empezó como un negocio textil y en la actualidad incorpora ocho formatos de negocio que se describen a continuación.

□ ZARA

Z A R A

Es la marca principal de la cadena. Abarca estilos muy diferentes, desde la ropa de diario, más informal, hasta la más seria o formal, pasando por vestidos y trajes de fiesta para eventos. Trabaja la moda para mujer, hombre y niño. Una división de esta tienda es Zara Kids, línea dirigida al público infantil, de 0 a 14 años (Wikipedia, 2015a).

La primera tienda se abrió en 1975 en A Coruña y actualmente está presente en 88 mercados, con una red de más de 2.000 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Su modelo se caracteriza por la continua

renovación de productos: nuevos artículos llegan a las tiendas dos veces por semana. Zara cuida especialmente el diseño de sus tiendas, sus escaparates e interiorismo y las sitúa en los mejores emplazamientos de las principales ciudades del mundo (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013).

❑ **PULL&BEAR**

PULL & BEAR
CLOTHING COMPANY

La marca fue creada por el Grupo Inditex en 1991 y su concepto de moda está enfocado a un público de jóvenes urbanos, adolescentes y preadolescentes, tanto para chicos como para chicas. Pull&Bear trata de ser algo más que un simple punto de venta, pues la oferta de ropa y complementos se completa con una cuidada decoración de la tienda, que combina mobiliario moderno con objetos reciclados, para recrear los espacios que gustan a los jóvenes. Cuenta con más de 870 tiendas en 63 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Narón (A Coruña) (Pull&Bear, 2015).

❑ **MASSIMO DUTTI**

Massimo Dutti

Nació en el año 1985 en Barcelona y estaba dedicada a la fabricación de ropa para hombre. En 1991 Inditex adquiere el 65% de las acciones de la empresa y el resto en 1995. Tiene más de 675 establecimientos en 63 mercados. Massimo Dutti ofrece un diseño de moda internacional de calidad para hombre, mujer y niño, con una variedad de líneas que van desde las más urbanas y sofisticadas a la de sport. También cuenta con perfumería en colaboración con la compañía española Puig. Sus servicios centrales se encuentran en Tordera (Barcelona) (Massimo Dutti, 2015).

❑ **BERSHKA**

Bershka

Nació en abril de 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda dirigida al público femenino más joven y desde 2002 ofrece también moda masculina. Las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle. Esta cadena cuenta con más de 980 tiendas en 66 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Tordera (Barcelona) (Bershka, 2015).

❑ **STRADIVARIUS**



Esta cadena fue adquirida por Inditex en 1999 y acerca a un público femenino joven, las últimas tendencias en diseño, tejidos y complementos. Sus tiendas, más de 880 en 56 mercados, son amplias y con una ambientación moderna y dinámica y ofrecen un gran abanico de posibilidades, con un estilo informal e imaginativo. Sus servicios centrales se encuentran en Sallent (Barcelona) (Stradivarius, 2015).

❑ **OYSHO**



Inició su actividad en el año 2001. Este formato traslada al sector de la lencería y la ropa interior femenina la filosofía del Grupo Inditex, ofreciendo las últimas tendencias de moda con calidad y buen precio. Cuenta con más de 550 tiendas en 39 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Tordera (Barcelona) (Oysho, 2015).

❑ **ZARA HOME**



Es la cadena especializada en artículos para el hogar del Grupo Inditex. Zara Home pone especial énfasis en el textil: ropa de cama, de mesa y de baño, que se complementa con vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración. Zara Home ofrece diseño, calidad y artículos novedosos a precios competitivos. Tiene más de 400 tiendas en 45 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Arteixo (A Coruña) (Zara home, 2015).

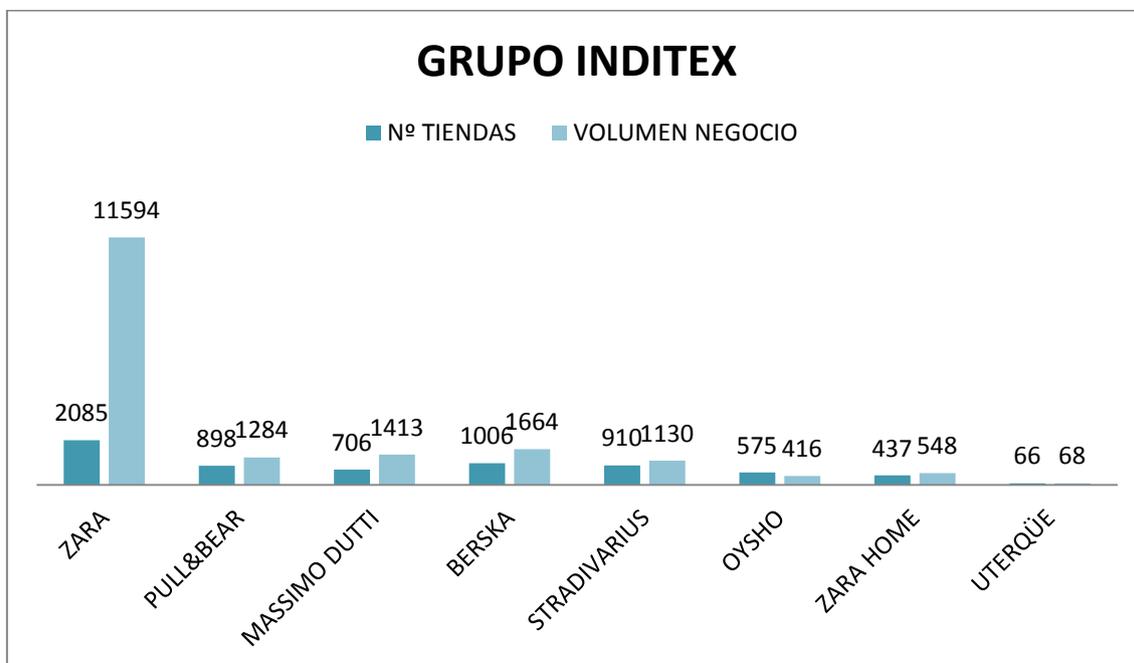
❑ **UTERQÜE**



Es el último formato comercial creado por el Grupo Inditex. La oferta comercial de Uterqüe está formada principalmente por complementos de moda -bolsos, calzado y marroquinería, bisutería y otros accesorios tales como pañuelos, gafas, paraguas o sombreros, complementados con una cuidada selección de prendas en textil y piel. En la actualidad, Uterqüe cuenta con más de 70 tiendas en 15 mercados. La estética de las tiendas es elegante y el diseño de los espacios se ha concebido para hacerlas funcionales y con el máximo confort para los clientes (Uterqüe, 2015).

A modo de resumen, en el Gráfico 5.1 se exponen los datos de los diferentes formatos comerciales del holding Inditex en cuanto a número de tiendas que posee y la cifra de negocios durante el ejercicio 2014.

Gráfico 5.1. Tiendas y cifra de negocio de los distintos formatos del Grupo Inditex



Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Inditex Dossier de Prensa (2014)

Una vez ofrecida esta panorámica general de la compañía y de su actividad, a continuación se comentan las estrategias corporativas utilizadas en su crecimiento empresarial. Más en concreto, las direcciones dirigidas a especializarse en su actividad y los métodos de desarrollo enfocados a conseguir unos objetivos predeterminados.

5.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

5.3.1. EXPANSIÓN

Inditex ha llevado a cabo una serie de estrategias de expansión para desarrollar tanto sus productos como sus mercados, cuyo fin ha sido su crecimiento en todos los ámbitos, a partir de su campo de actividad inicial relativo a la venta de ropa. Este crecimiento se ha realizado llevando a la práctica las distintas modalidades de estrategia de expansión, que han sido analizadas en el capítulo anterior y siguiendo las directrices de la Matriz de Ansoff (1976).

❑ *Penetración en el mercado*

En primer lugar, la empresa ha llevado a cabo la estrategia de penetración en el mercado a través de diversas modalidades que se comentan a continuación.

- Nuevos servicios/facilidades para los clientes como la tarjeta Affinity(Affinity Card, 2015), es una tarjeta gratuita para usar en cualquiera de las tiendas del Grupo Inditex en España y que ofrece numerosas ventajas al realizar las compras (descuentos exclusivos en determinadas campañas, flexibilidad en la forma de pago a la hora de realizar las compras, información de novedades y los cargos se realizan en la cuenta habitual del cliente). Y el servicio post-venta que permite devolver el importe total de la compra efectuada durante un mes (Inditex, 2015d).

- Por otro lado, la incorporación de nuevas aplicaciones tipo compras on-line, aplicaciones para visualizar los diferentes catálogos en el teléfono, o la posibilidad de visualizar en Youtube videos con las presentaciones de sus colecciones (Esic Bilbao, 2015a).

- Su estrategia para darse a conocer ha sido a través de sus establecimientos, por ejemplo, haciendo atractivos sus escaparates con el objetivo de atraer a los clientes. Así, no suele invertir en un modelo de publicidad convencional, salvo en la prensa local antes de dar comienzo las nuevas temporadas (Esic Bilbao, 2015a).

- Defensa de la posición de mercado dado que las tiendas Inditex se han intentado diferenciar ofreciendo siempre “Diseño a buen precio”, según su propio lema (Costa, 2012). Una forma de conseguirlo ha sido a través de unas figuras llamadas “ojeadores”, personas que están en la calle viendo tendencias y que se desplazan a las pasarelas más importantes del mundo, donde conocen las últimas tendencias, ojeando tiendas, paseando por la calle y observando al público en general. Todo sirve de referencia a la hora de sacar las próximas colecciones (Esic Bilbao, 2015b). La empresa ha llevado a cabo una racionalización del mercado, dado que ha optado porque la venta de sus productos vaya dirigida a un público de clase media o media-alta (Esic Bilbao, 2015a). Además, por otro lado, el sistema logístico de Inditex que está diseñado para asegurar la renovación continua de la oferta, garantiza que desde España se pueda enviar un artículo a cualquier establecimiento de Europa en un plazo de 24 horas (36 como máximo). Para el resto del mundo, las prendas son enviadas en avión en sólo 48 horas. Esto asegura

una renovación constante de la oferta, así como la posibilidad de que cada tienda consiga en unos pocos días reponer las prendas que más vende (Inditex memoria anual, 2012). De esta forma, refuerza su estrategia competitiva de diferenciación.

❑ *Desarrollo de productos*

- Renovación de las líneas de productos

El grupo Inditex cambia constantemente y se adapta a la situación del mercado. No se limita como el resto de sus competidores a presentar dos colecciones por año, sino que de forma continuada presenta nuevos productos en sus tiendas. Así, tal y como se ha comentado, existe una reposición semanal de los productos dentro de los establecimientos. Los productos varían dentro de cada tienda una o dos veces por semana. Con ello se persigue que los clientes acudan más asiduamente a los establecimientos (Esic Bilbao, 2015a).

- Adición de características

Inditex se compromete a minimizar el impacto medioambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de sus productos hasta su disposición final, desarrollando en cada etapa del proceso de diseño, fabricación, distribución, venta y fin de uso, medidas de reducción y compensación de dicho impacto (Inditex Código de conductas y practicas medioambientales, 2012). También se ha diseñado alguna colección ecológica tanto en prendas de vestir como calzado.

❑ *Desarrollo de mercados*

En primer lugar, la compañía llevó a cabo un desarrollo geográfico a nivel nacional. En 1963 el Grupo comenzó su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir, en 1975 tuvo lugar la apertura de la primera tienda Zara en A Coruña y durante los 10 años siguientes se abrieron tiendas en otras capitales de España: Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza, Bilbao, Valladolid y Málaga (Esic Bilbao, 2015a).

Además, la empresa ha llevado a cabo un desarrollo de mercados desde el punto de vista de segmentos. Por ejemplo, con la introducción en el mercado de Bershka, oferta prendas de vestir hacia un público más juvenil e informal; o con la última incorporación

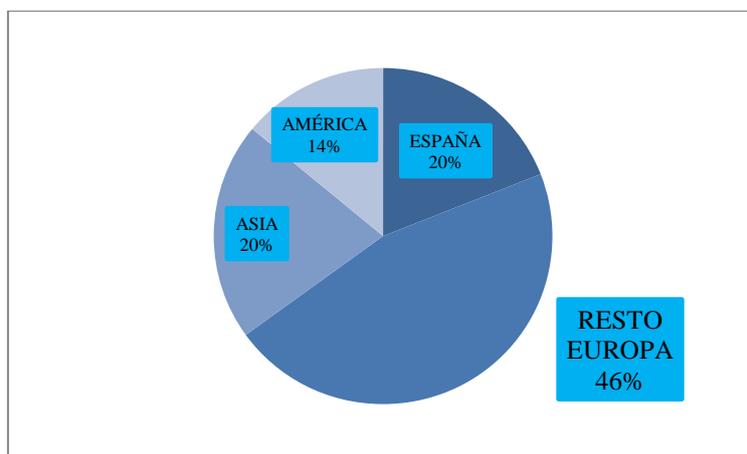
de Uterqüe al Grupo Inditex, la empresa quiere ofrecer sus productos textiles a otro sector de la población con un poder adquisitivo más elevado.

5.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con cada uno de sus formatos comerciales (Zara, Pull and Bear, Máximo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddys Class). En el año 2014 contaba ya con presencia en 88 mercados y 6.683 tiendas repartidas en los cinco continentes y con una plantilla de 137.054 trabajadores (Inditex, 2015b).

En 1988 se produce la apertura en Oporto (Portugal) y en los años inmediatamente posteriores se abren las primeras tiendas en Nueva York (1989) y París (1990). El éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda, reside en la convicción de que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013). En el año 2013, como se puede observar en el Gráfico 5.2, una parte importante de las ventas de la empresa provenían de fuera de España, fundamentalmente de otros países europeos.

Gráfico 5.2. Distribución geográfica de las ventas del grupo Inditex (2014)



Fuente: Grupo Inditex Dossier de Prensa (2014)

En este sentido, en todos estos años el Grupo Inditex ha llevado a cabo una extensa trayectoria internacional, tal y como muestra el Cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Apertura de mercados Grupo Inditex

<i>AÑOS</i>	<i>TRAYECTORIA</i>
1988	OPORTO (Portugal)
1989	NUEVA YORK (Estados Unidos)
1990	PARÍS (Francia)
1992	MÉXICO
1993	GRECIA
1994	BÉLGICA / SUECIA
1995	MALTA
1996	CHIPRE
1997	NORUEGA / ISRAEL
1998	REINO UNIDO / TURQUÍA / ARGENTINA / VENEZUELA / EMIRATOS ARABES / JAPON / KUWAIT / LÍBANO
1999	HOLANDA / ALEMANIA / POLONIA / ARABIA SAUDÍ / BAHREIN / CANADA / BRASIL / CHILE / URUGUAY
2000	ANDORRA / AUSTRIA / DINAMARCA / QATAR
2001	PUERTO RICO / JORDANIA / IRLANDA / ISLANDIA / LUXEMBURGO / REPUBLICA CHECA / ITALIA
2002	EL SALVADOR / FINLANDIA / REPÚBLICA DOMINICANA / SINGAPUR / SUIZA
2003	RUSIA / MALASIA / ESLOVENIA / ESLOVAQUIA
2004	CHINA/ MARRUECOS / LETONIA / ESTONIA / LITUANIA / HUNGRIA / PANAMÁ / RUMANÍA
2005	FILIPINAS / THAILANDIA / MÓNACO / COSTA RICA / INDONESIA
2007	SERBIA / TUNEZ
2008	GUATEMALA / CROACIA / COLOMBIA / OMÁN
2009	SIRIA
2010	BULGARIA / KAZAJISTAN / INDIA
2011	AUSTRALIA / TAIWAN / AZERBAIYAN / SUDAFRICA / PERÚ
2012	ARMENIA / BOSNIA-HERZEGOVINA / ECUADOR / GEORGIA / MACEDONIA /
2013	ARGÉLIA
2014	ALBANÍA

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2015a)

El esquema habitual de penetración en un nuevo mercado es comenzar con un número reducido de tiendas que permiten explorar las posibilidades de un país en concreto, para después ir ganando masa crítica. Los nuevos formatos incorporados al grupo desde 1991 comparten el mismo enfoque internacional de Zara. Como consecuencia de ello, todos han crecido simultáneamente en España y en otros países. En la mayoría de los casos, Zara ha sido la primera cadena en llegar a los nuevos países, acumulando su

experiencia, lo que ha facilitado la implantación posterior del resto de las cadenas del grupo (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013). El reparto geográfico de las tiendas para las distintas marcas del Grupo es el que se indica en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Distribución geográfica del número de tiendas del Grupo

	<i>EUROPA</i>		<i>ASIA Y RESTO DEL MUNDO</i>		<i>AMÉRICA</i>		<i>TOTALES</i>	
	<i>Mercados</i>	<i>Tiendas</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tiendas</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tiendas</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tiendas</i>
<i>Zara</i>	43	1.307	26	450	18	234	87	1.991
<i>Pull&Bear</i>	35	638	18	153	10	62	63	853
<i>Massimo Dutti</i>	34	495	19	123	10	47	63	665
<i>Bershka</i>	36	706	20	165	10	83	66	954
<i>Stradivarius</i>	30	669	17	158	9	31	56	858
<i>Oysho</i>	21	414	12	89	6	46	39	549
<i>Zara Home</i>	18	309	16	50	11	35	45	394
<i>Uterqüe</i>	6	51	8	15	1	10	15	76

Fuente: Inditex memoria anual (2013)

5.3.3. DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación establecida en Inditex está fundamentada en conjunto en una diversificación no relacionada, es decir, se trata de un negocio textil que abarca también otro tipo de actividades tales como la venta de vajillas o de otros accesorios para el hogar. Esta estrategia está dirigida a aprovechar los diferentes huecos de mercado pero también a diversificar los riesgos (Cubillo, 2011). En todo caso, sí es necesario mencionar que entre algunos de sus productos o servicios, se pueden explotar algunas sinergias y las actividades podrían presentar una diversificación relacionada. Por ejemplo, la venta de ropa y otros tipos de complementos como el calzado, bolsos o perfumes o la lencería femenina.

5.3.4. INTEGRACION VERTICAL

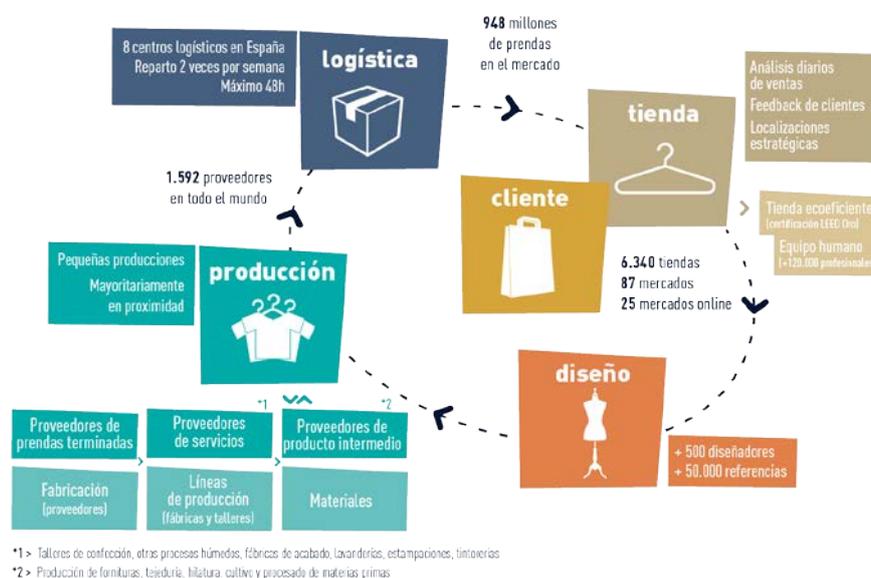
El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por un elevado grado de integración vertical, en el que se llevan a cabo todas las fases del proceso de la moda: diseño, fabricación, logística y venta en tiendas propias. Por ello, estamos ante un ejemplo de empresa en la que existe tanto estrategia vertical hacia atrás como hacia adelante.

La compañía cuenta con una estructura flexible y una fuerte orientación al cliente en todas sus áreas de actividad. El elemento clave de esta organización es la tienda, un

espacio de diseño muy cuidado, pensado para hacer confortable el encuentro de los clientes con la moda y en el que se obtiene la información necesaria para modular la oferta de acuerdo con sus demandas (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013). El grado de integración vertical es muy importante y esencial para su verdadera estrategia empresarial: dar una respuesta muy rápida a las tendencias de la moda y a los gustos de los consumidores siempre en el menor tiempo posible.

Para llevar a cabo esta estrategia de respuesta muy rápida se debe contar con una estructura muy flexible. Esto lo consigue con una integración vertical casi plena, que va enfocada a acortar plazos y a reducir al mínimo el inventario y a la eliminación de *stock*. Su forma de trabajar lleva implícito que en menos de dos semanas el producto diseñado, se encuentre en las tiendas gracias a la producción de cantidades muy limitadas. Esto último permite a las tiendas cambiar su oferta de forma muy rápida, adaptándose a los cambios de gustos de los clientes (Diez Vial, 2008). En la Figura 5.1 se describen las distintas actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Figura 5.1. Cadena de valor Grupo Inditex



Fuente: Inditex memoria anual (2013)

La fabricación y venta de ropa, calzados o accesorios textiles requiere de la realización y coordinación de una gran cantidad de actividades que se pueden agrupar en cuatro: diseño, fabricación y aprovisionamiento y venta (Diez Vial, 2008):

□ *Diseño*

Elaboración de un prototipo del producto y del tejido que se va a utilizar, que se suele hacer una vez efectuados los estudios de mercado y tendencias. Los diseñadores realizan un proceso bastante complejo que implica definir especificaciones técnicas, seleccionar telas y todos aquellos accesorios que vayan a formar parte de la prenda. Se precisa de un consenso entre el diseñador y el fabricante, ya que este último es el que deberá establecer la viabilidad técnica, y también con los comerciales, que son los que analizarán la futura aceptación en el mercado de la prenda (Diez Vidal, 2008).

□ *Fabricación*

Esta etapa engloba las tareas asociadas a la producción física de toda la tirada del producto, comienza en la elaboración del prototipo, confección que se realizara a partir del patrón del diseñador y que será supervisado por éste. A continuación, se realiza el escalado de la tela para las diferentes tallas del prototipo. A partir de aquí ya se puede marcar, cortar y numerar todas las piezas del tejido. Estas piezas son las enviadas a producción, que es el lugar donde se montan las prendas. De estas fases Inditex realiza de forma directa el aprovisionamiento de tejidos, la marcada, el corte y el acabo final de las prendas, y subcontrata la fase de confección con empresas especializadas (Diez Vial, 2008).

La fabricación del producto se realiza aproximadamente en un 40% en las fábricas que el grupo posee, subcontratando a proveedores externos el resto de la producción, que a su vez pueden ser proveedores, próximos con los que se mantiene una relación comercial estable, o bien proveedores situados en Asia o en África (Diez Vidal, 2008). A continuación se relacionan la localización y el número de los proveedores en los últimos años en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3. Proveedores de Inditex años 2012 y 2013

<i>Localización</i>	<i>2013</i>		<i>2012</i>	
	<i>Nº Proveedores</i>	<i>% Proveedores</i>	<i>Nº Proveedores</i>	<i>% Proveedores</i>
<i>Unión europea</i>	497	31%	446	31%
<i>Resto Europa</i>	151	9%	136	9%
<i>América</i>	82	5%	68	5%
<i>África</i>	124	8%	112	8%
<i>Asia</i>	738	46%	672	47%

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex memoria anual (2013)

❑ Logística

Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas del grupo, distribuidos tal y como indica la Figura 5.2. Desde estos centros se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante. La distribución se realiza dos veces por semana, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos. El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas, desarrolladas por los equipos de la compañía, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda, transcurra un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos, y hasta un máximo de 48 para las tiendas en América o Asia (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013).

Figura 5.2. Distribución plataformas logísticas Inditex en España



Fuente: Expansión (2009)

□ *Tiendas*

Finalmente, las tiendas son el centro de atención del cliente y sus escaparates se podría decir que son la única forma de publicidad de la compañía. Éstas se encuentran situadas en las mejores zonas de las ciudades y su apariencia está muy cuidada. La estrategia principal de desarrollo de los formatos comerciales, es la de apertura de tiendas de gestión propia, aquellas que se gestionan por una sociedad en la que Inditex ostenta la totalidad o la mayoría del capital social. En mercados de tamaño reducido, el Grupo se ha extendido a través de acuerdos de franquicia. A cierre del ejercicio 2013 existían 832 tiendas franquiciadas sobre un total de 6.340 tiendas (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013)¹.

5.3.5. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

En los últimos años el Grupo está llevando a cabo un proceso de reestructuración empresarial, mediante nuevos modelos de establecimientos y a través de bajas incentivadas. Así, hay un cambio de estrategia en España, intentando abrir locales más grandes y elevar su superficie comercial un 4% en cinco años (El Economista, 2014). A 31 de Enero 2013 la empresa tenía 1.930 locales y a 30 de Octubre del 2013 se ha quedado con 1.869 tiendas, una cifra inferior a las que poseía en el año 2008 (El Economista, 2014). Una de las razones de este descenso de establecimientos es la falta de rentabilidad de algunos de los locales, ante la caída de las ventas, como consecuencia de la crisis². En algunas localidades pequeñas se ha optado por un cierre total. Sin embargo, según la compañía, informa que la razón principal para la reducción de establecimientos es el cambio de modelo de tienda que se está implantando: menos tiendas pero apostando por locales más grandes y macro tiendas. En algunos casos parece haber habido unificaciones, al haber integrado tiendas de Zara enfocadas solamente a moda masculina y que se han unido en un solo local con las de moda femenina. Igual caso encontramos en la firma infantil de Kiddys Class que también podemos encontrarla de forma unificada con otras cadenas (El Economista, 2014).

¹ En el apartado 5.4 se explicarán en detalle los métodos de desarrollo empleados por la empresa en su crecimiento empresarial.

² Sin embargo, años antes el grupo también había prescindido en el año 2006 de la cadena Often especializada en el público masculino, que puso fin a su trayectoria después de tres años de actividad, al no tener esta aceptación entre el público (El Economista, 2006).

Por otro lado, el Grupo Inditex inició en el año 2012 un plan de bajas voluntarias incentivas en España, cuyo destino eran los trabajadores veteranos de la empresa. Se comenzó con el despido de este colectivo en “condiciones favorables” y con un presupuesto inicial de 31 millones de euros. En la plantilla de España, la compañía tiene más de 40.000 trabajadores, con una edad media relativamente baja, pero existen empleados que llevan ya muchos años en la empresa. Es normal que la compañía pueda facilitar bajas con condiciones favorables, para el personal que lleva mucho tiempo en la empresa (Fashión United, 2012).

5.4. MÉTODOS DE DESARROLLO

Después de exponer las diferentes direcciones de desarrollo que ha llevado a la práctica el Grupo Inditex, a continuación se presentan los métodos o estrategias que la compañía ha seguido para alcanzarlas, a través del crecimiento interno o del crecimiento externo. En el Cuadro 5.2, a modo de resumen, aparecen estos métodos de desarrollo utilizados.

Cuadro 5.2. Métodos de desarrollo seguidos por el Grupo Inditex

<i>DIRECCIONES DE DESARROLLO</i>	<i>MÉTODOS DE DESARROLLO</i>
Penetración en el mercado	Interno
Desarrollo de productos	Interno
Desarrollo de mercados	Interno
Internacionalización	Interno y externo (adquisiciones, acuerdos contractuales y accionariales)
Diversificación	Interno
Integración vertical	Interno y fusión por absorción
Reestructuración empresarial	Interno (desinversiones)

Fuente: Elaboración propia

5.4.1. 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*” (Esic Bilbao, 2015b). Más concretamente, la compañía ha recurrido al crecimiento interno en varias de las direcciones de desarrollo empleadas.

- *La penetración en el mercado*, se ha llevado a cabo, mediante acciones de la propia empresa. Por ejemplo, con el diseño de escaparates vistosos, que le han permitido reforzar su estrategia competitiva; con el servicio puesto a disposición del cliente de la “Tarjeta Affinity”, tarjeta gratuita para ofrecerle ventajas y flexibilidad en la forma de pago al realizar las compras (Affinity Card, 2015); o el servicio post-venta que permite devolver el importe total de la compra efectuada durante un mes (Inditex, 2015d).

- *El desarrollo de productos*, se lleva a cabo mediante crecimiento interno al utilizar sus propios recursos para la renovación constante de las líneas de sus productos, adaptándolas a la situación del mercado en cada momento. Tal y como ya se ha expuesto, de forma continuada, presenta nuevos productos en sus tiendas, al existir una reposición semanal de los productos dentro de los establecimientos (Esic Bilbao, 2015a).

- *El desarrollo de mercados*, desde que en el año 1975 tuvo lugar la apertura de la primera tienda del grupo, “Zara” en A Coruña, en los siguientes 10 años fueron abriendo diferentes establecimientos en distintas capitales españolas. También se ha llevado a cabo el desarrollo de mercados desde el punto de vista de segmentos, introduciendo prendas de vestir para un mercado más joven mediante la creación por parte de la empresa de la cadena Bershka (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013).

- *La diversificación del grupo*, tanto del tipo relacionada (venta de ropa, calzado bolsos, perfumes, lencería), como de la no relacionada (ropa, complementos, venta de vajillas, productos para el hogar, etc.) se ha realizado también utilizando el método de desarrollo interno. El grupo en su trayectoria también ha ido diversificando la gama de productos ofertados mediante la creación de sus propias tiendas o formatos comerciales: por ejemplo, Uterqüe cuya especialización son los complementos, Zara Home cuyos productos son para el hogar, Oysho que ofrece lencería.

- *La integración vertical del grupo Inditex*, en la que se llevan a cabo todas las fases del proceso productivo de la moda, como es el diseño, la fabricación, la logística y la venta, es un claro ejemplo de crecimiento interno, ya que han sido destinados sus propios recursos para estar presente en todas las fases de producción (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2013).

- El proceso de *reestructuración* seguido, con el cierre de determinados establecimientos, que por su ubicación o porque el modelo del establecimiento no era rentable para el grupo, también se ha realizado de acuerdo a un criterio de desinversiones en la propia empresa. Incluso en algunas ocasiones ha servido para modificar estos establecimientos, unificar algunas de sus marcas o incluso llevarlo a superficies comerciales más grandes, táctica implantada por el grupo en los últimos años (El Economista, 2014a).

5.4.2. 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*

En su estrategia de *internacionalización*, aunque en algún caso el Grupo Inditex ha optado por el crecimiento interno al abrir directamente sus tiendas en algunos países, como podría ser el caso de la primera apertura en el año 1988 de Zara en Oporto, se ha recurrido fundamentalmente al crecimiento externo mediante varias *adquisiciones* en la modalidad de *compraventa tradicional* de otras empresas ya existentes (algunas con el formato de franquicia y otras en las que ya era copartícipe de ellas):

- En el 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).

- Inditex adquiere en el año 2006 el 100% de la sociedad rusa Zao Stockmann que era la empresa titular de los derechos de franquicia de Zara en Rusia. Además, en el

ejercicio 2007 adquirió los derechos de la sociedad que explotaba los formatos de Pull&Bear y de Stradivarius en Rusia (Inditex memoria anual, 2013).

- 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 que llevó a la práctica en el año 2010 (Inditex, 2010e).

- Adquisición en 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 (Cinco días, 2013).

❑ **Fusiones**

Como manera de aumentar su grado de integración vertical, la empresa también realizó una fusión por absorción. Así, Inditex fusionó en enero 2013 dos de sus filiales, con el mantenimiento de actividad y de sus más de 300 empleos. Más en concreto, 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 (Europa Press, 2013).

5.4.3. Crecimiento externo: alianzas

El Grupo Inditex también ha llevado a cabo su crecimiento externo a través de acuerdos de cooperación. El principal motivo ha sido incrementar sus ventajas competitivas en el mercado. Por ejemplo, en determinados países, incluso por factores políticos, para conseguir entrar en los mismos ha tenido que realizar alianzas con empresas mediante un sistema de franquicias. A continuación se explican los distintos tipos de alianzas empleadas.

□ *Acuerdos contractuales*

En su proceso de *internacionalización* o a la hora de lograr la penetración en los mercados exteriores en los que ya estaba presente, la compañía ha utilizado también acuerdos de cooperación de naturaleza contractual. Por ejemplo, en Abril del 2013 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 (modaes.es, 2013). 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 (Wikipedia, 2015b).

El Grupo 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 (Noticiero Textil, 2015). Como norma general, los acuerdos de franquicia se realizan para la totalidad de las tiendas en un mercado determinado y nunca de manera individual (Noticiero Textil, 2015). 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. Así, a 31 de enero de 2014, se operaba en régimen de franquicia 832 tiendas sobre un total de 6.340 (Noticiero Textil, 2015). En la Tabla 5.4 a continuación se reflejan las franquicias que posee Inditex.

Tabla 5.4. Distribución de tiendas y franquicias Inditex a 31/1/2014

<i>Número de tiendas</i>	<i>Propias</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Total</i>
ESPAÑA	1.820	38	1.858
RESTO EUROPA	2.607	137	2.744
AMERICA	424	124	548
RESTO DEL MUNDO	657	533	1.190
TOTAL	5.508	832	6.340

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex memoria anual (2013)

Zara realizó también un Spin-Off con el grupo Alibaba el pasado año. El Grupo Inditex y la marca Zara, que estaban ya presentes en las principales ciudades de China con 152 tiendas en 60 ciudades del país, buscó principalmente un aumento del volumen de ventas en el país. Es decir, dentro de su proceso de internacionalización intentó aumentar la penetración en el mercado chino. La alianza para el desarrollo de mercados se realizó, para operar con una tienda virtual propia a través del portal de internet de Alibaba (Expansión, 2014).

❑ *Acuerdos accionariales*

Finalmente, la alianza de Inditex con el grupo Tata realizada en 2009 supuso la creación de una *sociedad conjunta* (acuerdo de cooperación accionarial) con el objeto de desarrollar comercialmente la cadena en la India, es decir, a la hora de continuar con su proceso de *internacionalización*. La alianza consistió en que Inditex sería titular del 51% del capital social de la sociedad y la empresa Trent Limited filial del grupo Tata tendría el 49% restante. Las primeras tiendas fruto de esta nueva sociedad inauguraron sus establecimientos en Nueva Delhi y en Bombay en el 2010 (El País, 2005).

6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado ha sido analizar a nivel teórico la estrategia corporativa que una empresa puede llevar a cabo, revisando tanto las direcciones como los métodos de desarrollo que pueden ser aplicados. En segundo lugar, se ha estudiado un caso concreto como es el del Grupo Inditex.

En lo relativo a las direcciones de desarrollo la información recopilada pone de manifiesto que esta compañía sigue una estrategia de expansión en sus tres modalidades: penetración en el mercado a través de nuevos servicios que facilitan la

compra del cliente, atrayendo sus compras mediante operaciones de marketing y defendiendo su posición en el mercado; desarrollo de productos ofreciendo reposiciones de productos en sus tiendas semanalmente o comercializando productos ecológicos; y desarrollo de mercados con la apertura de sus diferentes cadenas en las principales ciudades a nivel nacional e introduciendo prendas de vestir para segmentos concretos del mercado. Además, el Grupo ha llevado a cabo una extensa expansión internacional estando en el año 2014 presente en 88 países y disponer de 6.683 tiendas repartidas en todos los continentes. De manera similar, ha aplicado la estrategia de diversificación, tanto relacionada como no relacionada, y la estrategia de integración vertical hacia atrás como hacia adelante, en donde se llevan a cabo todas y cada una de las fases del proceso productivo, constatándose como una de las principales características del grupo. Asimismo, se ha llevado a cabo una estrategia de reestructuración empresarial modificando el tamaño y formato de alguno de sus establecimientos y a través de bajas incentivadas destinadas a los trabajadores de más edad.

Por otro lado, Inditex ha utilizado tanto un método de desarrollo interno como externo. A nivel de crecimiento interno se han analizado las inversiones que el Grupo ha realizado enfocadas al incremento de su capacidad de producción, poniendo de manifiesto que es el método elegido para abordar la mayoría de las diferentes direcciones de desarrollo. En cuanto al crecimiento externo la empresa ha llevado a cabo adquisiciones o fusiones con el objetivo de aumentar el control del proceso productivo, eliminar la competencia y/o tomar posición rápida en el mercado, así como alianzas con compañías para poder introducirse en determinados países cuyas barreras hubieran sido muy difíciles de traspasar de otra manera. El crecimiento externo se ha utilizado fundamentalmente para lograr su internacionalización.

Por tanto, se puede decir que es una multinacional dedicada a la fabricación y distribución textil, cuyo singular modelo de gestión basado en la flexibilidad y en la forma de entender la moda, junto con la rápida respuesta a las demandas del mercado, le han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida de sus diferentes modelos comerciales. El Grupo puede ser un ejemplo a seguir por otras compañías en cuanto a estrategias corporativas, al haber ido introduciendo todas y cada una de las direcciones de desarrollo.

En todo caso, a pesar de haberse puesto de manifiesto su gran desarrollo a nivel empresarial, también cabe señalar que el Grupo tiene grandes competidores en el sector de la moda que pueden ofertar prendas a mejores precios. Su eslogan “Moda a Buen precio”, ha de competir con sus rivales más directos, como la multinacional sueca H&M y la irlandesa Primark, que dominan el sector de la moda *low cost*. Por ello, debería estar siempre buscando nuevas estrategias que le permitan continuar con su posicionamiento actual y nuevas direcciones de desarrollo, que le permitan seguir penetrando en nuevos mercados y ampliando los que actualmente tiene abiertos.

Por ejemplo, en cuanto a la penetración en el mercado, podrían ser ofertados servicios que aumentarían la fidelización de los clientes, como entregar la compra por Internet en el propio domicilio del cliente y/o seguir promocionándose a través de las redes sociales. Hay un porcentaje muy amplio al que se dirigen sus productos, que es joven, muy adicto a este tipo de servicios, por lo que el tenerlos al día a través de estos medios, el comprar on-line a través de sus páginas web, o el poder visualizar las últimas tendencias, puede ser un escaparate de sus marcas que debe seguir promocionando.

También se podría dar otro enfoque de venta en cuanto a desarrollo de mercados, el poder ganar cuota de mercado con productos dirigidos a personas de una determinada edad, como podrían ser aquellas mayores de 50 o inclusive mayores de 55 o 60 años, a los que la moda les importa también y que no tendrían tantas restricciones presupuestarias. Por último, en cuanto a la internacionalización podría seguir incrementando mercados, sobre todo hacia mercados emergentes donde existe un alto potencial de crecimiento y cuya presencia actual no es muy elevada, como por ejemplo, países de Sudamérica, en alza en los últimos años, aunque siempre con cierta precaución al ser países donde se presentan muchas veces “turbulencias” que desencadena determinados acontecimientos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Affinity Card (2015). Retrieved 17/2/2015
from https://www.affinitycard.es/local_tlaf/login_tlaf_affinity_CAS.html

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

ARS Corporate (2013). Qué es LBO, retrieved 15/1/2015 from
<http://www.arscorporate.com/blog/asesores-lbo-leveraged-buy-out/>

- Bankia (2011). Retrieved 5/3/2015 from <http://www.bankia.com/es/quienes-somos/sobre-nosotros/origen/>
- Bershka (2015). Retrieved 15/2/2015 from <http://www.bershka.com>
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Londres: Irwin.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide (5ª edición).
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Chevalier, J.M. (1976). *La economía industrial en cuestión*. Madrid: Blume.
- Cinco Días (2013). Retrieved 18/4/2015 from http://cincodias.com/cincodias/2013/01/30/empresas/1359716339_850215.html
- CNMV (2002). Retrieved 5/2/2015 from <http://www.cnmv.es/Portal/Inversor/Opas-Tipos.aspx>
- Costa, G. (2012). Retrieved 7/2/2015 from <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/alibaba-zara/>
- Cubillo, J. M. (2011). Retrieved 9 /2/2015 from <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/inditex-pablo-isla>
- Diez Vial, I. (2008) *Casos de dirección estratégica de la empresa. Inditex, Moda Española Integrada Verticalmente*. Madrid: Editorial Thomson Civitas (4ª Edición).
- Dunning J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach, en B. Ohlin, P.O. Hesselborn y P.M. Wijkman (eds.): *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418), London: Macmillan.
- El Economista (2014). Noticias financieras. Retrieved 18/2/2015 from <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5434819/01/14/Inditex>
- El Economista (2006). Noticias Inditex. Retrieved 16/2/2015 from <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/67478/09/06/Indite>
- El Mundo (2014). Retrieved 20 /4/2015 from <http://www.elmundo.es/economia/2014/07/21/53ccdfa222601d17548b457a.html>
- El País (2005). Retrieved 22 /4/2015 from http://economia.elpais.com/economia/2009/02/05/actualidad/1233822778_850215.html
- Esic Bilbao (2015a). Retrieved 3/2/2015 from <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/matriz-de-igor-ansoff/>
- Esic Bilbao (2015b). Retrieved 4/2/2015 from <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>

- Europa Press (2013). Fusión empresas Inditex, retrieved 19/4/2015 from <http://www.europapress.es/galicia/noticia-inditex-fusiona-dos-filiales-produccion-mantenimiento-actividad-mas-300-empleos-20130124125259.html>
- Expansión (2009). Distribución plataformas logísticas de Inditex en España (2015). Retrieved 8/ 2/2015 from <http://www.expansion.com/2009/11/25/empresas/1259103709.html>
- Expansion (2014). Retrieved 22/4/2015 from <http://www.expansion.com/agencia/efe/2014/10/18/20022130.html>
- Fashion United (2012). Retrieved 14/2/2015 from <http://www.fashionunited.es/v1/leads/despidos-incentivados-en-inditex/2012100118041>
- Fernández Sánchez, E. (1991). La cooperación empresarial: Concepto y tipología. Documento de Trabajo 091, Universidad de Oviedo.
- Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos*. Madrid: Civitas.
- García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura. *Información Comercial Española*, 79(14), 87-98.
- García Ross J.J. (2010). Las reestructuraciones empresariales: Aspectos fiscales de la segregación. *Quincena Fiscal*, 12, 35-62.
- Gestión ADN (2014). Estrategia corporativa, retrieved 21/1/2015 from <http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf>
- Grupo Inditex Dossier de Prensa (2013). Retrieved 18 /2/2015 from http://www.inditex.com/documents/10279/32381/Grupo_INDITEX_ITX-Dossier-p12-es.pdf/173549bb-d67d-44d4-9fa9-7ab29c47f77b
- Grupo Zahonero (2015). Retrieved 30/1/2015 from <http://www.zahonero.com/es/>
- Guerras, L.A y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas (4ª edición).
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1989). Cooperación entre empresas. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), Colección Estudios.
- Hill, Ch. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Bogota: McGrawhill.
- Hintehunber, H.H. y Levin, B.M. (1994). Strategic networks. The organisation of the future. *Long Range Planning*, 27(3), 43-53.
- ICEX-Casos de Éxito (2009). Retrieved 16/2/2015 from <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/inditex-pablo-isla>

- Inditex (2015a). Retrieved 10/2/2015
from http://www.inditex.com/es/our_group/our_history
- Inditex (2015b).Últimas noticias.Retrieved 18/3/2015
from http://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=169597
- Inditex (2015c).Retrieved 20/2/2015
from http://www.inditex.com/es/our_group/at_glance
- Inditex (2015d).Retrieved 20/2/2015
from http://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=162571
- Inditex (2015e).Retrieved 13 /4/2015
fromhttp://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=30633
- Inditex Código de conducta y prácticas medioambientales (2012). Retrieved 20/2/2015
from <http://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d>
- Inditex memoria anual (2012). Retrieved 18/3/2015
from <http://ddd.uab.cat/pub/infanu/7476/iaINDITEXa2012ispa.pdf>
- Inditex memoria anual (2013). Retrieved 18/3/2015
from http://www.inditex.com/es/investors/investors_relations/annual_report
- Jarillo J.C. y Martínez J. (1991). *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Johnson, G. y Schloles, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall (5ª edición).
- López Gamero, M.D. (2009). Análisis de las estrategias corporativas. Retrieved 27/1/2015 from <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12098/6/TEMA%208.pdf>
- Massimo Dutti (2015). Retrieved 15/2/2015 from <http://www.massimodutti.com>
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador de management*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Moda.es (2013).Retrieved 20/4/2015 from
<http://www.modaes.es/empresa/20130408/zara-marca-un-triple-en-estados-unidos-con-una-alianza-con-la-nba.html>
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*.Madrid: Thomson-Civitas.
- Noticiero Textil (2015). Retrieved 18/4/2015 from
<http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=161026>
- Oysho (2015).Retrieved 15/2/2015 from <http://www.oysho.com>
- Pull&Bear (2015).Retrieved 15/2/2015 from <http://www.pullandbear.com>

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance in large American industrial corporations*. Boston: Harvard Business School Press.

Rumelt, R. (1982). Diversification strategies and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.

Serrano, C. (2014). ¿En qué consiste un proceso de reestructuración?, retrieved 7/2/2015 from <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>

Stradivarius (2015). Retrieved 15/2/2015 from <http://www.stradivarius.com>

Uterqüe (2015). Retrieved 15/2/2015 from <http://www.uterque.com>

Valdés, A. (1996). Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas. *Esic-Market*, 95, 29-41.

Wikipedia (2000). Grupo Carrefour, retrieved 20/2/2015 from <http://es.wikipedia.org/wiki/Pryca>

Wikipedia (2012). Desconcentración empresarial, retrieved 24/1/2015 from http://es.wikipedia.org/wiki/Desconcentraci%C3%B3n_%28administraci%C3%B3n%29

Wikipedia (2015a). Zara Kids, retrieved 20/2/2015 from <http://es.wikipedia.org/wiki/Zara>

Wikipedia (2015b). Almacenes Siman, retrieved 21/4/2015 from http://es.wikipedia.org/wiki/Almacenes_Siman

Wikispace (2010). Retrieved 28/1/2015 from <http://recursos-humanos.wikispaces.com/file/view/MJF+CAPITULO+9+-+INTEGRACION+VERTICAL.pdf/180614949/MJF%20CAPITULO%209%20-%20INTEGRACION%20VERTICAL.pdf>

Youtube (2015). Retrieved 12 /2/2015 from <https://www.youtube.com/watch?v=WjT8Mis1UjQ>

Zara (2015). Retrieved 14/2/2015 from <http://www.zara.com>

Zara home (2015). Retrieved 15/2/2015 from <http://www.zarahome.com>