



Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas
Curso 2019 / 2020

INDITEX Y H&M: ANÁLISIS DE SUS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

INDITEX AND H&M: ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGIES

Realizado por el Alumno Dña. María Salagre Vara

Tutelado por el Profesor Dña. Nuria González Álvarez

León a 2 de Julio de 2020

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
2.1. OBJETIVOS	4
3. METODOLOGÍA.....	5
4. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	6
4.1. NIVELES DE ESTRATEGIA.....	6
5. CASOS INDITEX Y H&M	7
5.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍAS	7
5.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LAS COMPAÑÍAS.....	12
5.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN INDITEX Y H&M.....	15
5.3.1. Estrategias de expansión	15
5.3.2. Estrategia de diversificación	25
5.3.3. Estrategia de integración vertical	27
5.3.4. Estrategia de reestructuración	28
5.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN INDITEX Y H&M.....	31
5.4.1. Desarrollo interno	31
5.4.2. Desarrollo externo	34
6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDITEX Y H&M	41
7. CONCLUSIONES	46
8. BIBLIOGRAFÍA	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5.1. Expansión de mercados del Grupo Inditex	21
Cuadro 5.2. Expansión de mercados de H&M	23
Cuadro 5.3. Razones de crecimiento externo	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Datos más significativos del Grupo Inditex (millones €)	12
Tabla 5.2. Ventas del Grupo Inditex (millones €)	13
Tabla 5.3. Número de empleados del Grupo Inditex	13
Tabla 5.4. Datos más significativos de H&M (millones €).....	14
Tabla 5.5. Ventas de H&M (millones €).....	14
Tabla 5.6. Número de empleados de H&M.....	14

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado estudia la estrategia empresarial a nivel corporativo, diferenciando entre las distintas direcciones y métodos de desarrollo que puede llevar a cabo una empresa. Tras un breve repaso de los contenidos teóricos, se realiza una aplicación práctica a través del análisis de dos de las principales empresas multinacionales del sector textil, Inditex y H&M. Para cada una de estas empresas, se estudian sus direcciones y métodos de desarrollo. Finalmente, se realiza un análisis comparativo entre ambas.

Palabras clave: Estrategia corporativa, dirección de desarrollo, método de desarrollo, Inditex, H&M.

ABSTRACT

This Final Degree Project studies firm strategies at corporate level with focus in development directions and methods. After a brief review of the theoretical contents, the Project analyses the main multinational companies in the textile sector, Inditex and H&M. For each of these companies, their directions and development methods are studied. Finally, a comparative analysis of both is made.

Key- words: Business strategy, development direction, development methods, Inditex, H&M.

2. INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan evolucionar, crecer y adaptarse constantemente a los cambios del entorno que surgen de manera imprevista e imprevisible. La estrategia corporativa trata principalmente dos aspectos, dónde competir y cómo aportar valor a la empresa en su conjunto.

En el presente Trabajo de Fin de Grado se han elegido dos compañías Inditex y H&M para el análisis y estudio desde un punto de vista práctico de las estrategias corporativas que pueden llevar a cabo cada una de ellas.

Son dos compañías pertenecientes al sector textil, a nivel mundial, compiten directamente entre sí y en las que podemos observar el amplio crecimiento que han experimentado en los últimos años.

En 1985 se crea Inditex como la empresa holding del Grupo, aunque el inicio de este grupo fue un pequeño negocio familiar, en A Coruña, dedicado a la confección de vestidos y batas de mujer. Por otro lado, H&M nace en 1968 y se trata de una cadena sueca de tiendas de ropa, cosmética y complementos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En los siguientes apartados se exponen los objetivos y la metodología empleada, en el apartado 4 se hace una pequeña introducción a la estrategia empresarial y a los diferentes niveles de estrategia que existen. En el apartado 5 se exponen los casos Inditex y H&M respectivamente, combinando la parte teórica con la práctica. En el apartado 6 se realiza un análisis comparativo de estas dos empresas y finalmente, en el apartado 7 se recopilan las conclusiones correspondientes a este trabajo.

2.1. OBJETIVOS

Los distintos objetivos que se persiguen en el presente Trabajo Fin de Grado son tanto a nivel teórico como práctico. En primer lugar, se analiza desde el punto de vista teórico la estrategia empresarial, centrándose seguidamente en el nivel de estrategia corporativa que es en lo que se centra dicho trabajo. Se define el concepto de estrategia empresarial y los niveles de estrategia que existen de forma breve (corporativa, competitiva y funcional), para a continuación explicar las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación,

integración vertical y reestructuración) y los métodos de desarrollo (crecimiento interno y crecimiento externo).

El segundo objetivo de este trabajo se centra en la parte práctica. Donde se realiza un análisis de las empresas elegidas, Inditex y H&M. De ellas se comienza dando información como su historia y sus principales datos financieros, a continuación, se explica de qué forma estas dos compañías han desarrollado sus estrategias a nivel corporativo en cuanto a sus métodos y direcciones empleados para cada una de ellas.

Y en cuanto al tercer objetivo, se trata de realizar un análisis comparativo para las dos empresas de estudio, extrayendo las conclusiones pertinentes en base a las formas en las cuales Inditex y H&M han llevado a cabo sus estrategias.

3. METODOLOGÍA

Para poder desarrollar la parte teórica de este trabajo se ha recogido información principalmente de manuales sobre estrategia corporativa como el de Guerras Martín y Navas López, *“La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones”* (2015) y otro titulado *“Fundamentos de la dirección estratégica de la empresa”* (2016). Aunque también se han utilizado artículos de periódicos y revistas, información de páginas webs o blogs. Todo ello enfocado al mundo de la estrategia empresarial.

Para la parte práctica del trabajo, tanto para el caso de Inditex como el de H&M, la herramienta principal de la que se ha obtenido gran cantidad de información y más actualizada ha sido de las propias páginas webs, donde es posible consultar notas de prensa, memorias o datos de estas compañías y de sus informes y cuentas anuales actualizadas a finales de 2019. También se ha empleado la base de datos SABI donde se encontraban cifras importantes del Grupo Inditex. Además, para este apartado también se han utilizado artículos en periódicos y revistas, blogs y páginas webs.

4. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El concepto de estrategia referido al ámbito de la gestión de empresas es relativamente reciente y ha ido evolucionando pasando por diferentes enfoques y acepciones hasta lo que actualmente se conoce por el término de estrategia empresarial.

Al principio se partía de un entorno estable por lo que se creaban estructuras eficientes y perfectamente válidas para cualquier tipo de situación. No se tenían en cuenta ni la competencia ni el entorno de la empresa, se consideraban como algo estático. Dicha forma de pensar cambia radicalmente con el paso de tiempo, ahora el entorno es cambiante y cada empresa debe adaptarse a las transformaciones en dicho entorno, fortaleciendo sus habilidades y sus competencias generales con el fin de conseguir el éxito esperado frente a la competencia (Ribes, 2014).

Por tanto, se puede entender la estrategia empresarial como el conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos previamente establecidos por la organización y las medidas que se deben tomar para conseguirlos.

No existe una definición de estrategia empresarial universalmente aceptada. Según Guerras Martín y Navas López (2015, p. 37), *“la estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”*. Para Porter (2009) la estrategia es aquella decisión que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades mercantiles.

Como conclusión se puede afirmar que cualquier definición de estrategia tendría que incluir algunos aspectos fundamentales. Así, dicha estrategia debe buscar el punto de equilibrio entre el entorno y la propia empresa, debe encargarse también de la dirección a largo plazo de la organización, debe ser capaz de crear nuevas oportunidades explotando sus recursos y capacidades, aumentar la competitividad de la empresa e identificar los negocios y el campo de actividad en que la empresa va a operar (Guerras Martín y Navas López, 2015).

4.1. NIVELES DE ESTRATEGIA

En la definición de estrategias se suelen considerar tres niveles (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- **Estrategia Corporativa:** se define como el conjunto de estrategias de la organización que intentan orientar a la empresa en conjunto, decide en los negocios en los cuales se va a competir y en cuales no se debe continuar. El objetivo principal es la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- **Estrategia Competitiva:** el objetivo principal en este nivel es conocer la forma de conseguir la mejor posición competitiva, a través del desarrollo de los recursos y capacidades que posee la empresa. Trata de determinar la forma de competir en un negocio o unidad estratégica de negocio. Esta última se define como el conjunto homogéneo de actividades, todo ello desde el punto de vista estratégico, debido a que llevaran la misma estrategia competitiva.
- **Estrategia Funcional:** este nivel trata de asignar y aplicar a cada área funcional de cada negocio los recursos y capacidades que tiene la empresa. Las estrategias funcionales deben estar coordinadas para conseguir así los objetivos impuestos por la organización.

Este trabajo se centra en el ámbito de la estrategia corporativa.

5. CASOS INDITEX Y H&M

5.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍAS

INDITEX

En 1963 comienza la actividad de GOA en A Coruña (España). Era un pequeño taller que confeccionaba vestidos y batas para mujer. Transcurridos 10 años su plantilla ya estaba formada por más de 500 empleados.

En 1975 el fundador de Inditex, quién comenzó con confecciones Goa, Amancio Ortega abre su primera tienda de Zara en A Coruña. Un año después, los clientes comienzan a reconocer la filosofía de Zara, su modelo de negocio se basa en situar al cliente en el eje de las decisiones y les ofrece moda a unos precios asequibles.

En 1977 se construyen las fabricas GOA y Samlor en Arteixo (A Coruña), allí se establece la sede que continúa ubicada en esta localidad a día de hoy.

A principios de la década de los 80, concretamente en 1983, Zara abre nueve nuevas tiendas en nuestro país, situadas en las zonas comerciales más emblemáticas de las principales ciudades españolas. Un año después se abre el primer centro logístico de la compañía en Arteixo (A Coruña), con una superficie de más de 10.000 metros cuadrados.

En 1985 se funda Inditex como la empresa holding del Grupo. Tres años después Zara abre su primera tienda fuera de España, en Oporto (Portugal). Su siguiente destino para una nueva tienda de Zara es Nueva York (Estados Unidos) y en 1990 llega a Francia. A partir de aquí continua su imparable internacionalización.

Un año más tarde Massimo Dutti y Pull&Bear se incorporan al Grupo Inditex. En 1997 el Grupo ya posee más de 600 tiendas en 14 mercados. Al año siguiente se lanza Bershka, dirigido principalmente a gente joven. Un año más tarde se une al grupo Stradivarius, dirigido a la mujer dinámica y joven, aunque actualmente cuenta con su colección para hombre también. En 2001 se crea Oysho, otra marca más que se añade al grupo, especializada en ropa de deporte y lencería. Este mismo año Inditex sale a Bolsa, comienza a cotizar en la Bolsa de Madrid y la compañía se une al Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En este año la empresa entra también en seis nuevos mercados.

En el año 2003 nace Zara Home, dedicada a la venta de artículos para la decoración del hogar y prendas de vestir. En 2004 el grupo alcanza las 2000 tiendas por todo el mundo y suman 56 nuevos mercados en los que están presentes. En 2005 se abren más de 700 tiendas en todo el mundo. En el año 2007 se abre la primera tienda online de la compañía, Zarahome.com.

En 2008 se crea Uterqüe, dirigida hacia una mujer más sofisticada y madura, también este mismo año se alcanza el número 4.000 de tiendas del grupo por todo el mundo. En el año 2010 Zara comienza a vender online y se abre la tienda número 5.000. Un año más tarde todas las marcas del grupo ya operan online, también se alcanzan los 82 mercados y Pablo Isa se convierte en presidente de Inditex. En 2015 se alcanza la tienda número 7.000 y se reparten 37,4 millones de euros entre los casi 80.000 empleados que posee el grupo en su conjunto.

En el año 2018 el grupo vende en 202 mercados y en el año 2019 continua su expansión por todo el mundo a través de la transformación digital y sostenible que lleva a cabo la compañía.

A continuación, se analizan a grandes rasgos cada una de las marcas del Grupo Inditex, las cuales se mencionarán en múltiples ocasiones en este trabajo más adelante (Inditex, 2020).

- **Zara:** nace en 1975 en A Coruña (España), su objetivo es ofrecer una moda responsable y atractiva. Los conceptos en los que se basa son la belleza, funcionalidad, claridad y sostenibilidad. Zara vende actualmente en 202 mercados y en 96 de ellos tiene presencia física con sus tiendas.
- **Pull&Bear:** nace en 1991, nace para vestir a personas dinámicas y amantes de la moda con un estilo divertido y fresco que se adapta a tendencias internacionales. Sigue los movimientos sociales y las últimas tendencias en la música y el arte. Vende a 185 mercados y tiene presencia física en 75 de ellos.
- **Massimo Dutti:** nace como una firma de ropa masculina en 1985, aunque actualmente también se dirige al público femenino y seis años después se integra en Inditex. Crea prendas con una elegancia natural para un público independiente y cosmopolita. Vende en 186 mercados y tiene presencia física en 74 de ellos.
- **Bershka:** se crea en 1998, se dirige principalmente a los jóvenes dinámicos y exigentes que están al día de las últimas tendencias ofreciéndoles moda con estilos y tendencias basados en música, redes sociales y las nuevas tecnologías. Vende en 185 mercados y en 74 de ellos cuenta con presencia física.
- **Stradivarius:** su origen fue una empresa familiar de moda y se unió al grupo en 1999. Con un estilo actual y desenfadado se dirige a los jóvenes con un look fresco e inspirado en el streetstyle. Vende en 180 mercados y tiene presencia física en 67 de ellos.
- **Oysho:** ofrece colecciones de lencería, deporte y trajes de baño. Usa una combinación de prendas básicas con las tendencias actuales. Ofrece diseño y moda sin olvidarse de la calidad y la comodidad. Vende en 176 mercados y cuenta con presencia física en 58.
- **Zara Home:** nace en 2003 y fue la primera marca del grupo en vender sus artículos online. Esta marca incorpora las últimas tendencias de diseño al hogar con estilos contemporáneos. Sus colecciones incluyen textiles para la casa, muebles, vajillas, artículos de decoración, baño y fragancias para el hogar. Vende en 183 mercados y tiene presencia física en 70 de ellos.

- Uterqüe: nace en 2008, se crea para dirigirse a un público más selectivo, con prendas que mezclan la excelente calidad con la exclusividad del producto. Vende en 158 mercados y en sólo en 17 de ellos cuenta con su presencia física.

H&M

En 1947 abre la primera tienda de H&M en la ciudad sueca de Västerås, tuvo un éxito inmediato. Por aquel entonces la tienda se llamaba “Hennes” que significa “para ellas” en sueco. Principalmente vendía vestidos para mujer modernos y combinando estilos a un precio mucho mejor que el de la competencia, creando así una nueva forma de disfrutar de la moda.

En la década de los 60 el fundador de H&M: Erling Persson compro la tienda de caza y pesca Mauritz Widforss para empezar a vender moda masculina; añadiendo la “M” a H&M. La compañía siguió creciendo y consiguió tener presencia internacional con tiendas en Noruega, Dinamarca, Suiza y el Reino Unido.

Durante las décadas de los 70 y 80 la marca comenzó a subir posiciones en el mundo de la moda ya que adaptó lo que venía ofreciéndoles a sus clientes todos estos años, prendas asequibles de tendencias clásicas, a lo que se empezaba a demandar en esos años, una alternativa más juvenil y moderna sin perder su esencia. Como resultado H&M lanzó los conceptos de Impuls y Rocky, lo que hoy en día se conoce como Divided.

En 1987 empezaron a desarrollar varios conceptos diferentes dando respuesta a la demanda de sus clientes, como el lanzamiento de prendas deportivas norteamericanas, en este momento es cuando H&M adquirió gran popularidad. Por aquel entonces eran siete personas en el equipo de diseño y había tiendas en seis países. En la actualidad cuentan con cientos de diseñadores y poseen más de 4.500 tiendas en 68 países.

Hace casi 25 años la marca ya daba sus primeros pasos en la moda sostenible y fue con la colección Nature Calling que se presentó a mediados de los 90 y fue todo un éxito. En estos años H&M creció hasta convertirse en una de las mayores tiendas de moda. En 1997 abrió su departamento de relaciones públicas, el cual comenzó con campañas de marketing a nivel mundial y en 2001 con su primer desfile de moda internacional.

En 2004 comienzan las colaboraciones con diseñadores, en ese mismo año, su colaboración con Karl Lagerfeld se vendió en minutos nada más lanzarse en otoño.

También han colaborado con 16 diseñadores más y con las marcas más legendarias como Balmain, Versace o Isabel Marant.

Aunque el éxito de estas colaboraciones con diseñadores es innegable, H&M también quería resaltar sus propios diseños. Querían que sus colecciones apareciesen en revistas y en la Semana de la moda de París y que todo el mundo viera de lo que eran capaces. En 2008, el departamento de diseño New Development comenzó a trabajar en las oficinas de Estocolmo, donde se creaban H&M Studio, Conscious Exclusive o las colecciones de los diseñadores invitados.

Con las colaboraciones con los diseñadores y las marcas más demandadas junto con los desfiles de la moda de París, la marca se ha convertido en uno de los grandes impulsores de la moda en el mundo. Gracias a su tamaño, H&M se ha responsabilizado y ha conseguido mejorar su forma de hacer moda sostenible durante las últimas décadas.

La marca se ha fijado como objetivo de futuro que para el año 2030 trabajaran únicamente con materiales sostenibles y con el uso de nuevos materiales y técnicas se conseguirá continuar realizando una moda atractiva y con una excelente relación calidad-precio (H&M, 2020).

Las distintas marcas que componen H&M son las siguientes:

- COS: se trata de la marca más conceptual del grupo H&M, se creó en 2007 y principalmente crea moda para los que huyen de las tendencias y quieren que sus prendas no caduquen al terminar la temporada. Ofrece una buena calidad a precios competitivos (El País, 2017).
- Monky: esta marca se dirige básicamente a un público muy joven y que sigue las tendencias más modernas (Cardenas, 2010).
- Weekday: esta marca tiene unos precios un poco más altos que el resto, ya que presenta un diseño más moderno y cool y cuenta, a veces, con colaboraciones especiales de diseñadores del panorama alternativo (Cardenas, 2010).
- H&M Home: vende productos para el hogar, desde ropa para las camas, artículos de decoración, etc (H&MGroup, 2019).
- Arket: es una marca que une diseños minimalistas y modernos a unos precios superiores a los de la media de las marcas del grupo. Se pretenden dirigir así a un tipo de cliente más exclusivo (H&MGroup, 2019).

- Afound: es la última marca en unirse al grupo H&M y se describe como un paraíso del estilo y de los fans de las gangas, es quizás la marca con precios más bajos de todas las del grupo (H&MGroup, 2019).
- & Other Stories: se podría decir que es la marca Premium del grupo H&M, vende ropa, accesorios, artículos de belleza, trajes de baño y lencería (El País, 2018).

5.2. PRINCIPALES DATOS FINANCIEROS DE LAS COMPAÑIAS.

INDITEX

Tabla 5.1. Datos más significativos del Grupo Inditex (millones €)

	2019	2018
Resultado de explotación	4.357	4.314
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	5.567	5.277
Cash Flow	4.658	4.335
Resultado neto o del ejercicio	3.448	3.372

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI.

Como se puede observar en la anterior tabla el resultado neto del ejercicio del 2019 aumenta respecto al del año anterior, al igual que aumenta también respecto al año pasado el EBITDA.

El aumento en el resultado neto se explica principalmente porque aumenta el resultado de explotación, esto se debe al incremento que se produce en la cifra de ventas de la compañía. Los ingresos financieros aumentan y los gastos financieros se disminuyen considerablemente, por lo que el resultado financiero aumenta de forma importante. También disminuye la cifra del impuesto de sociedades.

Tabla 5.2. Ventas del Grupo Inditex (millones €)

	2019	2018
Total de ventas	28.286	26.145

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Inditex.

Como se puede apreciar en la tabla anterior la cifra de ventas en 2019 se incrementó respecto al 2018 en torno a un 8%, este incremento en las ventas de un año a otro se debe en parte a que la venta online creció un 23% hasta alcanzar los 3,9 miles de millones de euros, lo que supone un 14% de las ventas.

Tabla 5.3. Número de empleados del Grupo Inditex

	2019	2018
Número de empleados	176.611	174.386

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

El número de empleados ha aumentado en el año 2019 respecto al 2018 en 2225 nuevos empleados.

El grupo considera a sus empleados como un factor clave de su éxito. Este aumento se ha visto reflejado sobre todo en la mayor contratación de empleados para las áreas de logística y distribución, ya que las ventas online han aumentado, pero sin embargo el número de tiendas en 2019 respecto a 2018 disminuyó, por tanto, el número de empleados en tiendas físicas también.

H&M

Las cifras encontradas en las cuentas anuales del grupo H&M para la elaboración de las siguientes tablas se encuentran en la moneda SEK (coronas suecas), han sido convertidas al euro con el siguiente tipo de cambio más actualizado del Banco Central Europeo. 1 SEK = 0,0955290 euros.

Tabla 5.4. Datos más significativos de H&M (millones €)

	2019	2018
Resultado de explotación	1.656	1.479
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	1.661	1.493
Cash Flow	1.175	1.106
Resultado neto o del ejercicio	1.284	1.208

Fuente: Elaboración propia según datos de Investing.com y del Banco Central Europeo.

Como se puede observar en la anterior tabla, el resultado neto aumenta en el 2019 respecto al del 2018, al igual que aumenta el EBITDA de una forma considerable en cuanto al del año anterior.

Este aumento en los resultados se debe principalmente al aumento en el resultado de explotación. Los ingresos por explotación aumentan en gran medida en el 2019 respecto al 2018, los gastos de explotación también aumentan, pero no lo hacen en gran medida.

Tabla 5.5. Ventas de H&M (millones €)

	2019	2018
Total de ventas	22.218	20.084

Fuente: Elaboración propia a partir de Investing.com

La facturación de la compañía sueca aumentó un 11% en 2019 respecto al año anterior. Sin tener en cuenta el impacto del tipo de cambio este incremento habría sido del 6% en términos interanuales.

Tabla 5.6. Número de empleados en H&M

	2019	2018
Número de empleados	126.376	123.283

Fuente: Elaboración propia a partir de statista.es y Forbes.es

El incremento en la cifra de empleados se debe a la apertura de 390 tiendas H&M por todo el mundo durante el último año.

Al comparar los datos de la empresa de moda más grande del mundo, Inditex, y de la segunda, H&M, se puede observar que prácticamente sus cifras no coinciden en casi

ningún aspecto. Inditex supera con creces los datos de la compañía sueca, en cuanto a resultado de explotación la española triplica el de H&M, con el beneficio bruto prácticamente lo multiplica por cinco, el cash flow por cuatro, el número de empleados también es claramente superior y finalmente el resultado neto de Inditex es casi tres veces mayor en el último año que el del grupo sueco.

En cuanto al total de las ventas Inditex también se sitúa muy por encima de su principal competidor, el grupo español con unas ventas en 2019 de 28.286 millones de euros y el sueco con unas ventas este mismo año de 22.218 millones de euros.

Se puede concluir con que el grupo de Amancio Ortega está situado muy por encima de su principal competidor en cuanto a datos como facturación anual, resultado de explotación o resultado del ejercicio. Por lo tanto, se le sitúa como la empresa más grande en el sector de la moda y con diferencia muy lejos de su segundo en el ranking que es H&M.

5.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN INDITEX Y H&M

Las empresas, a la hora de plantearse su crecimiento, deben tener en cuenta las combinaciones probables entre los mercados, ya sean actuales o futuros y los productos con los cuales la empresa se desarrollará. Así, resulta necesario para que el crecimiento se lleve a cabo identificar y conocer cuáles son los negocios en los que se va a operar, ya que existirán distintas opciones de desarrollo si se decide abandonar un negocio o por el contrario la entrada en uno nuevo. (Guerras Martín y Navas López, 2015).

A continuación, se van a analizar las direcciones de desarrollo de una forma teórico-práctica para el caso del Grupo Inditex en concreto.

La clasificación principal de estrategias de desarrollo y crecimiento se debe a Ansoff (1976), quien sostiene que existe una relación entre los nuevos desarrollos y la situación tradicional o actual de la empresa, referido tanto a los mercados como a los productos.

5.3.1. Estrategias de Expansión

Según Guerras y Navas (2012) y basándose en Ansoff (1976) se distinguen tres tipos de expansión: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Inditex y H&M a lo largo de los años han llevado a cabo estrategias de expansión con el fin de desarrollar y evolucionar sus productos y mercados y así conseguir el crecimiento buscado. Para ello estas compañías han puesto en práctica las siguientes modalidades de estrategia de expansión, según la matriz de Ansoff (1976).

5.3.1.1. Penetración en el mercado

Con esta estrategia la empresa lo que trata básicamente es incrementar su cuota de mercado, aumentar el volumen de ventas. La empresa debe conseguir que los clientes actuales amplíen el volumen de compras y también atraer a nuevos clientes en su mercado actual. La empresa mantendrá sus productos y se seguirá moviendo en su mercado tradicional.

Para llevar a cabo esta estrategia las empresas recurren a campañas publicitarias y comerciales, promociones, etc. (Guerras Martín y Navas López, 2007).

Primeramente, Inditex ha desarrollado la estrategia de penetración en el mercado a través de las diferentes acciones que se analizan a continuación.

- Se creó la tarjeta Affinity como un nuevo servicio para los clientes, tanto actuales como para los nuevos, se trata de una tarjeta gratuita que se puede usar en cualquiera de los establecimientos del grupo Inditex y va enlazada con la cuenta bancaria habitual del cliente. Sirve como medio de pago en dichos establecimientos únicamente. Algunas de las ventajas que presenta esta tarjeta son que no tiene cuotas ni gastos de mantenimiento, ofrece la posibilidad de realizar el pago aplazado a tres meses sin intereses, cuotas mensuales fijas, pago total al mes siguiente de efectuar la compra o un pago inmediato. También ofrece descuentos especiales en ciertas campañas y un seguro contra pérdida o robo (Affinity card, Zara Home España, 2020).
- Ninguna de las marcas que forman el grupo Inditex, ni el grupo en sí invierten en publicidad de manera comercial, no se publicitan ni en televisión, ni radio, revistas, páginas web, etc. La forma de darse a conocer es a través de la localización de sus tiendas, que siempre buscan ubicarse en las calles o zonas más emblemáticas y más comerciales de cada ciudad, a su vez llamando la atención de los clientes a través de la decoración y diseño de sus escaparates. O con publicidad en sus redes sociales.

- El éxito del grupo Inditex tiene que ver sobre todo con cómo han sabido transformar la moda, esto es básicamente su estrategia competitiva y a la vez también es una de sus formas en las desarrolla la penetración en el mercado. Las prendas de diseño a un precio asequible, una de las formas gracias a la cual consigue estos diseños es mediante los “ojeadores”, estas personas pasean por las ciudades que son consideradas capitales de la moda como Milán, París o Japón, se fijan en los escaparates de las tiendas, en lo que lleva la gente joven, en cómo visten y qué estilos siguen. También visitan las pasarelas de las marcas más importantes del mundo en las Semanas de la Moda, de todo esto sacan las ideas para las próximas colecciones. Acerca la moda de todo el mundo a todo el mundo a través de sus marcas, dirigidas a un público de clase media o media-alta.

Para el caso de H&M se ha llevado a cabo la estrategia de penetración en el mercado de una forma un tanto diferente a la de Inditex.

- H&M también ubica sus tiendas en edificios emblemáticos de las grandes ciudades y en sus principales calles comerciales, sus escaparates también son ese punto clave para atraer clientes. Sin embargo, esta marca hace importantes inversiones en publicidad a diferencia de su competidor. H&M realiza colaboraciones con importantes diseñadores reconocidos mundialmente, también contrata a modelos y personajes famosos para que aparezcan en sus anuncios de televisión y campañas publicitarias para las webs, revistas, etc. Ha colaborado con personajes como Beyoncé o David Beckham y entre las colecciones con los diseñadores más importantes destacan las de Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Roberto Cavalli, Balmain y Kenzo (Todas las colaboraciones de H&M con diseñadores, 2018).
- La marca también cuenta con una tarjeta H&M Club, que solo se puede usar en sus tiendas o en su página web, la tarjeta no es un medio de pago enlazado a una cuenta bancaria como en el caso de la tarjeta del grupo Inditex, esta tarjeta simplemente va asociada a un usuario, una persona en este caso, y con ella obtienes puntos al realizar compras para poder disfrutar después de premios de moda, ofertas personalizadas y descuentos. Los miembros de club también disfrutan de envío gratuito y devolución gratuita en sus compras online (H&M Club, 2020).

En comparación entre las dos compañías se puede observar como comparten similitudes a la hora por ejemplo de elegir la ubicación para sus tiendas, ya que las dos se fijan en edificios emblemáticos en las calles más importantes de las ciudades. Las dos también tienen una tarjeta que únicamente se puede usar en sus establecimientos, mientras que la de Inditex funciona también como medio de pago, la de H&M solo otorga al cliente puntos, descuentos o envíos y devoluciones gratuitas.

La principal diferencia entre ambas radica en la publicidad, mientras que Inditex no invierte prácticamente en ella, se sirve del boca a boca o de lo que transmiten sus escaparates, H&M si hace un importante esfuerzo en publicidad, contando con famosos para sus campañas, haciendo colaboraciones con diseñadores famosos, promocionándose en revistas, prensa, webs, etc.

5.3.1.2. Desarrollo de productos

Dicha estrategia consiste básicamente en que la empresa se mantenga en su mercado tradicional o actual a la vez que desarrolla productos diferentes o con unas características novedosas. Se suele hacer, por ejemplo, mediante la introducción de una innovación tecnológica, transmitiendo en el producto esa idea de innovación y cambio (Guerras Martín y Navas López, 2015).

El grupo Inditex busca renovarse constantemente, es por eso que no hace como el resto de sus competidores, los cuales únicamente presentan dos colecciones al año, Inditex presenta de forma continuada productos nuevos en sus tiendas. Los productos varían dentro de cada tienda cada una o dos semanas y se reponen una vez por semana para así seguir satisfaciendo la demanda de sus clientes. Así se consigue que los clientes acudan con mayor frecuencia a las tiendas y siempre haya novedades que ofrecerles. En multitud de ocasiones cuando una prenda de una determinada colección tiene mucho éxito se renueva en algún sentido o le añaden algo novedoso y la vuelven a sacar en la próxima colección, ocurre sobre todo en la marca Zara, ofreciendo así esa prenda o complemento a sus clientes de nuevo, pero de una forma renovada (Esic Bilbao, 2015).

H&M no cambia demasiado sus productos, si la ropa se vende bien, volverá a sacarla temporada tras temporada, sobre todo las prendas básicas y ropa de deporte. Sus productos más novedosos y exclusivos son los que se crean en las colaboraciones con diseñadores de renombre y son prendas y accesorios de los cuales solo se fabrican un número limitado de unidades. A esto se le añade que a diferencia del grupo Inditex, H&M

no tiene una capacidad de respuesta tan rápida para sus clientes, por lo que no pueden renovarse sus productos en las tiendas tan rápido. La compañía sueca no tiene fábricas propias a diferencia de la española, ellos producen cerca del 80% de su ropa en Asia, de esta forma consiguen grandes volúmenes de producción a precios muy bajos, con lo que se consiguen posicionar como líderes en costes en el mercado. Tampoco cuentan con el gigante logístico que posee Inditex, la multinacional sueca tiene en cada país su propia sede logística y estos centros son la conexión entre fábricas y tiendas. Al deslocalizar las fábricas en Asia la capacidad de respuesta ante necesidades de la demanda se retrasa, alargando los plazos de entrega hasta 3 semanas, mientras que su competidor principal responde en 2 días.

A todo esto, hay que sumar que la marca sueca crea colecciones mucho menos numerosas que las de Inditex, por lo que la variedad de productos se ve reducida. Para ello los empleados cambian con frecuencia la distribución de las prendas en las tiendas y así dar esa sensación de renovación (Prim, 2015).

En comparación se puede decir que H&M no tiene el potencial de Inditex, el grupo español renueva cada una o dos semanas los productos de sus tiendas y tiene la capacidad de presentar de forma ininterrumpida nuevas prendas en sus establecimientos ya que no saca dos colecciones al año solamente como la mayoría de sus competidores. De esta forma ofrece constantemente novedades a sus clientes. H&M no puede responder con esta rapidez, ya que la mayoría de su producción se encuentra en Asia, añadido a que no presenta tantas prendas en cada colección que crea y no puede dar esa imagen de renovación en sus establecimientos.

5.3.1.3. Desarrollo de mercados

Con esta estrategia lo que la empresa pretende hacer es introducir sus productos actuales o tradicionales en mercados nuevos. De esta manera, la empresa intenta aprovechar sus recursos, capacidades y tecnologías de producción que tienen actualmente para vender sus productos en mercados distintos a los que solía dirigirse (Guerras Martín y Navas López, 2015). La empresa se podrá dirigir a estos nuevos mercados de tres formas diferentes:

- En nuevas áreas geográficas: pueden ser tanto a nivel local, como regional, nacionales e internacionales, donde la empresa podrá vender sus productos tradicionales o actuales.

- En segmentos de la industria nuevos: son nuevos, pero también comparten ciertos parecidos con los actuales. Los principales criterios para establecer los nuevos segmentos suelen ser el nivel de renta, tipo de cliente, etc.
- Creando nuevas aplicaciones a los productos actuales: se trata de rediseñar o adaptar el producto para que cumpla una serie de funciones que antes no las cumplía.

La internacionalización es una estrategia de desarrollo de mercados. Su objetivo es la búsqueda de mercados nuevos fuera del país en el que nace la empresa (Cuervo Cazurra, 2004).

Algunos de los motivos según Dess & Lumpkin (2003) que hacen a una empresa llegar hasta la internacionalización son:

- Se producirá un incremento en los ingresos y en los activos de esa empresa al conquistar nuevos mercados fuera del país de origen, todo ello le permitirá alcanzar con mayor facilidad economías de escala.
- Se pueden producir reducciones en los costes y reducciones de riesgos, también mejoras en el funcionamiento si se consigue optimizar la ubicación de las actividades dentro de la cadena de valor.
- El ciclo de vida de los productos se puede alargar ya que un producto que se encuentra en la etapa de madurez en el mercado actual puede tener un gran éxito en un nuevo mercado potencial.

Para el caso del grupo Inditex, en sus primeros años la compañía llevó a cabo un desarrollo geográfico a nivel nacional. En sus comienzos, en el año 1963, el grupo empezó como un fabricante de prendas de vestir, en 1975 se produce la primera apertura de una tienda Zara en A Coruña, y durante la siguiente década se expandieron por toda España abriendo tiendas en las principales ciudades del país, como Madrid, Barcelona, Zaragoza, Bilbao, Sevilla, Málaga y Valladolid.

En cuanto a la internacionalización del grupo en el siguiente cuadro se muestran por fechas los países que ha ido conquistando la compañía hasta día de hoy a lo largo de los años desde que en 1988 sale por primera vez del mercado español y da el salto a Portugal con la primera tienda Zara en Oporto. Al cierre de ejercicio de 2019 el grupo contaba con 7.469 tiendas por todo el mundo y con presencia física en 96 mercados, en 66 mercados

cuentan con plataformas online propias integradas y las ventas del grupo alcanzan llegar a 202 mercados en todo el mundo.

En cuanto a segmentos de la industria nuevos el grupo también ha realizado un desarrollo de mercados al crear la marca Uterqüe se dirigen así a un nicho de la población con un poder adquisitivo más alto. Y con Bershka sin embargo se dirigen a un grupo de población más joven que consumen ropa de forma más rápida y económica.

Y por último adaptándose a nuevas funciones que antes no cubrían como la creación de aplicaciones para los móviles o dispositivos electrónicos, de todas sus marcas, para poder realizar compras online a través de dichas Apps, obtener ventajas y descuentos que solo están disponibles ahí y no en las páginas online. Además de esto, las tiendas online de casi todas sus marcas ya están disponibles en prácticamente todos los países en los que también disponen de tienda física, para mayor comodidad de sus clientes (Inditex, 2020).

Cuadro 5.1. Expansión de mercados del Grupo Inditex

FECHAS	NUEVOS MERCADOS
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 árabes/ Japón/ Kuwait/ Líbano
1999	Holanda/ Alemania/Polonia/ Arabia saudí/ Canadá/ Brasil/ Chile/ Uruguay/Bahréin
2000	Andorra/ Austria/ Dinamarca

2001	Puerto rico/ Jordania/ Irlanda/ Islandia/ Luxemburgo/ República checa/ Italia
2002	El salvador/ Finlandia/ República dominicana/ Singapur/ Suiza
2003	Rusia/ Malasia/ Eslovenia/ Eslovaquia/
2004	China/ Marruecos/ Letonia/ Estonia/ Lituania/ Hungría/ Panamá/ Rumania
2005	Filipinas/ Tailandia/ Mónaco/ Costa rica/ Indonesia
2007	Serbia/Túnez
2008	Guatemala/Croacia/Colombia/Omán
2009	Siria
2010	Bulgaria/Kazajistán/ India
2011	Australia/Taiwán/ Azerbaiyán/Sudáfrica/ Perú
2012	Armenia/ Bosnia-Herzegovina/ Ecuador/ Georgia/ Macedonia
2013	Argelia
2014	Albania
2015	Hawái (Estados unidos)
2016	Vietnam
2017	Bielorrusia
2018	Angola/Costa de marfil/ Senegal/ Ghana
2019	Brasil/ Filipinas/Qatar/Colombia/Egipto

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2020)

El grupo se introduce primero en cada mercado con un número de tiendas reducido hasta poder tener claras todas las posibilidades de éxito en un país determinado, para después continuar expandiéndose en ese territorio. En la mayoría de los casos anteriores, Zara ha sido la primera marca en establecerse en nuevos mercados, acumulando su experiencia, lo que más tarde ha facilitado que se instalen el resto de marcas del grupo en estos países (Grupo Inditex Dossier de Prensa, 2019).

En el caso de H&M, ha pasado de 4.968 tiendas por todo el mundo en el año 2018 a 5.076 en el 2019. El grupo tiene tiendas físicas en 74 mercados y en 51 tiene la opción de compra online. En España a finales de 2019 contaba con 167 tiendas, tras el cierre de 5 de ellas.

En el siguiente cuadro se muestra de forma breve su expansión internacional por fechas.

Cuadro 5.2. Expansión de mercados de H&M

FECHAS	NUEVOS MERCADOS
1960	Dinamarca
1969	Noruega
1976	Reino Unido
1980	Alemania / Holanda
1990	Francia
2000	España / Estados Unidos
2006	Dubái / Kuwait
2007	Shanghái / Hong Kong
2008	Tokio
2009	Moscú / Pekín / El Líbano
2010	Corea del Sur / Israel / Turquía
2012	Bulgaria / Letonia / Malasia / México
2013	Chile / Perú
2014	Australia / Filipinas
2015	Polonia / Portugal / Rumania / Eslovaquia
2016	Bulgaria
2018	Bogotá

Fuente: Elaboración propia a partir de H&M (2020)

Las prendas que se venden en las tiendas del grupo son diferentes dependiendo del país o del área geográfica, por ejemplo, no se vende la misma ropa en Estados Unidos que en Europa, ni se vende la misma ropa en las tiendas de Estocolmo que en las de España. Las características de muchas prendas varían de un mercado a otro al igual que muchas de ellas ni siquiera están disponibles en algunos establecimientos o algunas solo se pueden comprar online.

Una de las formas de introducirse en nuevos mercados comenzó cuando crearon ropa de deporte para mujeres, hombres y niños, saliéndose así de su zona habitual donde solo creaban prendas de vestir básicas para el día a día u ocasiones especiales. Otra forma fue

con la creación de H&M Home, que al igual que su rival con Zara Home, se dedican a vender artículos de decoración para el hogar, sábanas, toallas, etc.

Continuaron con las creaciones de nuevas marcas en el grupo como Arket, que se dirige a un público más exclusivo, no es una moda low cost, vende prendas y accesorios al público femenino, masculino e infantil y en sus tiendas también se pueden encontrar artículos para el hogar. Y & Other Stories, con unos precios también un poco más elevados que los del resto de las tiendas del grupo, esta marca joven nació para mostrar su lado más humano. Sus campañas se basan en mostrar a una mujer natural y real frente a los estereotipos raciales o de sexo, esta es una de sus grandes ventajas, así consiguen con un mismo estilo agrupar a un gran número de personas que se identifican con ellos (Moda.es, 2017).

La multinacional sueca está apostando por un nuevo modelo de tiendas desde 2019 para así llegar a otro tipo de clientes que quizá antes no se interesaban por la marca.

Las nuevas tiendas son totalmente diferentes a las que se conocen típicas y sin lujos del grupo. Estos nuevos espacios tienen un estilo loft con un diseño modular sin paredes. Cuenta con una zona llamada Beauty Bar donde los clientes podrán desde hacerse la manicura a maquillarse o comprar un café. También tiene la zona de tienda que tradicionalmente se conoce, pero la novedad es que hay una zona llamada H&M Rental Service, donde se puede alquilar ropa, son prendas exclusivas, se pueden alquilar desde 35 euros a la semana por prenda, el precio original de estos artículos rondaba entre los 60 y 300 euros y es una forma de fidelizar clientes. Este modelo de tiendas atrae a clientes con un poder adquisitivo más alto que el de sus clientes tipo, muchos de estos clientes aprovechan que la tienda abre a las 7:30 de la mañana, se realizan sus tratamientos de belleza, se compran un café y van directos a su trabajo.

Los clientes pueden reservar horarios para probarse ropa con estilistas internos, pudiendo alquilar hasta 3 prendas por semana.

La compañía sueca también se quiere unir al movimiento para ralentizar los daños del fast fashion, con el impacto ecológico que producen las fábricas. En estas nuevas tiendas está instalando contenedores para que los clientes reciclen su ropa usada. A parte las prendas que se ponen en alquiler están hechas de materiales como algodón orgánico o desechos reciclados del océano. Todas estas propuestas atraen a clientes que apuestan por este tipo de moda y consumo responsable (Deeny, 2019).

En comparación entre los dos grupos se puede decir que Inditex se centró más en expandirse globalmente, llegar a más mercados y abrir más tiendas, también con algunas de sus marcas llegar a clientes más jóvenes y que consumen prendas de las últimas tendencias y de estilo urbano y callejero como Bershka y luego clientes con un poder adquisitivo más alto y que buscan prendas y accesorios de calidad y duraderos con la marca Uterqüe. H&M se ha expandido mundialmente también pero no se ha centrado en hacerlo con la fuerza y velocidad de su competidor, ahora crea estas nuevas tiendas que atraen a nuevos tipos de clientes y así consigue aumentar su cuota de mercado. Y también está empezando a apostar por las medidas mencionadas anteriormente para tomar parte en el cambio de la industria de la moda hacia un lado más responsable y ecológico.

5.3.2. Estrategia de diversificación

En la estrategia de diversificación, la empresa incorpora simultáneamente nuevos productos en nuevos mercados. Lo que consigue esta estrategia es alejar a la organización de sus productos y mercados tradicionales o actuales. (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Algunos de los motivos por los que las organizaciones tomar la decisión de diversificar sus actividades son según Guerras y Navas (2015):

- Cuando existe una saturación del mercado tradicional y es casi imposible conseguir ahí los objetivos de crecimiento.
- Si aparecen nuevas oportunidades de inversión en nuevos mercados o en nuevas actividades.
- Se produce una reducción del riesgo global de la empresa, ya que al comenzar a diversificar actividades es complicado que todas vayan mal. Se tiene un menor riesgo al tener más negocios.
- Se comienzan a producir sinergias, estas pueden ser de tipo comercial, financieras, productivas o de dirección.

Rumelt (1974, 1982) define dos tipos de diversificación básicos, diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

5.3.2.1. Diversificación relacionada

La diversificación relacionada se da cuando se encuentran similitudes entre los recursos que utilizan los negocios, los mercados, la tecnología, etc y cualquier otro elemento que pueda complementar el negocio tradicional con el nuevo (Guerras Martín y Navas López, 2015).

5.3.2.2. Diversificación no relacionada

En dicha estrategia los productos y mercados tradicionales de la empresa no guardan ninguna relación con los nuevos. Este tipo de diversificación las empresas la llevarán a cabo cuando sus negocios sean heterogéneos por lo que no es posible encontrar ninguna similitud entre ellos (Guerras Martín y Navas López, 2015). Se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo.

Para el caso de Inditex se puede hablar de que el grupo establece tanto una diversificación relacionada como la no relacionada. Refiriéndose a la primera, se puede mencionar que para algunos de sus productos o servicios comparten sinergias y actividades como la fabricación y venta de complementos como bolsos y calzado, lencería femenina y perfumes. Para el caso de la diversificación no relacionada, se puede decir que además de ser un grupo dedicado al sector textil también realizan otro tipo de actividades, como invertir en algo sólido y a largo plazo, es una actividad con poca rentabilidad, pero estable. El Grupo posee edificios en las mejores calles de las ciudades más importantes del mundo. Evita invertir en edificios de viviendas, los cuales serían más rentables, pero con mala reputación en España desde la crisis de 2008. Su cartera está formada por oficinas, tiendas y algunos hoteles. Estas adquisiciones se hacen en barrios consolidados y sin movimientos bruscos inmobiliarios. La cartera de bienes raíces del Grupo a finales de 2018 rozaba los 10.000 millones de euros, según los datos publicados por Pontegadea Inversiones, el holding inmobiliario del fundador del grupo Inditex (Los activos inmobiliarios: el otro imperio del fundador de Zara, 2019).

La forma en la que se ha diversificado H&M ha sido con su nuevo concepto de tiendas, asimilando las tiendas al entorno y mejorando así su experiencia de compra. La compañía ha abierto estas tiendas en Palma de Mallorca, Berlín y Estocolmo. En el caso de la tienda de Palma, ha usado elementos arquitectónicos típicos de la zona, ha reducido el número de productos que pone a la venta en la tienda e incluso ha añadido marcas ajenas al grupo para vender. Estas nuevas tiendas también las ha querido transformar en pequeñas galerías

de arte, donde artistas locales podrán exponer sus obras durante 3 meses, es una forma de potenciar el arte nacional y local. En estas tiendas se podrán alquilar prendas de ropa de las colecciones más icónicas, se ofrecen clases de yoga, y se entremezcla el concepto de tienda original con un salón de belleza y una cafetería (Rodríguez, 2019).

5.3.3. Estrategia de integración vertical

La integración vertical consiste en que la empresa se encargara de realizar las actividades del ciclo completo de producción ya sea de un producto o de un servicio, de esta forma la empresa se convierte automáticamente en su propio cliente y proveedor. Esto último depende del tipo de integración vertical, si es hacia delante la empresa se convierte en su propio cliente, en cambio, si es integración vertical hacia atrás la empresa se convierte en su propio proveedor. (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Dos de las principales ventajas de esta estrategia son según Guerras y Navas (2015), el incremento que se produce en la rentabilidad de la empresa ya que se reducen los costes notablemente, y que se consigue una buena posición competitiva dentro de la industria.

El éxito de Inditex se basa principalmente en su modelo de integración vertical, con el que se llevan a cabo las fases de diseño, producción, logística y venta en sus tiendas propias, así consigue abastecer al mercado en tiempo record y abaratando los costes. Por lo que existe integración vertical hacia delante y hacia atrás.

En tan solo dos semanas las marcas pueden responder a las tendencias del mercado y a las demandas de sus clientes ya que la logística y su integración vertical están muy bien coordinadas. Esta estrategia cobra todo el sentido debido a que la empresa busca reducir costes y aumentar su flexibilidad, disminuyendo el impacto maligno de la incertidumbre y la presencia de activos específicos en la cadena de valor.

Esta estrategia llega a las tiendas, quienes desarrollan un papel muy importante ya que son el punto de inicio del modelo de negocio de esta compañía, en ellas se puede detectar las tendencias que dominan cada colección y donde se pueden probar de una manera controlada los diseños nuevos. Las tiendas guían el trabajo de los diseñadores y así sus propuestas llegan al mercado con gran rapidez, gracias al sistema organizativo de las marcas. Esta es una de las innovaciones de la compañía que les permite seguir la estrategia de arrastre (pull) apostando por sus diseños sobre seguro, al contrario que sus

competidores que cuentan con una menor flexibilidad e imponen sus diseños a sus clientes junto con agresivas campañas de publicidad, estrategia de empuje (push) (Guillen, 2011).

Al contrario que su competidor, H&M no sigue una estrategia de integración vertical completa. La multinacional sueca no posee fabricas propias, contrata a proveedores mayormente en Asia, algunos en Europa, para las prendas con más calidad y con un precio más elevado. Sus tiendas tampoco son propias, ya que la mayoría de sus locales son de alquiler. La compañía como tal, solo realiza las actividades relacionadas con la promoción y comercialización de sus productos y con el diseño de los mismos. Se puede decir que H&M utiliza básicamente un modelo de outsourcing, lo que se conoce como externalización o subcontratación, desde el alquiler de sus propiedades hasta su sistema de aprovisionamiento basado en fabricación de terceros.

Por lo que en comparación con Inditex son muy diferentes, la compañía de Amancio Ortega se caracteriza por su sistema de integración vertical, desde su diseño hasta que se pone a la venta, todo lo hace la propia compañía con sus medios. Así consiguen responder a las demandas del mercado en un tiempo record y abaratando costes. Mientras que H&M subcontrata la mayor parte de su proceso, no le hace aumentar los costes demasiado porque casi toda su producción la tiene en Asia, pero si le hace más lento a la hora de responder a la demanda de sus clientes (De España a Suecia, de Zara a H&M, 2015).

5.3.4. Estrategia de reestructuración

Esta estrategia se refiere a los cambios que una empresa puede realizar en composición y estructura de sus negocios o en el esqueleto financiero de la misma. La razón principal de que se aplique esta estrategia suele ser la baja rentabilidad que aporta un negocio (Castro, 2010).

Según Guerras y Navas (2015) existen dos tipos dentro de la estructuración empresarial, estos son la reestructuración de la cartera de negocios y la reestructuración de un negocio. El objetivo de ambos es mejorar la rentabilidad de la empresa mediante cambios en sus negocios.

5.3.4.1. Reestructuración de la cartera de negocios

Este tipo de reestructuración se refiere a cambiar o redefinir el campo de actividad de la organización y cuyo resultado terminara siendo como mínimo el abandono o desinversión

de uno de los negocios de los que dispone. Esta estrategia se aplica cuando se obtienen unos malos resultados globales.

Los principales motivos por los que la empresa se plantea esta reestructuración son los que provocan los malos resultados de una actividad como, por ejemplo, la aparición de nuevos competidores en los negocios centrales y hacen que la empresa se centre en ellos y se olvide de los otros, problemas entre los accionistas y directivos, problemas de agencia, entre otros (Guerras Martín y Navas López, 2015).

5.3.4.2. Reestructuración de un negocio

En esta estrategia la empresa se plantea que debe hacer con ese negocio, el cual no cumple con la rentabilidad esperada, se plantean dos opciones para solucionar esta situación, una de ellas es abandonar el negocio y la otra es intentar sanearlo. (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Algunas de las causas que pueden provocar los malos resultados de un negocio son según Guerras y Navas (2015), una estrategia competitiva inadecuada, un aumento en los costes internos, que se haya producido crecimiento con un exceso de rapidez o una dirección poco eficiente.

Las opciones que tiene la empresa en esta estrategia son intentar el saneamiento de dicho negocio si la organización considera que existen posibilidades de recuperación o abandonar el negocio para lo cual dispone de tres alternativas, como son la venta de este negocio, así la empresa podría recuperar lo invertido con esta actividad, la segunda alternativa sería la cosecha que consiste en el cese de las inversiones en este negocio y explotar las oportunidades que generen rentabilidad todavía y la tercera sería la liquidación, lo que supone la venta de los activos a valor de mercado y el cese inmediato de la actividad.

Respecto a la forma en la que el Grupo Inditex está llevando a cabo la estrategia de reestructuración empresarial se observan dos variantes y en las dos la empresa ha llevado a cabo el saneamiento. La primera de ellas es la reestructuración que ha llevado a cabo en sus establecimientos con los nuevos modelos de tienda, su objetivo es abrir locales más grandes y aumentar su superficie comercial, a la vez que otorga más importancia a la venta online. A 31 de enero de 2019 el grupo contaba con un total de 7.490 tiendas en todo el mundo, a 31 de enero de 2020 cuenta con 7.469 tiendas. En el último año

desaparecieron 21 tiendas, las razones del cierre de algunos de estos locales son la poca rentabilidad que otorgan algunos o en el caso de tiendas en ciudades muy pequeñas se ha optado por el cierre total, sin embargo, desde la compañía aseguran que la razón básica en la reducción de establecimientos es el cambio de modelo de tienda: menor número de tiendas, pero apostando por macro tiendas y locales mucho más grandes (Inditex, 2020)

La segunda forma en la que el grupo ha llevado a cabo la estrategia de reestructuración es mediante las bajas incentivadas. Este plan se inició en el año 2012 y va dirigido a los trabajadores más veteranos del Grupo. Estos despidos los realiza en “condiciones favorables” para este colectivo que llevan tantos años trabajando para estas marcas. (Inditex, 2020).

H&M también apuesta ahora por la reestructuración de sus tiendas y por un modelo integrado con el que prevé vender online prácticamente en todo el mundo sin darle el papel clave a la hora de la venta a las tiendas. De esta forma pretenden dar respuesta al cambio en el comportamiento de los consumidores, ya que ahora se ha disparado el comercio online. En este caso el grupo sueco ha llegado un poco tarde, mientras que Inditex desde 2012 ha cerrado 1.401 establecimientos, H&M en sus informes anuales desde 2012 a 2017 recalca que su objetivo era expandir su número de tiendas entre un 10% y un 15% cada año. Entre el 2012 y 2018 solo cerró 488 establecimientos. No fue hasta diciembre de 2017 cuando la empresa creó un plan de optimización de la red de tiendas de su cadena principal. Dicho proyecto incluía un plan de integración de las tiendas físicas y digitales y la optimización de la red de tiendas de H&M, lo que derivaba en más cierres y menos aperturas. Como resultado de todo esto, en el último año la compañía sueca consiguió aumentar sus ventas online un 32%. Lo que se traduce como un impacto positivo en ventas esta reestructuración (AGECU, 2019).

Por lo que en comparación ambas compañías han llevado la reestructuración por el camino del cierre de tiendas y respondiendo así al comportamiento de los consumidores que ahora prefieren muchos de ellos la venta online. Inditex se adelantó a esta situación y comenzó con el cierre y la reestructuración de sus tiendas desde el año 2012, mientras que H&M ha comenzado más tarde y todavía no está obteniendo los resultados esperados con esta operación.

5.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN INDITEX Y H&M

Un método de desarrollo es “*un medio para aplicar cualquiera de las decisiones estratégicas*” (Johnson et al., 2006, p. 344). A continuación, se explican los métodos que se pueden llevar a cabo para conseguir las direcciones que se explicaron en los puntos anteriores.

5.4.1. Desarrollo interno

El crecimiento interno supone la inversión en nuevos factores de producción que aumentan la capacidad productiva de la organización. Este tipo de crecimiento se realiza por medio de inversiones en su propia estructura, así se consigue aumentar el tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, compra de maquinaria o contratación del personal (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Con el crecimiento interno lo que se busca es una mejor ubicación, conseguir la tecnología mas actual y moderna, una mejor distribución comercial y mejorar el proceso de crecimiento de la empresa.

Este crecimiento también presenta una serie de inconvenientes como que se necesita un largo periodo de maduración de la inversión y puede haber dificultades para la financiación del crecimiento.

En el caso de Inditex este tipo de crecimiento se basa en las inversiones que ha llevado a cabo para aumentar su capacidad productiva. Ha llevado a cabo el crecimiento con el desarrollo de sus negocios actuales e introduciéndose en otros nuevos, todo ello invirtiendo en su propia estructura. Su sistema financiero sobre el que se sustenta todo esto es uno de sus puntos fuertes. La empresa desde sus inicios no ha recurrido a capital ajeno, lo ha hecho todo con los recursos financieros internos que posee (Esic Bilbao, 2015). El grupo Inditex ha recurrido al crecimiento interno en las siguientes direcciones de desarrollo empleadas.

- La penetración en el mercado se ha llevado a cabo mediante acciones de la propia compañía. Por ejemplo, con la “Tarjeta Affinity” que ofrece ventajas y flexibilidad a la hora de realizar los pagos, diseñada exclusivamente para clientes del grupo, el diseño de escaparates vistosos y tiendas en las calles más

emblemáticas de las ciudades han reforzado su estrategia competitiva (Inditex, 2020).

- El desarrollo de productos se lleva a cabo mediante el crecimiento interno también ya que utiliza sus recursos propios para renovar sus líneas de productos adaptándolas al mercado en cada momento. El grupo tiene la capacidad de presentar de forma continuada nuevos productos en sus tienda con la reposición semanal de la que dispone (Esic Bilbao, 2015).
- En el desarrollo de mercados, desde que en 1975 se abrió en A Coruña la primera tienda “Zara” no han parado de abrirse nuevos establecimientos por todo el país y por todo el mundo. El desarrollo de mercados también se ha llevado a cabo desde el punto de vista de los segmentos, creando una marca para un público más joven y actual y con unos precios muy asequibles como es Bershka (Inditex, 2020).
- La diversificación, en el caso de la relacionada (calzado, bolsos, perfumes, lencería), se ha realizado utilizando el método de crecimiento interno. El grupo ha ido diversificando la gama de productos que oferta mediante la creación de sus tiendas y formatos comerciales, como por ejemplo Uterqüe, especializada en complementos o Zara Home en artículos para el hogar y Oysho en lencería o trajes de baño (Inditex, 2020).
- La integración vertical del grupo, en la que se llevan a cabo todas las fases del proceso productivo como son, el diseño, producción, logística y venta, es un ejemplo perfecto de crecimiento interno ya que se usan sus recursos propios para conseguir cada una de esas fases (Inditex, 2020).
- En el proceso de reestructuración, con el cierre de determinadas tiendas, que o bien no cumplían con la rentabilidad esperada o porque se trasladaban a una superficie comercial más grande, se ha realizado siguiendo un proceso de desinversiones en la propia compañía (Inditex, 2020).

En el caso de H&M, el grupo ha recurrido al crecimiento interno en las siguientes direcciones de desarrollo empleadas:

- La penetración en el mercado se ha llevado a cabo mediante acciones de la propia compañía como en el caso de Inditex. Pero en el caso de la compañía sueca dándole mucho protagonismo a la publicidad, con colaboraciones con famosos y diseñadores de renombre, además de la tarjeta de H&M Club (H&MGroup, 2019).

- En cuanto al desarrollo de productos, el grupo también usa sus propios medios para adaptar los productos a cada mercado ya que no vende los mismos artículos en todos los mercados en los que opera. Presenta una desventaja en cuanto a Inditex dado que no puede responder con esa rapidez y fuerza a las demandas de sus clientes ni les puede ofrecer una renovación constante de esos artículos en las tiendas (Prim, 2015).
- En cuanto al desarrollo de mercados, H&M lo ha hecho mediante el crecimiento interno, pero mayoritariamente con el externo como se explicará más adelante. Hasta el 2017 su objetivo era abrir tiendas y crecer por todo el mundo, pero a partir del año 2018 esto cambia. Ahora cierran más tiendas de las que abren, se centran en llegar con el comercio online a más mercados y crearon marcas dirigidas a un público más exclusivo al igual que con sus nuevas tiendas con las que quieren atraer a otro tipo de clientes diferentes a los habituales (Deeny, 2019).
- En relación a la diversificación, en el caso de la relacionada (accesorios, zapatos, ropa, cosmética, artículos para el hogar) si ha utilizado el crecimiento interno. Igual que en el caso de Inditex se ha ido diversificando la gama de productos mediante la creación de sus tiendas y adaptándolos a los diferentes formatos comerciales. En cuanto a la diversificación no relacionada se puede hablar de sus nuevos modelos de tienda que ofrecen desde exposiciones de obras de arte locales, clases de yoga, zona Beauty, hasta cafetería, cambiando así totalmente el modelo de tienda tradicional (Rodríguez, 2019).
- En el caso de la integración vertical, a diferencia de Inditex, H&M no la lleva a cabo de forma completa ya que no posee fabricas propias, recurre a la subcontratación y ni si quiera muchos de los locales que posee son propios, la mayoría están bajo un contrato de arrendamiento. El grupo como tal solo se encarga de tareas como comercialización, promoción y diseño de sus productos (De España a Suecia, de Zara a H&M, 2015).
- El proceso de reestructuración que ha seguido la multinacional sueca ha sido muy parecido al seguido por el grupo español. Ya que los dos han optado por el cierre de tiendas, cambiado su formato, y darle más énfasis al comercio online. Solo que en el caso de Inditex se adelantó unos años a esta situación y comenzó antes con los cierres de los locales (AGECU, 2019).

5.4.2. Desarrollo externo

“Es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 425).

Las razones por las que una empresa decide optar por este método de crecimiento se clasifican en tres grandes bloques, razones económicas, estratégicas y otras razones. Se muestran algunas de ellas en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.3. Razones de crecimiento externo

ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes. • Nuevos recursos y capacidades. • Cambiar el equipo de dirección. • Inventivos fiscales. • Colocar fondos excedentarios.
ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada en una nueva industria y/o país. • Incremento del poder de mercado (reducción de la competencia). • Ventajas de la integración vertical. • Nuevos recursos y capacidades.
OTRAS RAZONES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos de los directivos. • Proceso de imitación de otras empresas.

Fuente: elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015).

Algunas de las ventajas e inconvenientes que presenta el crecimiento externo son las siguientes (Guerras Martín y Navas López, 2015):

Ventajas:

- Se da un crecimiento más rápido que en el interno ya que integra la capacidad productiva.
- Si se quiere llevar a cabo una diversificación no relacionada o una internacionalización este tipo de crecimiento es el más adecuado ya que existen menores riesgos del nuevo entorno competitivo.
- Mejor selección del momento de entrada en una nueva industria.
- Se recomienda en industrias maduras, ya que con este tipo de crecimiento no se altera el tamaño total de la industria.

Inconvenientes:

- Problemas de integración (conflictos, divergencias culturales, sociales, políticas, etc).
- Activos innecesarios o duplicados.
- Menor flexibilidad en la gestión del proceso interno.
- Costes más elevados.

A continuación, se explican los tres tipos de crecimiento externo que pueden llevar a cabo las empresas: fusiones, adquisiciones y cooperación entre empresas.

5.4.2.1. Fusiones

Según Guerras y Navas (2015) la fusión de empresas es la integración de dos o más empresas de forma que al menos una de las originales pierda su personalidad jurídica.

Se distinguen tres tipos de fusión. En primer lugar, la fusión pura donde dos compañías acuerdan unirse para crear una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, de forma que las empresas primitivas desaparecen. Se unen las compañías originarias (A y B) y desaparecen para dar lugar a la nueva empresa (C).

En segundo lugar, fusión por absorción donde la empresa absorbida se disuelve, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La empresa que absorbe (A) sigue existiendo, pero acumula en su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B), creando así la nueva (A`).

Y en último lugar, fusión por aportación parcial de activos donde una sociedad (A) aporta una parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa que se va a fusionar (B), bien a

una nueva sociedad (C), o a una sociedad que ya existe como la (B), aumentando su tamaño (B'). Para que se de esta situación no se puede disolver la sociedad que aporta los activos, en este caso (A).

5.4.2.2. *Adquisiciones*

La adquisición de empresas consiste en una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos o más compañías, conservando la personalidad jurídica de cada una de ellas (Guerras Martín y Navas López, 2015).

El contrato de compraventa convencional es la forma tradicional de comprar una empresa y en él se especifican las condiciones de dicha compra. En las últimas décadas se han desarrollado otras formas de adquirir una empresa, mediante el apalancamiento financiero o leveraged buy-out (LBO) y la oferta pública de adquisición de acciones (OPA) (Guerras Martín y Navas López, 2015).

El apalancamiento financiero o LBO consiste en la compra de una empresa empleando deuda. La deuda se quedará asegurada por el patrimonio o capacidad de crédito del comprador y también por los activos de la empresa adquirida y sus flujos de caja. La institución compradora que lanza el LBO está formada por uno o varios inversores que pueden ser también los propios directivos de la empresa a adquirir, en cuyo caso ante una compra por la dirección o management buy-out (MBO) (Guerras Martín y Navas López, 2015).

La oferta pública de acciones (OPA), se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de parte del capital social o de todo, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo condiciones generalmente de precio, porcentaje de capital social de compra y tiempo. Si las condiciones se aceptan por parte de la empresa objetivo, se dice que es una OPA pactada, en el caso contrario sería una OPA no pactada (Guerras Martín y Navas López, 2015).

5.4.2.3. *Cooperación entre empresas*

La cooperación se puede definir como “*un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas*” (Fernández Sánchez, 1991, p. 27).

El criterio más relevante a la hora de clasificar las alianzas sea el basado en la naturaleza o la forma del acuerdo suscrito entre los socios, en función del cual según Guerras y Navas (2015) se pueden establecer los siguientes tipos: acuerdos contractuales, accionariales y redes interorganizativas.

5.4.2.3.1. Acuerdos contractuales

Se llevan a cabo entre empresas y no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna compañía existente o nueva. A continuación, se explican las diferentes modalidades de estos acuerdos (Guerras Martín y Navas López, 2015).

- **Contratos de larga duración sobre actividades concretas**
Representan la forma más simple de cooperación. Dicho contrato se lleva a cabo cuando dos empresas desarrollan actividades de forma conjunta.
- **Franquicia**
En este tipo de contrato la empresa franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, el derecho a la comercialización de productos o servicios dentro de un determinado ámbito geográfico y cumpliendo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica que puede ser directa o indirecta (Guerras Martín y Navas López, 2015).
- **Licencias**
Es un contrato por el que una empresa otorga a otra el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos son principalmente patentes, marcas comerciales, derechos de autor, diseños e información técnica. Para que este contrato se considere de cooperación es necesario que exista una cierta y continuada colaboración entre las partes (Guerras Martín y Navas López, 2015).
- **Subcontratación**
La empresa (contratista o principal) encarga a otra (subcontratista o auxiliar) la ejecución de determinadas actividades productivas o prestación de servicios, según unas indicaciones establecidas con anterioridad y conservando en todo momento la empresa principal la responsabilidad económica (Guerras Martín y Navas López, 2015).

- **Spin-off**
Consiste en fomentar y apoyar a trabajadores cualificados propios desde una gran empresa para que la abandonen y creen una empresa propia. Lo habitual es que la compañía matriz participe en el capital de la nueva empresa creada y que existan relaciones entre ambas (Guerras Martín y Navas López, 2015).
- **Consortios**
Consiste en una alianza entre varias empresas que establecen mediante contrato una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (consorcio) integrada por todas ellas (Guerras Martín y Navas López, 2015).

5.4.2.3.2. Acuerdos accionariales

A diferencia de los acuerdos contractuales, aquí el proyecto de colaboración entre empresas implica la adquisición de acciones de una empresa por parte de alguno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para crear una nueva empresa (empresa conjunta), para reforzar la interacción entre las empresas o para apoyar el proyecto de otra compañía en la que está interesada mediante participaciones minoritarias. Se definen según (Guerras Martín y Navas López, 2015) a continuación.

La empresa conjunta o joint-venture, que es una de las formas más usadas de cooperación. En este acuerdo dos o más compañías independientes, llamadas empresas “padres” crean una nueva empresa, llamada empresa “hija” con personalidad jurídica propia para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración.

Los acuerdos accionariales mediante participaciones minoritarias son una forma de culminar una alianza mediante el intercambio de acciones con carácter minoritario de una empresa por parte de otra. Pueden darse dos modalidades como tal. La primera de ellas es el intercambio de acciones y la segunda de ellas es la participación minoritaria de una empresa sobre otra.

5.4.2.3.3. Redes interorganizativas

Son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, que se caracteriza por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre empresas, la multiplicidad de socios y

la complejidad de relaciones. Cada organización se especializa en esas actividades en las que tiene una competencia distintiva y que son básicas para su ventaja competitiva.

Inditex ha recurrido al crecimiento externo, a través de adquisiciones de empresas, de una fusión por absorción y también con acuerdos de cooperación.

En cuanto a las adquisiciones, Inditex ha optado en su mayoría por el crecimiento interno cuando se trataba de abrir tiendas en otros países, pero también se ha recurrido al crecimiento externo mediante algunas adquisiciones en la modalidad de compra venta tradicional de empresas ya existentes, varios de los ejemplos de esta práctica son que en el año 2006 el grupo adquiere el 100% de la sociedad rusa Zao Stockman, la cual era la propietaria de los derechos de franquicia de Zara en ese país. Y en el 2007 Inditex se hizo con los derechos de esta sociedad también, en concreto los de Pull&Bear y Stradivarius (Inditex, 2020). Otro ejemplo es la adquisición a comienzos del año 2013 de la compañía finlandesa Stockmann, la cual se encargaba de la franquicia de Zara en Finlandia (Inditex, 2020).

El grupo Inditex también realizó una fusión por absorción en enero de 2013, en este caso fusionó dos de sus filiales, manteniendo la actividad y a sus empleados. La operación consistía en unir dos filiales de producción de la marca Zara en Ferrol. Concretamente la sociedad Indipunt absorbió a la sociedad Jema Creaciones Infantiles. La dirección que ha seguido tanto en este caso como en los anteriores es de desarrollo de mercado (Inditex, 2020).

En cuanto a acuerdos contractuales, uno de los más importantes que haya firmado el grupo Inditex fue en abril de 2013, cuando Zara junto con la liga profesional de baloncesto estadounidense NBA, llegó a un acuerdo contractual de larga duración para la venta y distribución de artículos textiles. Dicha colaboración ayudó sobre todo a Zara a aumentar su popularidad en Estados Unidos, en este caso la dirección que siguió fue penetración en el mercado. (Inditex, 2020).

El grupo también usa el modelo de franquicia si se encuentra con mercados de un reducido tamaño o con peculiaridades regulatorias o de cultura que hacen que se dificulte la inversión directa. Los acuerdos de franquicia se realizan para todas las tiendas en un mercado determinado, no de forma individual. A 31 de enero de 2020 el grupo tiene 1.112 tiendas que operan en régimen de franquicia de un total de 7.469 tiendas que posee en todo el mundo (Inditex, 2020).

En el año 2014 Zara realizó un Spin-off con el grupo Alibaba, la marca buscaba aumentar el volumen de ventas en China. Esta alianza se realizó para operar con una tienda virtual propia a través del portal de internet Alibaba (Inditex, 2020).

En el año 2009 se produce una alianza del grupo Inditex con Tata, esto supuso la creación de una sociedad conjunta, acuerdo de cooperación accionarial, cuyo objetivo era desarrollar comercialmente la cadena en la India. Y en el año 2010 como resultado de este acuerdo ya se abrieron las primeras tiendas en este país. Tanto para el modelo de franquicia, como spin-off y dicha sociedad conjunta se trata también de desarrollo de mercados en cuanto a dirección a seguir (Inditex, 2020).

En el caso de H&M, el grupo ha recurrido al crecimiento externo a través de acuerdos de cooperación como franquicias y subcontratación.

En relación a las franquicias, la multinacional sueca cerró 2018 con 255 establecimientos en régimen de franquicia. Desafortunadamente la marca no permite que se abran más tiendas de franquicia por el momento, de acuerdo con su objetivo de cerrar más establecimientos que abrir nuevos. Así que actualmente no es posible abrir un proyecto de este tipo firmado por H&M. Si aun así el futuro inversor está muy interesado en la franquicia, se puede poner en contacto directamente con los gerentes de H&M en España y la inversión inicial no será menor a 200.000 euros (Seoingresos, 2018).

En cuanto a la subcontratación, es uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el grupo, ya que su producción está en manos de más de 800 proveedores procedentes del continente asiático. Ellos se encargan de la fabricación y el transporte hasta sus centros logísticos de distribución que tiene en casi todos los países en los que opera. De esta forma ahorra costes trasladando la producción a estas zonas en las que la mano de obra es abundante y barata. Así consiguen grandes volúmenes de productos para sus tiendas, aunque con una tardanza de 3 semanas aproximadamente entre envíos. Las prendas y accesorios de mayor calidad se fabrican en talleres de Estocolmo y Paris, por la propia compañía.

Dichos proveedores cuentan con 1.946 fábricas y emplean a cerca 1,6 millones de trabajadores directa e indirectamente.

H&M intenta implantar desde hace años una serie de estándares para poder controlar de una forma regular a sus proveedores. Las medidas incluyen la mejora en la selección de

las empresas que producen para ella y mejorar aún más las condiciones laborales de los trabajadores, ya que, según los informes anuales de la compañía, por ejemplo, en China, los trabajadores cobran 385 dólares, lo que es más del doble del sueldo mínimo del país y en la India el salario fue de 115 dólares, un 26,4% más que el mínimo (Riera, 2014).

Los acuerdos contractuales que ha firmado el grupo también son uno de sus puntos fuertes, ya que así ha conseguido llevar la alta costura a prendas con un coste al alcance de casi todo el público. A la vez que le han servido como un gran escaparate para el mundo, lo que se traduce en más publicidad y logra crear máxima expectación a la hora de presentar a los nuevos diseñadores con los que hará una colaboración y sus prendas.

Sus colaboraciones más importantes han sido la de Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Balmain, Kenzo, Roberto Cavalli, Jimmy Choo, Versace, Isabel Marant, Alexander Wang y por último Moschino en 2018. Las prendas y accesorios de estas colecciones a veces incluso de agotan en horas, ya que ponen al alcance de todo el mundo productos diseñados en colaboración con los mejores de la industria (Todas las colaboraciones de H&M con diseñadores, 2018).

6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDITEX Y H&M

Las empresas que se han desarrollado en el presente trabajo para el estudio de su estrategia corporativa han sido Inditex y H&M, ambas pertenecientes al sector de la moda. A continuación, se realizará una comparación de cómo estas dos compañías han desarrollado los métodos y direcciones para convertirse a día de hoy en los dos grupos más grandes de venta de ropa a nivel mundial.

En primer lugar, se compararán las direcciones de desarrollo seguidas por cada una de las empresas.

- Estrategias de expansión

Tanto Inditex como H&M son las dos compañías más importantes en el sector de la moda y las que más volumen de ventas tienen. El primer puesto lo ocupa Inditex seguido de la multinacional sueca. Para conseguir estos puestos respectivamente las dos han tenido que desarrollar diferentes estrategias de expansión.

Las dos empresas han optado por la penetración en el mercado, pero de una forma muy diferente. Mientras que Inditex no realiza inversiones en publicidad ni en

televisión, radio, etc., solo se sirve de la imagen que dan sus tiendas a través de sus escaparates, sus propias páginas web y redes sociales. H&M si realiza importantes esfuerzos en publicidad, campañas en televisión, revistas, semanas de la moda, publicidad en las calles, colaboraciones con diseñadores famosos, etc. Inditex creó la tarjeta Affinity, la cual es un medio de pago para usar en cualquiera de sus tiendas y otorga ventajas a sus clientes. H&M también desarrollo una tarjeta para sus usuarios, pero a diferencia de la de su grupo competidor, esta no es un medio de pago y solo da ciertas ventajas a sus clientes.

Cualquier empresa para crecer necesita innovar constantemente desarrollando nuevos productos para satisfacer las necesidades actuales de los clientes. Uno de los puntos clave de Inditex es la innovación. La multinacional no presenta solo dos colecciones al año como hacen el resto de sus competidores, ellos renuevan constantemente su colección, tardando solamente dos semanas en reponer prendas en sus tiendas y ofreciendo artículos nuevos a sus clientes casi en el mismo periodo de tiempo. H&M no tiene este poder de respuesta tan rápido para sus clientes dada la deslocalización de sus fábricas, casi todas en Asia. Además, el grupo sueco presenta dos colecciones solo al año, otoño-invierno y primavera-verano. Por tanto, no ofrece productos nuevos ni renovados más que esas dos veces al año, sus clientes encuentran las mismas prendas en las tiendas cada vez que las visitan. En este caso H&M necesita dar más énfasis a la innovación de sus artículos para satisfacer más las necesidades de sus clientes.

En cuanto al desarrollo de mercados, ambas compañías comenzaron con un desarrollo geográfico a nivel nacional, Inditex en España y H&M en Suecia. Más tarde se abrieron al resto del mundo poco a poco. Con el proceso de internacionalización ambas empresas cuentan con tiendas en casi todo el mundo, si no es de forma física, con tienda online.

Con la creación de diferentes marcas, ambas compañías han llegado a diferentes segmentos del mercado. Inditex con la creación de Uterqüe se dirige a un público más exclusivo y que busca prendas y accesorios de una alta calidad, y con Bershka se dirige a un público muy juvenil que busca las últimas tendencias y un estilo urbano a precios muy asequibles. H&M creó Arket y & Other Stories, las dos marcas tienen unos precios más elevados que el resto de marcas del grupo, sus

prendas y accesorios con de una calidad superior y así consigue introducirse en un nuevo nicho de mercado atrayendo a otro tipo de clientes más selectos.

- Estrategia de diversificación

Tanto Inditex como H&M han diversificado sus negocios, aunque de formas diferentes. En el caso de Inditex se puede observar tanto una diversificación relacionada (ya que para algunos de sus productos se comparten sinergias y actividades como la fabricación y venta de complementos como bolsos y zapatos, lencería femenina y perfumes), y diversificación no relacionada (inversiones inmobiliarias en edificios, oficinas, hoteles, etc). En el caso de H&M la diversificación ha sido muy distinta. Han creado un nuevo concepto de tienda, en el que sus clientes pueden desde hacerse la manicura a recibir una clase de yoga, alquilar prendas de colecciones icónicas, tomarse un café u observar obras de arte de artistas locales que se exponen en estos espacios.

- Estrategia de integración vertical

El grado de integración vertical de las dos empresas es muy dispar. Inditex se caracteriza por un modelo de integración vertical completo, hacia delante y hacia atrás. El diseño, la producción, logística y hasta la venta de los productos, todo lo realiza el propio grupo. De esta forma consigue abastecer al mercado en tiempo record y a la vez abaratar costes. En aproximadamente dos semanas una prenda se ha fabricado y se encuentra en las tiendas de la compañía. Dando así esa imagen constante de renovación en sus establecimientos.

En el lado contrario, H&M no posee fabricas propias, solo talleres en Estocolmo y París para fabrican las prendas de las colecciones especiales con diseñadores o las prendas de mayor calidad, más del 90% de su producción esta subcontratada a proveedores asiáticos. La mayoría de sus tiendas tampoco son propias, ya que están bajo contratos de alquiler. Las únicas tareas que realiza la compañía como tal, son promoción, comercialización y diseños de las prendas. En definitiva, la compañía sueca sigue un modelo de outsourcing o externalización, desde el alquiler de sus tiendas hasta el sistema de aprovisionamiento basado en la fabricación por parte de terceros.

- Estrategia de reestructuración

En el caso de las dos empresas se han tomado caminos parecidos. Tanto Inditex como H&M han optado por el cierre de tiendas en los últimos años, hasta el punto en el que la multinacional sueca cierra más tiendas de las que abre. Ambas empresas optan por renovar sus espacios comerciales, hacerlos más grandes y cerrar esas tiendas que no cumplen con la rentabilidad esperada o están en pequeñas ciudades en las cuales no se producen prácticamente beneficios. Ambas saben que el futuro es el comercio online y las ventas a través de internet cada año aumentan más, aunque las ventas en tiendas físicas siguen siendo superiores.

Una vez comparadas las direcciones de desarrollo se procederá a comparar los métodos de desarrollo seguidos por estas compañías.

- Desarrollo interno

El grupo español ha recurrido al crecimiento interno en las siguientes direcciones de desarrollo. La penetración en el mercado se ha llevado a cabo mediante acciones que lleva a cabo la propia empresa como la creación de la tarjeta Affinity para sus clientes ofreciéndoles este medio de pago y las ventajas que incluye. En el desarrollo de productos, la empresa también usa sus propios recursos para renovar las líneas de productos adaptándolas al mercado en un tiempo relativamente corto. Inditex posee la capacidad logística para reponer los artículos en sus establecimientos cada una o dos semanas. El desarrollo de mercados se ha hecho mediante dos vías, la internacionalización, expandiéndose por todo el mundo mediante tiendas propias y franquicias, aunque estas últimas en menor medida y mediante la creación de marcas dirigidas a diferentes segmentos de clientes como son Bershka y Uterqüe. La diversificación relacionada también se ha llevado a cabo mediante el crecimiento interno, diversificando la gama de productos mediante la creación de formatos comerciales, como Uterqüe especializada en accesorios y Zara Home en artículos para el hogar. La integración vertical del grupo es el ejemplo perfecto de crecimiento interno dado que usan todos sus recursos propios para conseguir cada una de las fases del proceso, desde el diseño y fabricación hasta la venta de una prenda, aunque también subcontratan en menor medida a proveedores en países como Marruecos. Por último, el proceso

de reestructuración se lleva a cabo mediante desinversiones en la propia empresa con el cierre de tiendas.

En el caso de H&M, la penetración en el mercado se ha llevado a cabo también mediante acciones de la propia empresa como la creación de la tarjeta H&M Club, la cual ofrece ventajas a sus clientes, aunque no es un medio de pago como la de Inditex. La gran diferencia es que la multinacional sueca si hace importantes esfuerzos en publicidad para llegar a más clientes. En el desarrollo de productos, también usan sus propios medios para adaptar los productos a cada tipo de mercado, ya que no se venden los mismos productos en cada país, por ejemplo. Existe una desventaja en cuando a Inditex, ya que H&M no puede responder con esa rapidez a las demandas de sus clientes para la presentación y reposición de nuevos productos en los establecimientos. En cuanto al desarrollo de mercados también lo ha realizado siguiendo dos vías, la de la internacionalización, expandiéndose con tiendas físicas o comercio online por todo el mundo. Sus tiendas mayormente se encuentran en régimen de franquicia y un número pequeño de ellas son propias. Y con marcas dirigidas a otro tipo de clientes como son Arket y & Other Stories. Igual que Inditex, también ha ido diversificando su gama de productos y adaptándolos a diferentes formatos comerciales. La integración vertical no la llevan a cabo de forma completa como en el caso de su competidor. El grupo solo se encarga de tareas como la comercialización, promoción y diseño de sus productos. Tareas como la fabricación o la logística del grupo son subcontratadas a terceros. Finalmente, en cuanto al proceso de reestructuración han seguido el mismo ejemplo que Inditex, cerrando tiendas físicas que reportan pocos beneficios.

- Desarrollo externo

Inditex ha recurrido al crecimiento externo a través de adquisiciones, como la compra de algunas sociedades que son propietarias de algunas de sus franquicias por todo el mundo. También ha recurrido a fusiones por absorción como la que realizo en 2013 para unir dos filiales de la marca Zara en Ferrol. Y a acuerdos contractuales, como el que firmó Zara en 2013 con la NBA para la venta y distribución de artículos textiles. También usa el modelo de franquicia para introducirse en mercados pequeños o que poseen peculiaridades regulatorias. El grupo también ha realizado un spin-off con Alibaba para aumentar sus ventas en

China y alianzas como la de Inditex con Tata para desarrollar comercialmente la cadena en la India.

H&M ha recurrido al crecimiento externo también a través de acuerdos de cooperación como franquicias. Prácticamente todas sus tiendas están bajo este régimen, no posee casi establecimientos propios. También ha recurrido a este crecimiento a través de la subcontratación. Es uno de sus pilares fundamentales, su producción está en manos de más de 800 proveedores en su mayoría asiáticos. Todo su aparato logístico también está subcontratado.

Los acuerdos contractuales que firman con los mejores diseñadores del mundo son básicos para colocar a esta empresa en lo más alto y generar así un gran volumen de publicidad.

7. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo es analizar las estrategias a nivel corporativo. En primer lugar, desde el punto de vista teórico, se analizan y explican las direcciones y métodos de desarrollo que pueden adoptar las empresas. En un segundo lugar, se analizan de forma práctica, basándose en la teoría, las compañías Inditex y H&M, las dos mayores empresas en el sector de la moda a nivel mundial.

Inditex, grupo de origen español, comienza su actividad con las tiendas Zara como fabricante y vendedor de ropa para mujer. Actualmente este sigue siendo su negocio principal, aunque también se dirige a hombres y niños, y ha creado muchas más marcas que componen el grupo. También está presente en negocios en el sector inmobiliario, con la compra, venta y alquiler de edificios emblemáticos en las principales calles de las ciudades más importantes del mundo.

Para poder crecer Inditex ha seguido diversas estrategias de expansión como la penetración en el mercado, aumentando así su cuota de clientes y sus ventas. Con el desarrollo de productos, introduciendo novedades a los que han sido éxito en ventas consigue satisfacer las necesidades del mercado además de una forma rápida gracias a su esqueleto logístico. El Grupo se ha expandido internacionalmente desde sus inicios, llegando así a prácticamente todo el mundo. Con sus diferentes marcas también ha conseguido llegar a diferentes tipos de clientes. La integración vertical es su seña

identificativa, ya que ellos mismos completan todas las fases del proceso productivo hasta la misma venta del artículo en tienda. A día de hoy están recurriendo bastante al proceso de reestructuración, ya que están cerrando tiendas físicas que no dan los beneficios y los resultados esperados, y a la vez están construyendo tiendas con una superficie comercial mayor.

En general, Inditex apuesta por el crecimiento interno para casi todas sus acciones, pero también cabe destacar el crecimiento externo. Ha desarrollado fusiones por absorción como en 2013 para unir dos filiales de Zara en Ferrol. También ha tenido acuerdos contractuales como el que firmó con la NBA para la venta y distribución de sus productos en las tiendas del Grupo. Ocasionalmente usa el modelo de franquicia para introducirse en pequeños mercados, y también ha realizado spin-off y alianzas.

H&M, grupo de origen sueco, comenzó su actividad vendiendo ropa para hombre y para mujer solo con la marca H&M. A día de hoy este sigue siendo su negocio principal, añadiendo a este grupo todas las marcas que se han ido creando hasta ahora.

La estrategia de expansión más importante que sigue es la de penetración en el mercado a través de la publicidad, llegando así al máximo número de clientes. H&M también realiza innovaciones en sus productos, pero no lo hace al mismo nivel ni con la misma rapidez que su competidor. Se ha expandido internacionalmente llegando con sus tiendas físicas u online a casi todo el mundo, aparte de crear nuevas marcas también, para dirigirse a nuevos segmentos del mercado y no perder cuota de mercado.

Respeto a la estrategia de integración vertical, este grupo no posee el nivel de Inditex. H&M solo realiza las tareas de comercialización, promoción y diseños de las prendas. La producción y logística están subcontratadas a terceros. Ello les hace ser más lentos a la hora de responder a las demandas de sus clientes. En cuanto a la reestructuración sigue un proceso similar al del grupo español, están cerrando tiendas que no reportan los beneficios esperados y abriendo otras mucho más grandes.

En el caso del crecimiento, aunque desarrolla el interno, H&M opta más por el desarrollo externo. Casi todas sus tiendas se encuentran en régimen de franquicia. Subcontrata prácticamente toda la producción a proveedores mayormente asiáticos, y también toda la cadena logística. Los acuerdos de colaboración, que firma con los mejores diseñadores del mundo para crear colecciones asequibles a todo el público, son unos de sus pilares fundamentales.

8. BIBLIOGRAFÍA

AFFINITY CARD | Zara Home España. (2020). <https://www.zarahome.com/es/affinity-card.html>

AGECU. (2019). *¿Apocalipsis Retail? Inditex, H&M y Gap cierran 3.000 tiendas desde 2012*. <https://www.agecu.es/2019/07/apocalipsis-retail-inditex-hm-y-gap-cierran-3-000-tiendas-desde-2012/>

Cardenas, P. (2010). *Las otras marcas de H&M*.
<https://www.trendencias.com/marcas/las-otras-marcas-de-hm>

Castro, A. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación** *Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship*.

Cuervo Cazurra, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=994142>

De España a Suecia, de Zara a H&M. (2015).
<https://www.lafayettefashion.com.co/blog-moda/mundo-fashion/enmarcate/de-espana-a-suecia-de-zara-a-h-m/>

Deeny, G. (2019). *H&M entra en el mercado del alquiler llevando la circularidad a un nuevo nivel*. <https://es.fashionnetwork.com/news/H-m-entra-en-el-mercado-del-alquiler-llevando-la-circularidad-a-un-nuevo-nivel,1163034.html>

El País. (2017). *COS, la marca de ropa sueca que arrasa huyendo de las tendencias*.
https://elpais.com/elpais/2017/12/08/eps/1512735599_948827.html

El País. (2018). *& Other Stories: La fórmula del éxito de & Other Stories, marca 'premium' de H&M*.
https://elpais.com/elpais/2018/10/26/eps/1540565960_370759.html

Esic Bilbao. (2015). *Análisis interno | Caso Estrategia Empresarial: Inditex*.
<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>

Fernández Sánchez, E. (1991). *La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología*. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias*

Económicas), N.º. 29, 1991, 39 págs., 29, 4-39.

Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones. En *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Thomson-Civitas.

Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2015). Dirección estratégica de la empresa : Teoría y aplicaciones. En *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Aranzadi.

Guillen, M. f. (2011). El éxito internacional de Zara. *El País*.
https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html

H&M. (2020). *70 años de H&M*. https://www2.hm.com/es_es/life/fashion/featured-fashion/70-years-of-h-m--discover-the-best-of-the-archives.html

H&M Club. (2020). *H&M Club Information*.
https://www2.hm.com/es_es/hmclub/info.guest.html

hmgroup. (2019). *H&M Group Annual report 2019*.
[https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual Report/HM_Annual Report 2019.pdf](https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/HM_Annual%20Report%202019.pdf)

Inditex. (2020). <https://www.inditex.com/>

Johnson, G., Sheffield Hallan Richard Whittington, U., Moreno López, Y., Blanco Mazagatos Juan Bautista Delgado García Juan Manuel de la Fuente Sabaté Esther de Quevedo Puente, V., de Bogotá, S., Aires, B., Montevideo, L., Juan, S., José, S., Paulo, S., y Plains, W. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA SÉPTIMA EDICIÓN*.

Los activos inmobiliarios: el otro imperio del fundador de Zara. (2019). *Fashionunited*.
<https://fashionunited.es/noticias/empresas/los-activos-inmobiliarios-el-otro-imperio-del-fundador-de-zara/2019111531586>

Moda.es. (2017). *H&M acentúa su diversificación: abre la primera H&M Home y lanza Arket*. <https://www.modaes.es/empresa/hm-acentua-su-diversificacion-abre-la-primera-hm-home-y-lanza-arket.html>

Prim, A. (2015). *Zara vs H&M. Batalla de estrategia por la moda low cost*.
<https://innokabi.com/zara-vs-hm-batalla-de-estrategia-por-la-moda-low-cost/>

Ribes, J. (2014). *Introducción a la Estrategia Empresarial*.

<https://joseribes.wordpress.com/2014/07/16/introduccion-a-la-estrategia-empresarial/>

Riera, S. (2014). *El peso industrial de H&M: 1.946 fábricas y 1,6 millones de*

trabajadores. <https://www.modaes.es/empresa/el-peso-industrial-de-hm-1946-fabricas-y-16-millones-de-trabajadores.html>

Rodríguez, O. (2019). *Yoga, café, manicuras y arte: H&M diversifica su negocio para afrontar la crisis del «retail»*.

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20191215/yoga-manicuras-hm-diversifica-negocio-afrontar-crisis/451705936_0.html

Seoingresos. (2018). *Franquicia H&M: Requisitos e inversión para abrir una tienda de ropa*. <https://seoingresos.com/franquicia-hm>

Todas las colaboraciones de H&M con diseñadores. (2018).

<https://www.mujeresaseguir.com/tendencias/noticia/1118341048815/todas-colaboraciones-de-h-m-disenadores.1.html>