



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

INDITEX, Análisis corporativo y estrategias competitivas
INDITEX, corporate and competitive strategies analysis

Realizado por el alumno D. Javier Francés Martín.

Tutelado por el Profesor D. Nuria González Álvarez

León a 10 de Diciembre de 2013

ÍNDICE

I. Abstract	6
II. Resumen	6
III. Introducción	7
IV. Objetivos	7
1. La empresa	7
1.1. Cadenas del Grupo Inditex	9
1.1.1. Zara	9
1.1.2. Pull& Bear	9
1.1.3. MassimoDutti	10
1.1.4. Bershka	11
1.1.5. Stradivarius	12
1.1.6. Oysho	12
1.1.7. Zara Home	13
1.1.8. Uterqüe	14
1.2. Análisis general	15
2. Análisis del entorno externo	19
2.1. Análisis del macro entorno	19
2.1.1. Entorno político – legal	19
2.1.2. Entorno Económico	20
2.1.3. Entorno Socio – Cultural	21
2.1.4. Entorno tecnológico	21
2.1.5. Entorno demográfico	22
2.1.6. Entorno Medioambiental	22
2.2. Análisis PEST	22
2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	24
2.3.1. Poder de los proveedores	24
2.3.2. Amenaza de sustitución	24
2.3.3. Rivalidad entre competidores	25
2.3.4. Amenaza de nuevos competidores	25
2.3.5. Poder de negociación de los consumidores	26

3. Análisis interno	27
3.1. Análisis DAFO	27
3.1.1. Fortalezas	27
3.1.2. Debilidades	28
3.1.3. Oportunidades	29
3.1.4. Amenazas	29
3.2. Análisis CAME	30
3.2.1. Mantener fortalezas	30
3.2.2. Corregir debilidades	31
3.2.3. Explotar oportunidades	31
3.2.4. Afrontar las amenazas	32
4. Estrategias competitivas	33
4.1. Introducción	33
4.2. Cadena de valor	35
4.2.1. El diseño	35
4.2.2. Fabricación	35
4.2.3. Logística	35
4.2.4. Marketing y comunicación	36
4.2.5. Tiendas del grupo Inditex	36
4.2.6. Conclusión	37
4.3. Posicionamiento y estrategia de las cadenas	38
4.3.1. Zara	38
4.3.2. Massimo Dutti	39
4.3.3. Pull & Bear	39
4.3.4. Bershka	40
4.3.5. Stradivarius	40
4.3.6. Oysho	41
4.3.7. Zara Home	41
4.3.8. Uterqüe	41
4.4. Matriz de la McKinsey	42
5. Estrategias corporativas	45
5.1. Incrementar la cuota de mercado	45
5.1.1. Servicios	45
5.1.2. Publicidad no convencional	45

5.1.3. Logística	45
5.2. Aumento en el uso del producto actual	46
5.2.1. Moda rápida	46
5.2.2. Nuevas aplicaciones	46
5.3. Búsqueda y atracción de nuevos consumidores	46
5.4. Defensa de una posición de mercado	46
5.4.1. Diseño a un buen precio	47
5.4.2. Racionalización del mercado	47
5.5. Desarrollo de productos	47
5.5.1. Responsabilidad con el medio ambiente	47
5.5.2. Ampliar gama de productos	47
5.5.3. Rejuvenecimiento de la línea de productos	48
5.5.4. Adquisición de una gama de productos	48
5.6. Desarrollo de mercados	48
5.7. Diversificación	49
6. Análisis de la competencia	49
6.1. Competidores	50
6.2. Ubicación de la competencia	50
6.3. Establecimientos de la competencia	50
6.4. Publicidad de la competencia	52
6.5. Competencia: H&M vs Inditex	53
6.5.1. Dos modelos diferentes	54
6.5.2. Política multiformato	54
6.5.3. Comunicación	51
6.5.4. Conclusión	54
7. Conclusiones finales	55
8. Bibliografía	57

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y DIAGRAMAS

Tabla 1: Principales magnitudes económicas de ZARA	9
Tabla 2: Principales magnitudes económicas de PULL & BEAR	9
Tabla 3: Principales magnitudes económicas de MASSIMO DUTTI	10
Tabla 4: Principales magnitudes económicas de BERSHKA	11
Tabla 5: Principales magnitudes económicas de STRADIVARIUS	12
Tabla 6: Principales magnitudes económicas de OYSHO	13
Tabla 7: Principales magnitudes económicas de ZARA HOME	14
Tabla 8: Principales magnitudes económicas de OYSHO	15
Tabla 9: Principales magnitudes económicas por formato:	15
Tabla 10. Análisis PEST	43
Gráfico 1: Ventas (en miles) por cadena	15
Gráfico 2: Ventas totales (en miles) por cadena	16
Gráfico 3: Contribución a las ventas totales	16
Gráfico 4: Número de tiendas por cadena	17
Gráfico 5: Número de aperturas por cadena	18
Gráfico 6: Mercados en los que trabaja el grupo Inditex	18
Gráfico 7: Matriz de Mckinsey	40
Diagrama 1: Fuerzas de Porter	26
Diagrama 2: Rentabilidad de la compañía	36

I. ABSTRACT

Se escoge la compañía Inditex para realizar un análisis estratégico, analizando el entorno externo a través de un análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, y del entorno interno utilizando un análisis DAFO, CAME y del análisis de su ventaja competitiva.

“The Inditex company is chosen to perform a strategic analysis, analyzing the external environment through a PEST analysis and the five forces of Michael Porter, and the inside environment using a SWOT analysis and CAME analysis.

II. RESUMEN

El estudio comienza con un análisis genérico de la compañía a través de sus cadenas y las magnitudes económicas más importantes de estas. En segundo término se analiza el entorno externo tanto desde el punto de vista analítico como a través de un Análisis PEST para acabar con un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la posición de la compañía dentro de las fuerzas externas sugeridas por Michael Porter.

Una vez concluido el análisis externo de la empresa se procede al estudio del entorno interno de la empresa, este análisis empieza con la identificación de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades con un análisis DAFO y como se mantienen esas ventajas, explotan las oportunidades, se mitigan las amenazas y se minimizan las debilidades a través de un análisis CAME. Para acabar con el análisis interno se analiza la estrategia competitiva del grupo y se identifica las fuentes de la ventaja competitiva y como se mantienen estas. Todo este análisis de la ventaja competitiva se apoya en un riguroso estudio de la cadena de valor del Grupo Inditex. Siendo también analizado el posicionamiento de las cadenas del Grupo Inditex en los últimos años.

Una vez analizado el entorno interno y externo de la empresa se procede a un análisis de la competencia, en primer lugar desde el punto de vista genérico para identificar a sus posibles competidores, y en segundo lugar a través de un análisis más concreto comparando Inditex con su principal competidor H&M.

III. INTRODUCCION

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil. La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda. La forma de entender la moda (creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado) han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas. Por todo ello me ha parecido interesante analizar la empresa en profundidad con las diferentes estrategias y como día a día va evolucionando y adaptándose y modernizándose continuamente para seguir siendo referencia mundial.

IV. OBJETIVOS

Partiendo de un análisis de la organización desde el punto de vista estratégico se pretende determinar aquellas ventajas competitivas así como aquellas estrategias que determinan la creación de dicha ventaja competitiva así como su mantenimiento en el tiempo.

Pero el objetivo principal es la valoración de la empresa realizado a través de un enfoque Up - Down, es decir, se partirá del análisis del entorno más general o macro (país, industria, sector,...)

1. LA EMPRESA

Grupo textil, SA (Inditex) se constituyó en España el día 12 de Junio del año 1985 como sociedad anónima (SA). Su domicilio fiscal está radicado en el polígono industrial de Sabón, edificio INDITEX, en Artexo, A Coruña. De acuerdo con sus estatutos, la sociedad tiene como objetivo social:

- La fabricación, producción comercialización,, importación y exportación, y venta al por mayor y detalle de materias textiles, hilados, telas, tanto tejidas como tricotadas, y su acabado, así como de prendas y artículos de vestir, calzado

lencería, paños, etc. Es decir, que la sociedad podría realizar todo el proceso, desde la fibra hasta que, previa transformación de la materias prima, las telas están acabadas y aptas para la confección, y la propia confección de las prendas, así como la comercialización venta, importación y exportación de tales productos en cualquiera de sus diferentes fases.

- La participación en el capital de otras sociedades o entidades, civiles o mercantiles, ya sea adquiriendo por suscripción, asunción, compra, permuta o cualquier otro título, oneroso o gratuito, acciones de cualesquiera otras sociedades anónimas y participaciones de sociedades de responsabilidad limitada, ya sea haciéndose por cualquier acto jurídico con la titularidad de las cuotas de participación en otras entidades, bien sean de nacionalidad española o extranjera.
- La administración, gestión y explotación de dichas acciones, participaciones sociales o cuotas de participación propias o incluso ajenas, así como la enajenación, venta, permuta, o realización de cualquier acto jurídico que implique el ejercicio de los derechos incorporados a dichas partes o cuotas sociales.
- La prestación de toda clase de servicios relacionados con la administración, gestión y explotación de las empresas, tales como la llevanza de contabilidad, la formación de listados de clientes, la elaboración de nóminas, confección de recibos de toda clase, etc.
- La redacción, elaboración y ejecución de toda clase de estudios y proyectos y la creación de diseños, industriales y comerciales; la dirección, asistencia técnica, transferencia tecnológica y de comercialización inspección, control y administración en tales proyectos y actividades.
- La titularidad, explotación o cesión de diseños y la propiedad industrial en todas sus modalidades y clases.
- La adquisición y enajenación por cualquier título de toda clase de bienes muebles o inmuebles, derechos, títulos valores, participaciones, acciones o cuotas de participación de otras entidades, incluso interviniendo en la constitución de éstas, en cuanto tales bienes y derechos sirvan al tráfico que constituye su objeto.

1.1.Cadenas del Grupo Inditex

1.1.1. Zara.(www.zara.com)

Zara está presente en 84 países a través de una red de 1830 tiendas ubicadas en emplazamientos estratégicos de las principales ciudades. Esta presencia en el ámbito internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan una misma cultura en el ámbito de la moda.

Las ventas de la cadena ZARA han crecido a lo largo del ejercicio 2011 un 10% situándose en 8938 millones de beneficio. Esta cifra de beneficio se debe, en parte, a la apertura de tiendas en nuevos mercados tales como Taiwan, Azerbaiyán, Australia, Sudáfrica y Perú. Con la entrada de estos tres últimos países el Grupo refuerza su estrategia de mercado global y alcanza la presencia en los cinco continentes.

Si en el ejercicio 2010 fue el año de lanzamiento de la venta online, en 2011 ZARA dio un salto cualitativo en este canal con el arranque de la venta online en estados Unidos y Japón. A cierre de ejercicio la tienda online de ZARA se encuentra operativa en 18 países.

Las principales magnitudes de la cadena se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Principales magnitudes económicas de ZARA

ZARA	
Ventas netas	8938
EBIT	1725
Contribución a las ventas totales	64,80%
Número de tiendas	1830
Número de aperturas netas	113
Mercados	84
Mercados nuevos en 2011	5

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.1.2. Pull & Bear.(www.pull&bear.com)

Pull & Bear está presente en 84 países a través de una red de 747 tiendas ubicadas en emplazamientos



estratégicos de las principales ciudades. La cadena nació como respuesta a satisfacer la demanda del público juvenil que requiere de una moda causal y desenfadada.

Durante el ejercicio 2012 la cadena ha llevado el compromiso con el medioambiente a sus tiendas, esto se puede observar que la tienda más amplia del grupo consumo un 30% menos de energía comparada con una tienda convencional y disminuyó un 40% el consumo de agua. Ello le ha llevado a obtener la certificación medioambiental LEED.

Al igual que el resto de cadenas en 2011 se inició el lanzamiento de la tienda online en trece países europeos (Alemania,, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, Reino Unido y Suecia).

Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales magnitudes económicas de PULL & BEAR.

PULL & BEAR	
Ventas netas	957
EBIT	140
Contribución a las ventas totales	6,90%
Número de tiendas	747
Número de aperturas netas	65
Mercados	49
Mercados nuevos en 2011	3

Fuente: Memoria Anual 2011. www.inditex.com.

1.1.3. MassimoDutti.(www.massimodutti.com)

Esta cadena se encuentra presente en 53 países a través de sus 584 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados.

MassimoDutti ha cerrado el ejercicio 2011 con un fuerte crecimiento de su cifra de negocios, que se cifra en 1013 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 13% respecto al ejercicio 2010.

En este periodo destaca la fuerte expansión de la cadena en China, donde abrió quince tiendas, muchas de ellas situadas en ciudades en las que no tenía presencia la cadena como Daqing, Shijiazhuang, Guangzhou o Shenzhen, entre otras.



No obstante, quizá la apertura más importante en 2011 fue la de su tienda online en septiembre de 2011, en la que opera en 10 mercados europeos (Alemania, Austria, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Italia, Mónaco, Reino Unido y Suiza).

Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Principales magnitudes económicas de MASSIMO DUTTI.

MASSIMO DUTTI	
Ventas netas	1013
EBIT	238
Contribución a las ventas totales	7,30%
Número de tiendas	573
Número de aperturas netas	43
Mercados	51
Mercados nuevos en 2011	1

Fuente: Memoria Anual 2011. www.inditex.com.

1.1.4. Bershka. (www.bershka.com)

Bershka nació en el año 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda dirigida al público más joven. Cuenta con 811 tiendas abiertas en 57 países.

La cadena de Inditex con la propuesta más joven, cierra el ejercicio 2012 con una gran expansión en el ámbito internacional. En este ejercicio ha abierto nuevas tiendas en Corea, Indonesia, Marruecos, Malasia, Azerbaiyán, Alemania y Japón.



Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Principales magnitudes económicas de BERSHKA.

BERSHKA	
Ventas netas	1316
EBIT	159
Contribución a las ventas totales	9,50%
Número de tiendas	811
Número de aperturas netas	91
Mercados	57
Mercados nuevos en 2012	7

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.1.5. Stradivarius.(www.stradivarius.com)

Stradivarius refleja una manera joven de sentir la moda, con una concepción dinámica y original acercando al público femenino una moda internacional con diseños de vanguardia a través de sus 684 tiendas ubicadas en 46 países.

Entre los 18 países en los que la cadena ha abierto nuevas tiendas destacan mercados como China, Rusia, Polonia, con 20, 18 y 10 nuevas tiendas respectivamente.

Durante el ejercicio 2012, la cadena completó la renovación de su imagen en internet con el lanzamiento de iniciativas afines al perfil de sus clientes: mujeres jóvenes con estilo informal e imaginativo. Para ellas se ha lanzado una nueva red social especializada en moda. Otra de las iniciativas más exitosa en el ámbito online fue el lanzamiento de la revista online Stradivarius magazine, que ofrece algo más que un catálogo de productos, con recomendaciones, tendencias generales y sugerencias de moda. Estas iniciativas han fortalecido su posición competitiva en los mercados en los que dirige su estrategia online, Alemania, España, Francia, Italia, Polonia y Portugal.

Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran a continuación:



Tabla 5. Principales magnitudes económicas de STRADIVARIUS.

STRADIVARIUS	
Ventas netas	871
EBIT	192
Contribución a las ventas totales	6,30%
Número de tiendas	684
Número de aperturas netas	91
Mercados	46
Mercados nuevos en 2012	3

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.1.6. Oysho.(www.oysho.com)

Oysho ofrece las últimas tendencias de moda en el sector de la lencería en la ropa interior femenina.

En Oysho se pueden encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina además de originales accesorios y complementos



La cadena cuenta con 483 tiendas ubicadas en 31 países, entre los que se destacan 6 nuevos mercados, Ucrania, Egipto, Marruecos, Guatemala, República Dominicana y China. En este último, Oysho ha abierto 17 tiendas en línea con la fuerte expansión del Grupo Inditex en el mercado asiático.

Oysho también ha desarrollado su estrategia Online con el lanzamiento de su tienda en internet en diez países europeos (Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y reino Unido).

Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Principales magnitudes económicas de OYSHO.

OYSHO	
Ventas netas	313
EBIT	36
Contribución a las ventas totales	2,30%
Número de tiendas	483
Número de aperturas netas	51
Mercados	31
Mercados nuevos en 2012	6

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.1.7. Zara Home. (www.zarahome.com).

Zara home está especializada en artículos para vestir y decorar la casa. La cadena apuesta puesta por el textil, ropa de cama, de mesa y de baño, se complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración.

Creada en 2008 Zara Home cuenta con 310 tiendas en 30 países.

La cadena cierra el ejercicio 2012 con unas ventas de 317 millones de euros suponiendo un incremento en la cifra de negocios de un 8% respecto al ejercicio 2011.

La cadena ha abierto 26 nuevas tiendas en 14 países tres de ellos son nuevos mercados (Alemania, China y Costa Rica).

La cadena ha continuado con su expansión online, con la entrada en nuevos mercados como son, Suiza y Noruega.

Las principales magnitudes económicas de Zara Home se muestran en la siguiente tabla:



Tabla 7. Principales magnitudes económicas de ZARA HOME.

ZARA HOME	
Ventas netas	317
EBIT	39
Contribución a las ventas totales	2,30%
Número de tiendas	310
Número de aperturas netas	26
Mercados	30
Mercados nuevos en 2012	3

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.1.8. Uterqüe. (www.uterque.com)

Uterqüe es el nuevo formato comercial del Grupo Inditex, dedicado a los accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad.

La cadena creada en el año 2008 cuenta con 89 tiendas en 17 países.



Para la cadena, al igual que el resto de formatos del grupo, 2011 fue el lanzamiento comercial online de la cadena en seis mercados europeos (Alemania, España, Francia, Portugal, Reino Unido y Suiza).

Las principales magnitudes económicas de la cadena se muestran en la tabla adjunta:

Tabla 8. Principales magnitudes económicas de OYSHO.

UTERQÜE	
Ventas netas	68
EBIT	-8
Contribución a las ventas totales	0,50%
Número de tiendas	89
Número de aperturas netas	9
Mercados	17
Mercados nuevos en 2012	1

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

1.2. Análisis general

Podemos resumir las cifras económicas de cada cadena en la siguiente tabla, la cual se muestra a continuación:

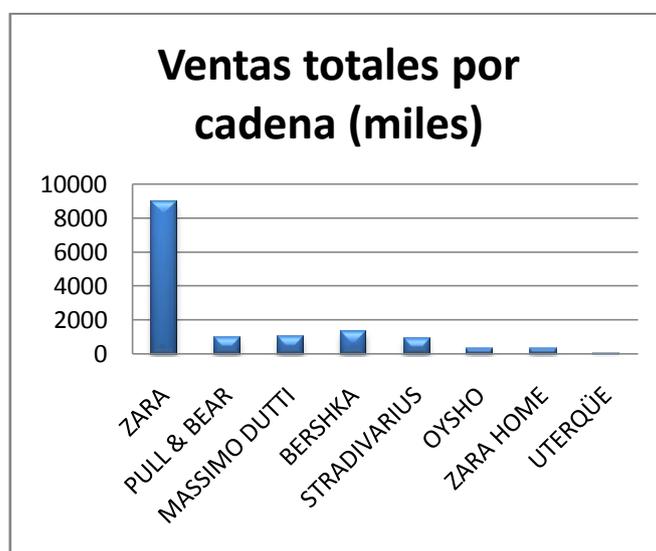
Tabla 9. Principales magnitudes económicas por formato.

	ZARA	PULL & BEAR	MASSIMO DUTTI	BERSHKA	STRADIVARIUS	OYSHO	ZARA HOME	UTERQÜE	TOTAL
Ventas netas	8938	957	1013	1316	871	313	317	68	13793
EBIT	1725	140	238	159	192	36	39	-8	2521
Contribución a las ventas totales	65%	7%	7%	10%	6%	2%	2%	1%	100%
Número de tiendas	1830	747	573	811	684	483	310	89	5527
Número de aperturas netas	113	65	43	91	91	51	26	9	489
Mercados	84	49	51	57	46	31	30	17	365

Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Partimos del análisis de la cifra de ventas, podemos realizar el siguiente diagrama de barras.

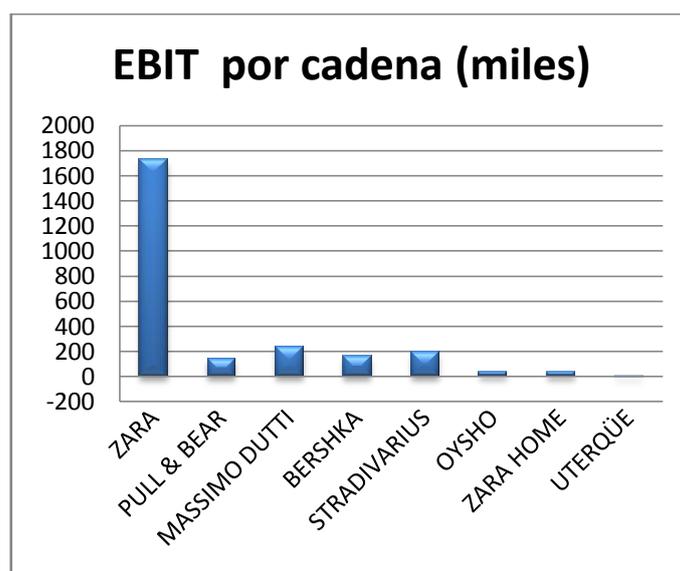
Gráfico 1. Ventas totales (en miles) por cadena.



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Se comprueba que la cadena con el mayor nivel de cifra de negocios es ZARA, que supera en ventas al resto de cadenas de forma muy significativa. Esto es debido a que se dirige a un público mucho más amplio que el resto de cadenas del Grupo Inditex. De los resultados anteriores podemos establecer la siguiente representación gráfica del EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) que tiene una forma similar ya que se deriva de la cifra de negocios de cada cadena. Los resultados fueron los siguientes.

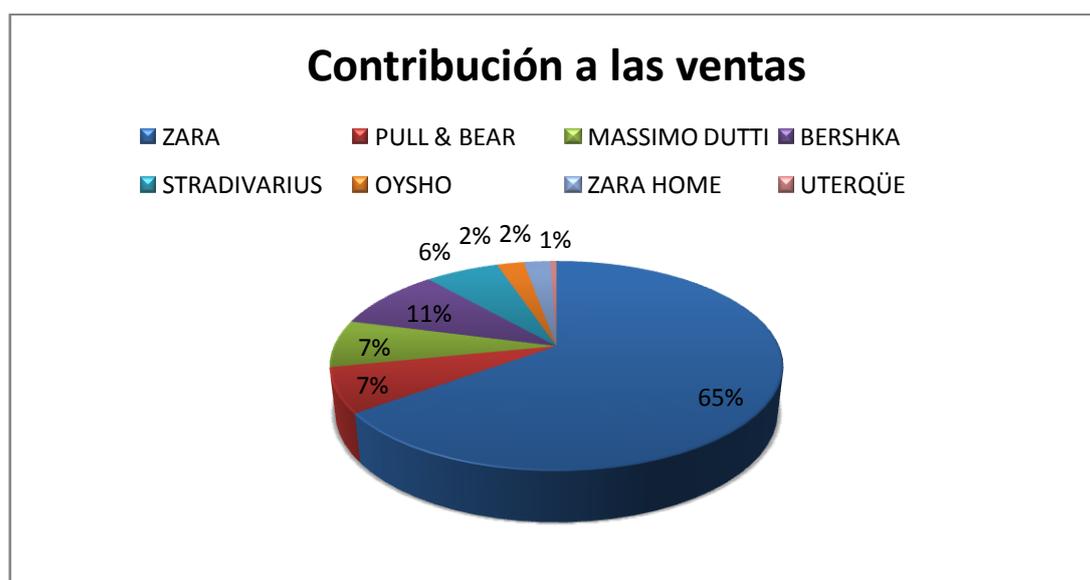
Gráfico 2. Ventas totales (en miles) por cadena.



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

La contribución a las ventas totales del grupo por cada una de las cadenas se observa en el siguiente gráfico circular:

Gráfico 3. Contribución a las ventas totales:



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Comprobamos que las el 65% de las ventas del grupo provienen de las ventas de ZARA, con porcentajes inferiores se situaría Bershka con un 10%, Pull& Bear un 7%, MassimoDutti con un 7%, Stradivaius que le corresponde un 6% de las ventas, siendo la

contribución del resto de cadenas inferior al 5%, Oysho (2%), Zara Home (2%) y Uterqüe (1%).

En cuanto al número de tiendas de cada cadena obtenemos los siguientes resultados.

Gráfico 4. Número de tiendas por cadena.



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Observamos que las tiendas siguen una distribución diferenciada de las ventas o del EBIT de las cadenas. Se aprecia un número elevado en las cadenas Bershka, Pull & Bear, Stradivarius y MassimoDutti. Esto se debe al esfuerzo estratégico del grupo por tener una presencia internacional en el mercado y el fortalecimiento de su marca comercial. Lo que verifica con una estrategia de penetración de mercados internacional, respecto al mercado europeo esto se consigue con el mercado online.

Para comprender la penetración de l mercado por parte de las cadenas analizamos el número de aperturas de cada una de las tiendas clasificadas según el formato comercial al que pertenecen.

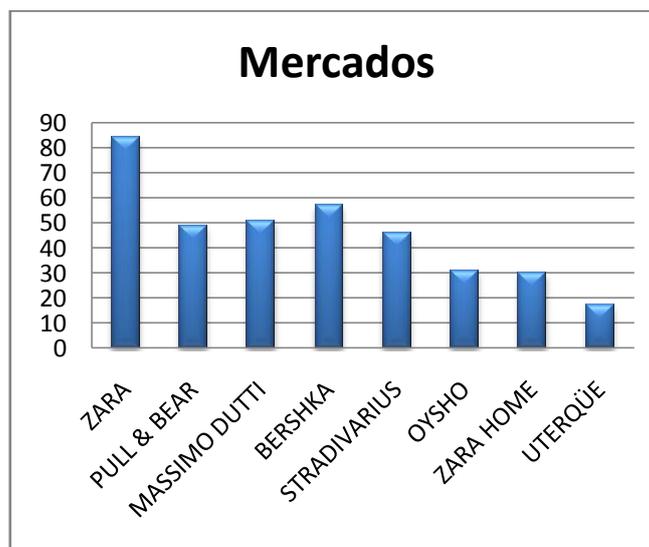
Gráfico 5. Número de aperturas por cadena.



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Observamos que el número de aperturas de Zara sigue predominando respecto al resto, pero destacan Bershka y Stradivarius que son formatos en los que el Grupo Inditex está haciendo un esfuerzo en su estrategia de penetración internacional. Hecho que se verifica con el número de mercados en los que trabaja cada cadena, dicha gráfica se adjunta a continuación.

Gráfico 6. Mercados en los que trabaja el grupo Inditex.



Fuente: Memoria Anual 2012. www.inditex.com.

Observamos que la mayor presencia internacional le corresponde a la cadena insignia del Grupo, ZARA, pero destacan Bershka, MassimoDuti, Pull & Bear y Stradivarius que empiezan a tener una presencia importante en el ámbito internacional gracias a la estrategia de expansión internacional realizada por el Grupo Inditex.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1. Análisis del Macro entorno.

El análisis PEST se es una herramienta estratégica del entorno externo, de gran utilidad para conocer el crecimiento o declive, de un mercado o industria, y en consecuencia, la posición de la compañía, potencial y dirección de sus negocios.

2.1.1. Entorno político legal:

Se trata de analizar la legislación, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.

Es importante analizar aquellos factores político legal que afectan a la empresa objetivo, en nuestro caso los factores que directamente afectan a Inditex.

El grupo Inditex tiene su propio código de conducta que incluye todas las pautas a seguir e incluye todas sus actividades de fabricación, distribución y venta por todo el mundo.

Los principales criterios que definen su Acuerdo de responsabilidad Social Corporativa como la buena fe, el diálogo y la transparencia.

Inditex se encuentra con diferentes normativas debido a su presencia internacional. Estas normas o leyes pueden ser diferentes en cada caso lo que hace necesario un adecuado marketing internacional.

Inditex debe preocuparse por la homogeneización de las tallas entre países, y en muchas ocasiones también dentro de cada país, ya que nos encontramos que en diferentes tiendas, e incluso en diferentes prendas las tallas son diferentes (la entrada en vigor de la ley se ha pospuesto hasta 2014) debido el gran coste que supondría a las empresas para poder cumplirla y las dificultades de llevarlas a cabo en época de crisis económica.

Necesita de procesos de auditoría interna y externa, que velen por el cumplimiento de normativas estándares prefijados. Además, ha de tener en cuenta la diversidad de lenguas oficiales en los países en los que operan.

La política de empleo se basa en la ausencia de cualquier tipo de discriminación por raza, discapacidad física, religión, edad, etc.

Cualquier relación en el Grupo Inditex con los gobiernos, autoridades, instituciones o partidos políticos se basa en los principios de legalidad y neutralidad.

Reconocer el derecho de asociación de sus empleados y crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación y la seguridad personal.

2.1.2. Entorno Económico.

Tratamos de analizar en este punto el Ciclo económico, evolución del PNB (Producto Nacional Bruto), Tipos de interés, oferta monetaria, tasa de desempleo, distribución de los recursos, etc. Variables macroeconómicas que afectan de forma directa o indirecta a la empresa objetivo.

Crisis económica mundial, que afecta al consumo. La elevada tasa de desempleo y la disminución de la renta per cápita hacen que el poder de compra de los consumidores se vea limitada, lo que indica que si la compañía quiere satisfacer la demanda deberá ofrecer precios más bajos.

Aprovechamiento de las oportunidades que brindan los nuevos mercados en donde Inditex está expandiéndose por ejemplo los países asiáticos y que se encuentran en etapas de crecimiento.

Nos encontramos en un escenario de bajada de tipos de interés, lo que hace más accesible el endeudamiento a las empresas.

Desigual distribución de la renta en los países en los que opera y dentro de cada país.

A pesar de la recesión económica y la consiguiente reducción de la renta disponible por parte de los consumidores, Inditex ha mantenido su crecimiento. Esto puede deberse a la capacidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores y una flexibilidad de la estrategia ante cambios en el entorno.

En lo que respecta al Reino Unido, el crecimiento de las ventas se vio afectado por los tipos de cambio (los malos resultados de la libra frente al euro), como consecuencia de esto Inditex ha visto incrementado sus resultados.

2.1.3. Entorno Socio – Cultural.

Analizamos en este caso la evolución de variables, distribución de la renta, movilidad social, cambios en los estilos de vida, actitud del consumidor, nivel educativo y patrones culturales.

Existe una gran preocupación por la moda e imagen. Además, la moda se ha democratizado, ya que hoy en día cualquier persona puede “estar a la última” a precios relativamente bajos.

Homogeneización de las tendencias en los mercados internacionales gracias a la globalización (nos vestimos como las estrellas de cine o nuestros músicos favoritos).

Aumento en el gasto en ropa, frente a otros sectores como la alimentación que ha ido en detrimento.

2.1.4. Entorno tecnológico.

Analiza las variables relacionadas estrechamente con la tecnología y crecimiento tecnológico tales como gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de tecnología.

Podemos observar que la innovación nos lleva a grandes avances en la tecnología lo que permite una mayor rapidez en la logística y en la distribución hacia las tiendas.

Su sistema de logística se basa en un software diseñado por los equipos de la empresa. Esto significa que el tiempo de espera entre el tiempo de recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía de la tienda tiene un promedio de 24 horas para las tiendas de Europa y un máximo de 48 horas para las tiendas de América o Asia.

Creciente desarrollo de las TICs (Tecnología de la información) que ayuda a proporcionar un mayor reconocimiento de la marca. La creciente confianza de los consumidores en las compras por Internet ha hecho que surja un nuevo canal de ventas, y una nueva oportunidad de crecimiento para la compañía.

La compañía ha creado sitios webs separados para cada una de sus marcas. En cada web pueden verse los catálogos virtuales donde se muestran los diferentes productos que ofrece el Grupo. También se pueden comprar dichos artículos en línea, lo que supuso una reciente innovación.

2.1.5. Entorno demográfico.

Se trata de comprender los procesos demográficos que pueden afectar directamente a la empresa.

Destaca el envejecimiento paulatino de la población, cambio estructural de las pirámides de población. Lo que afecta en la segmentación por tramos por edad de la compañía.

Así mismo la ampliación de la edad de jubilación a los 67 años hace peligrar el sistema de pensiones, lo que deriva la contratación de productos que la garanticen como los fondos de pensiones, lo que provoca una disminución de la renta disponible de los consumidores de edades superiores a los 45 años.

2.1.6. Entorno medioambiental.

Hay una mayor concienciación social por el medio ambiente dentro de la responsabilidad Social corporativa de las empresas, por lo que aparecen empresas verdes o ecoeficientes y todo tipo de políticas y estrategias, como el reciclado o el ahorro energético, que hagan a la empresa mejorar su relación con la sociedad (stakeholders).

En el campo del medio ambiente se define un Plan estratégico denominado “Inditex: Crecimiento sostenible”, este se basa en proyectos innovadores de los que destacan la reducción de gases de efecto invernadero, el uso de fuentes de energía renovables y la eficiencia energética en las zonas de producción para los equipos humanos.

Como un medio para reforzar todas las acciones en medio ambiente han decidido desarrollar otro tipo de acción que les permita compensar su emisión de CO₂. Como la plantación de árboles.

Todas las bolsas del Grupo Inditex colaboran con el medio ambiente, debido a que sus bolsas están fabricadas con productos biodegradables.

2.2. Análisis PEST

A continuación elaboramos un diagrama PEST conformado a partir de la información recogida a partir de las principales variables del entorno externo que pueden afectar a la compañía objeto de estudio.

El análisis se realiza en el ámbito nacional para tener un enfoque global y generalizado de como las variables consideradas pueden afectar positiva o negativamente al crecimiento de la compañía en el mercado español.

Las recomendaciones de Guerras y Navas (2007), establecen cuatro grandes dimensiones que afectan al éxito empresarial:

- Dimensión político – cultural.
- Dimensión económica.
- Dimensión tecnológica.
- Dimensión político – legal.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Análisis PEST.

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

	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL					
<i>Valores y actitudes</i>					
<i>Grupos sociales</i>					
<i>Conflictividad social</i>					
<i>Mercado de trabajo</i>					
<i>Sindicatos</i>					
<i>Defensa del consumidor</i>					
DIMENSIÓN ECOÓMICA					
<i>PIB</i>					
<i>Inflación</i>					
<i>Paro</i>					
<i>Balanza de pagos</i>					
<i>Mercado de capitales</i>					
<i>Recursos energéticos</i>					
<i>IBEX</i>					
<i>Prima de riesgo</i>					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
<i>Política I+D+i</i>					
<i>Conocimientos cient/tecnolog</i>					
<i>Infraestructuras</i>					
<i>Madurez de tecnologías</i>					
<i>Disponibilidad de nuevas tec</i>					
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
<i>Situación política</i>					
<i>Política económica</i>					
<i>Legislación económico-social</i>					
<i>Política fiscal</i>					

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Inditex compete en el sector de la distribución minorista de prendas textiles. Según Michael Porter, son cinco las fuerzas que determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector de mercado en concreto.

2.3.1. Poder de los proveedores.

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándonos en estos criterios, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en las grandes cadenas de distribución. En el caso de Inditex, está integrado verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en las fábricas pertenecientes al Grupo, subcontractando sólo la fase de confección, lo que significa que los proveedores casi no cuentan con poder de negociación.

2.3.2. Amenaza de sustitución.

En el caso de la industria de la moda, hablaremos de marca de sustitución más que productos sustitutivos, ya que no nos encontramos analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución que otros.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución son las siguientes:

- Productos con ciclo de vida cortos
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio.
- Productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en países lowcost (China e India), las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad – precio de sus productos ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de

comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante elevados, sobre todo si la marca tiene un posicionamiento fuerte. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

2.3.3. Rivalidad entre competidores.

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre los rivales es muy amplia. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución textil es un sector altamente competitivo en el que Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, Benetton), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales.

2.3.4. Amenaza de nuevos competidores en la industria.

La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc.

En el caso de la distribución minorista de ropa, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen muchas barreras de entrada que obstaculizan la entrada de nuevos competidores. Por lo general, las empresas textiles son empresas grandes que se benefician de las economías de escala, con contratos atractivos para los proveedores, y con un cierto grado de experiencia que les da cierto “*knowhow*”. Ahora bien, la llegada de nuevos competidores internacionales en el mercado nacional representa una amenaza a tener en consideración.

Además los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de la distribución minorista de ropa es relativamente baja.

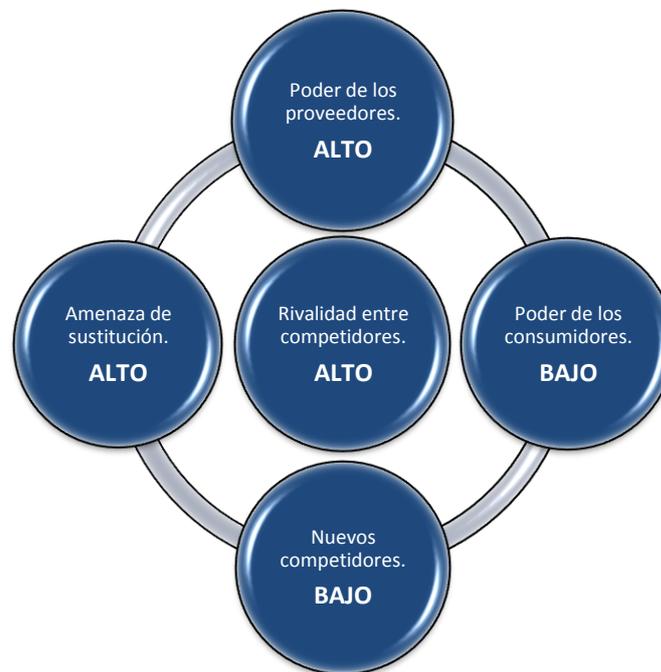
2.3.5. Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, no podemos decir que los consumidores tienen mucho poder. Ningún cliente de alguna de las marcas de Inditex tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, es decir, normalmente realizan sus compras de manera individual.

Podemos resumir la información contenida en los apartados anteriores relativos a las cinco fuerzas de Porter a través del siguiente diagrama que se muestra a continuación.

Diagrama 1. Fuerzas de Porter: Caso de Inditex.



Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Análisis DAFO.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos básicos, para una vez identificados, usarlos y apoyarse en ellos los cambios institucionales debemos diferenciar:

- Análisis interno de la organización:
 - **Fortalezas:** Describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa.
 - **Debilidades:** Describen los factores en los cuales la empresa posee una posición desfavorable respecto a la competencia.
- Análisis externo de la organización:
 - **Fortalezas:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio,... que están a la vista de todo, pero que si no son reconocidos a tiempo puede significar la pérdida de la ventaja competitiva.
 - **Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si estas amenazas son reconocidas a tiempo pueden ser mitigadas e incluso, convertidas en oportunidad con el tiempo.

3.1.1. Fortalezas.

- **Calidad y diseño:** moda con los últimos diseños a precios muy razonables.
- **Integración vertical:** control sobre toda la cadena de valor, integrando los procesos más relevantes y subcontratando aquellos procesos menos relevantes.
- **Just in time:** producción de las prendas que se van a vender y una rápida distribución a las tiendas gracias a un importante sistema de logística lo que permite una alta rotación del producto y no tener stocks en el inventario.
- **Fuerte sistema financiero:** se trata de una empresa sólida y rentable. Las ventas y el margen bruto ha subido y el valor de las acciones es elevado.
- **Mini colecciones todo el año:** gran variedad de modelos y todos adaptados a los gustos y clima del momento. Evitando tener productos que no se vendan.

- **Cultura de compra instantánea:** los clientes saben que si algo les gusta lo tienen que comprar en el momento lo que favorece al consumo de los artículos.
- **Fuerte presencia internacional:** Inditex ha exportado su modelo a 84 países de esta manera la empresa sigue creciendo sin saturar al mercado.
- **Oferta segmentada:** Con sus ocho marcas Inditex abarca todos los segmentos de la población.
- **Grupo homogéneo:** Todas las cadenas tienen la misma política y estrategia. Sirve para trasladar una imagen única, por lo que el éxito entre cadenas se traslada de unas a otras fortaleciendo la marca del grupo.
- **Tiendas, más que simples puntos de venta:** las tiendas de Inditex son la clave para la estrategia del grupo y todo se encuentra estudiado de antemano. Están situadas en las mejores ubicaciones de la ciudad, son locales amplios y ordenados en los que los clientes pueden disfrutar de la moda.
- **Cómodo sistema postventa:** amplios plazos de devolución, lo que facilita la compra compulsiva y servicios de arreglos de prendas.
- **Publicidad no convencional:** Basada en la publicidad “boca a boca”, en los escaparates, las bolsas o las noticias en los medios de comunicación. Sólo se anuncian rebajas en Inditex cuando se abre una nueva tienda.
- **Uso de las nuevas tecnologías:** Inditex conoce la importancia de utilizar nuevas tecnologías y hace años que usan los PDAs o los avanzados softwares informáticos que permiten insertar un patrón a la hora del corte de telas para aprovecharlas al máximo. También utiliza las TICs para publicitarse y darse a conocer mediante páginas webs, redes sociales y aplicaciones para Smartphones muestra una continua innovación y adaptación.

3.1.2. Debilidades.

- **Saturación del mercado:** al tener productos de buena calidad y buenos precios, los posee todo el mundo por lo que con dichos artículos no se adquiere diferenciación ni estatus social.
- **Canibalismo entre marcas:** Las propias marcas del Grupo Inditex se hacen competencia entre ellas.
- **Distribución centralizada en España:** puede ser una desventaja en su expansión internacional por ser costosa y lenta la distribución del producto.

- **Débil política de personal:** Empleo poco motivador, con sueldos relativamente bajos, muchas horas de trabajo, contrato temporal, sin formación y sistemas de participación ni contribución a mejorar el producto.

3.1.3. Oportunidades.

- **Crecimiento de municipios:** debido al precio de las viviendas de las ciudades, la población se está desplazando a municipios periféricos que van creciendo paulatinamente. Son lugares en los que se pueden abrir nuevos establecimientos del Grupo.
- **Creación de outlets:** se vende ropas de otras temporadas a precios inferiores. Es una posibilidad de llegar a más gente y tratar de vender productos no consumidos.
- **Envejecimiento de la población:** aumento de la esperanza de vida. La población es más madura y es un sector que por lo general tiene mayor poder adquisitivo. Pueden aumentar las ventas.
- **Creciente interés por la imagen personal:** y también por la moda, incluido los más jóvenes, los hombres, e incluso las embarazadas, sectores más desinteresados en el pasado. Por lo tanto la gente vigila las ropas que se compra y se gasta más dinero en moda.
- **Ropa para animales:** las mascotas son en muchas ocasiones uno más de la familia y por ello han aumentando los complementos textiles para los animales. Es una nueva oportunidad de mercado.
- **Continuos avances tecnológicos:** permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos, mantener la producción “just in time” con máquinas y sistemas de logística más complejos. Inditex puede mantener su estrategia empresarial diferenciadora.
- **Ley de unificación de las tallas:** que favorecen a Inditex por tener diversas marcas y encontrarse en diferentes países.
- **Mundo globalizado:** es más fácil crear filiales a lo largo del mundo.

3.1.4. Amenazas.

- **Crisis económica actual:** La gente gasta menos presupuesto en cosas innecesarias como puede ser la moda. Aun así Inditex es una empresa fuerte, líder de su sector y podrá salir airosa de la crisis actual. Además puede salir

incluso fortalecida ya que alguno de sus competidores pueden caer, y de esta manera aumentar su cuota de mercado.

- **Aumento de la competencia en el sector:** Dado que la moda ha dejado de ser para las clases más altas en los últimos años.
- **Clientes exigentes:** Todo el mundo sabe de moda hoy en día y a casi todo el mundo le preocupa vestir bien. Además existen grupos de personas que no quieren vestir como el resto, quieren diferenciarse.
- **Creación de tiendas online:** Tienen menos costes y además permiten a la gente comprar ropa de cualquier parte del mundo sin tener que desplazarse. Se puede acceder a todo tipo de modas.
- **Existencia de leyes diferentes en los diferentes mercados:** en los que Inditex abre una nueva tienda.
- **Diversidad climática:** cada país incluso regiones tienen diferentes climas por lo que las empresas de moda tienen que conocer las diferencias y adaptarse a ellas.
- **Preocupación por el medio ambiente:** el cambio climático es un problema real y por ello la población está muy concienciada, lo que obliga a las empresas adaptarse a estas exigencias para mantener su posición competitiva.
- **Los operadores de Inditex tienen prohibida a muchos de los desfiles de moda:** ya que en estos se ven los diseños para la nueva temporada.

3.2. Análisis CAME.

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguirse en una compañía tras haber identificado los factores del análisis DAFO (Debilidades, amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a la compañía desde la perspectiva externa o del entorno y de una perspectiva interna o de la empresa.

3.2.1. Mantener fortalezas.

Inditex tiene muchos puntos fuertes y sabe explotarlos adecuadamente. Para mantener las fortalezas en un futuro debe seguir la misma estrategia.

3.2.2. *Corregir debilidades.*

- **Saturación del mercado:** Debe crear colecciones y modelos únicos de tirada limitada tal como se observa en H&M y Zara.
- **Canibalismo entre marcas:** Mientras ninguna de las marcas tengan productos que no se vendan y pierda dinero no supone un gran problema.
- **Distribución centralizada en España:** Inditex podrá abrir centros en otros países para descentralizar la demanda nacional.
- **Débil política de personal:** Inditex deberá motivar más a sus trabajadores y tener un canal de comunicación entre los dependientes y el centro de Arteixo ya que los empleados de las tiendas cuentan con valiosa información acerca de los consumidores.

3.2.3. *Explotar las oportunidades.*

- **Crecimiento de los municipios:** Inditex ya es consciente de esta oportunidad y ha abierto tiendas en municipios periféricos como en Santurce, Durango o Getxo.
- **Creación de outlets:** Desde el año 1999 Inditex cuenta con un outlet de Zara, pero hasta hace pocos años no contaba con muchas tiendas. Inditex tiene que explotar en mayor medida esta posibilidad de vender más, por ejemplo mediante la creación de una página web para dar a conocer estas tiendas.
- **Envejecimiento de la población:** Zara es la única marca que tiene ropa de personas de más de 40 años. El cambio poblacional puede suponer una magnífica oportunidad para ampliar el mercado de Inditex y dirigirse a un segmento más maduro de la población, que si bien no es consumidora como muy consumista que también tienen necesidades de cubrir.
- **Creciente interés por la imagen personal:** Inditex puede sacar un gran provecho de esto que proporciona prendas de calidad, como la última moda y a unos precios asequibles en todos los públicos. En cuanto a la moda premamá Inditex puede fabricar prendas para este colectivo y acompañar a sus clientas también en estos meses de gestación. Zara tiene varias prendas en sus colecciones pero es un número muy reducido y no todas las tiendas cuentan con ellas.

- **Ropa para animales:** Inditex podría fabricar prendas para canes con el estilo de sus diferentes marcas y venderlas como accesorios o complementos. Así las mascotas pueden vestir a juego con sus dueños.
- **Continuos avances tecnológicos:** las tecnologías evolucionan y mejoran constantemente, debería crear un departamento de I + D + i para analizar nuevas técnicas y sus posibles aplicaciones en la empresa.
- **Ley de unificación de las tallas:** aunque suponga un gasto inicial para adaptar desde los patrones, hasta el etiquetado, a largo plazo y sobre todo teniendo en cuenta que Inditex es una empresa internacional, la unificación va a ser beneficiosa y simplificará tanto la producción como las ventas. Además los clientes lo agradecerán porque facilita la compra.
- **Mundo globalizado:** Gracias a la globalización Inditex ha podido abrir tiendas en 84 países en un tiempo record y planea seguir su expansión internacional. En algunos lugares le resultará más sencillo pero habrá algunos países en las que no tenga las mismas posibilidades. En estos casos tiene que buscar algún tipo de alianza con alguna empresa que se haya hecho un hueco en ese mercado.

3.2.4. Afrontar las amenazas.

- **Crisis económica actual:** Para hacer frente Inditex debe mantener los precios y hacer ver a los consumidores que es importante vestir a la moda.
- **Aumento de la competencia en el sector:** Inditex no debe dejar de vigilar a la competencia aunque sea la mayor empresa de distribución textil del mundo y tiene que seguir diferenciando su producto del de la competencia.
- **Clientes existentes:** Hay que tener en cuenta el conocimiento de moda de la población y ofrecerles lo que demandan. Es oportuno vender colecciones exclusivas para los que desean un estatus. De hecho Inditex ya esta creando prendas únicas en Zara.
- **Creación de tiendas online:** ante el nacimiento de este nuevo formato Inditex no puede quedarse atrás, por ello en 2010 empezó su estrategia de tienda online en los países europeos pero debe seguir desarrollándola.
- **Diversidad climática:** Al igual que se deben conocer las leyes Inditex debe conocer el clima de cada mercado y crear prendas acordes a ellas.
- **Preocupación por el medio ambiente:** No hay que subestimar la importancia del cambio climático por ello ha nacido la estrategia de Inditex Sostenible

puesta enmarca a partir de 2011, con la que se consigue tener tiendas ecoeficientes que ahorran un 30% aproximadamente de energía comparado con una tienda convencional, además de que el Grupo Inditex cumple con los estándares medioambientales establecidos.

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

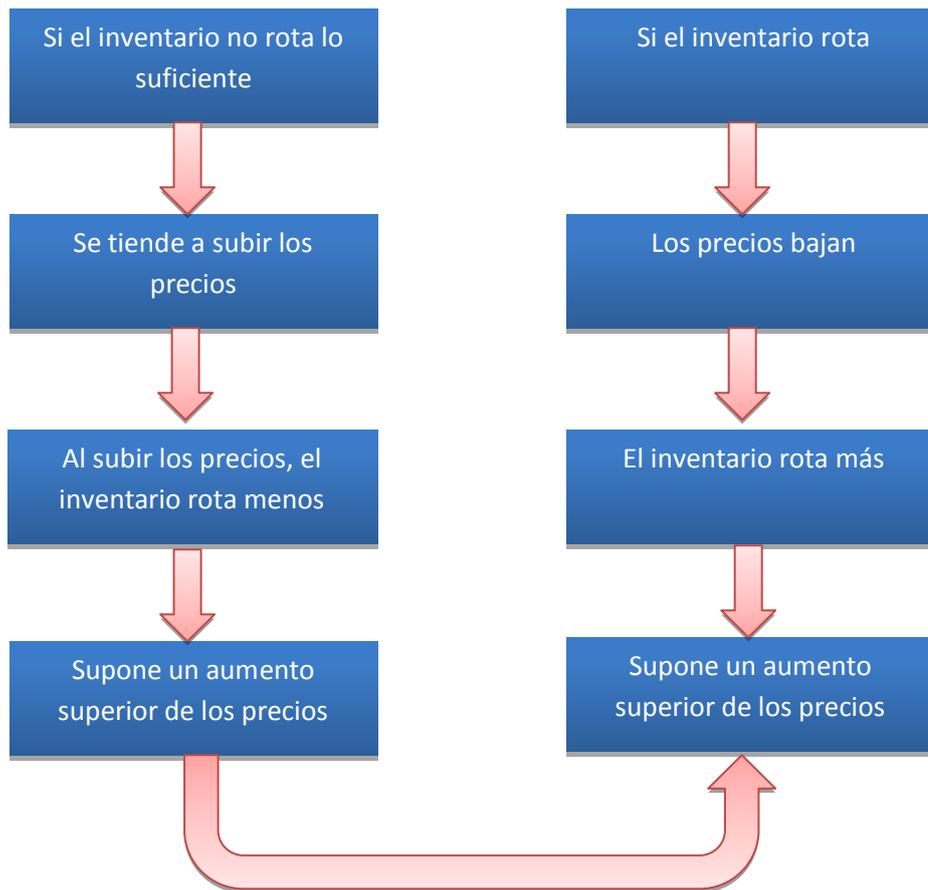
4.1.Introducción

Inditex sigue una clara estrategia de Liderazgo en Costes, ya que gracias a sus economías de escala los costes de producción en los que incurre la compañía son poco elevados en comparación con el margen de beneficio que obtiene la compañía. Sin embargo, el particular modelo del negocio de la cadena Zara, con la llegada de nuevos productos constantemente y con sus diseños orientados generalmente a acercar la moda de los grandes diseñadores a sus tiendas siempre con precios asequibles, podrá corresponder también a una estrategia de diferenciación desde el punto de vista de la exclusividad percibida por el cliente.

La fabricación y los tiempos de distribución de las prendas son dos pilares del liderazgo en costes, mientras que el diseño, la imitación y la constante renovación es lo que porta diferenciación al grupo.

La rentabilidad comercial viene dada por la relación que se explica en el siguiente diagrama.

Diagrama 2. Rentabilidad de la compañía.



Fuente: elaboración propia.

La estrategia que utiliza Inditex para aumentar la rotación y reducir los costes de almacenaje, es la de refrescar la oferta continuamente. De esta manera, se genera un estímulo en el cliente que hace visitar la tienda con cierta regularidad, y la posibilidad de encontrar nuevas colecciones cada dos semanas. Para poder refrescar la oferta continuamente, es imprescindible contar con una fabricación eficiente e integrada verticalmente que implique la distribución lo más rápido posible como hace Inditex.

4.2. Cadena de Valor.

Las ventajas competitivas de Inditex (su flexibilidad, rapidez y capacidad de innovación) se derivan de la forma en la que el Grupo se organiza y lleva a cabo las actividades de sus diferentes marcas. El concepto de cadena de valor, también desarrollado por Michael Porter (Guerras y Navas, 2007), considera que cada actividad en la organización añade un cierto valor al producto final o servicio que se ofrece al cliente.

A diferencia de sus competidores, el Grupo Inditex, se encuentra integrado verticalmente, lo que permite controlar toda la cadena de valor y reaccionar con mayor rapidez a las necesidades de los clientes. Además el Grupo Inditex rompió los esquemas existentes hasta ahora en el sector de la distribución minorista de moda con una cadena de valor inversa, ya que los clientes de sus artículos no cierran la cadena de valor si no que la condicionan.

4.2.1. *El diseño.*

El diseño de las prendas juega un papel central en la cadena de valor de Inditex por su alto valor percibido por los clientes. Más que en crear, las marcas de Inditex se centran en capturar las tendencias y reinterpretar a bajo coste los diseños presentados por las marcas más lujosas de moda. Los diseñadores lanzan constantemente nuevas creaciones siguiendo las últimas tendencias captadas en las pasarelas, campus universitarios, revistas de moda, discotecas, etc., adaptándolas con el “*feed back*” de las ventas en las tiendas. Así, desde la primera etapa, la cadena de valor se encuentra orientada en su totalidad al cliente.

Siguiendo la misma filosofía, el departamento de marketing fija de antemano cual debería ser el precio final de cada producto basándose en la información disponible sobre lo que están dispuestos a pagar los clientes para cada tipo de prenda. Se calcula entonces si los costes de producción y los requisitos de los márgenes permiten alcanzar el precio objetivo, mandando a producción únicamente los productos que resulten viables económicamente, tanto para los clientes como para el Grupo.

4.2.2. *Fabricación.*

Al contrario que las grandes marcas de moda la producción de Inditex sigue siendo de ámbito local. Según el artículo de diario expansión de 31/12/2009 el 43.5% de su producción tiene lugar en empresas implantadas en España y Portugal, lo que nos permite abastecer muy rápidamente el mercado nacional europeo (la mayoría de sus competidores externalizan la fabricación en países “*lowcost*” de Asia). Esa proximidad le otorga una flexibilidad que el grupo utiliza como ventaja competitiva para aplazar su producto hasta que se conformen señales de demanda en las tiendas. Realiza así una producción bajo demanda.

Sin embargo, en época de turbulencias económicas, el control de los costes de producción resulta esencial para la competitividad de cualquier empresa. Inditex no es

una excepción por lo que actualmente se encuentra descentralizando su producción en algunos países “*lowcost*” de Asia, si bien se sigue producción gran parte de sus productos en el ámbito local. Esto le supone al Grupo un ahorro de costes. Si bien esta estrategia está condicionada en que el transporte de las prendas dentro de la Unión europea sea inferior a 24 horas y si se realiza a terceros países el límite asciende hasta las 48 horas, lo que permite no perder la ventaja competitiva.

4.2.3. *Logística.*

La logística del grupo Inditex ha sido diseñada para respaldar su capacidad de diseño y producción “*just in time*” con una de suministro especialmente rápida, dando a las marcas del Grupo una reactividad mayor o “*feed back*” superior que la de sus competidores. Toda la producción, independientemente de su origen, está centralizada en una de las plataformas logísticas donde se comprueba la calidad de las prendas y disminuye a todas las tiendas de España dos veces a la semana, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos que permiten una constante renovación de la oferta de las tiendas.

Estos conceptos de diseño según las tendencias y las necesidades de los clientes, producción bajo demanda y la distribución centralizada implican menores existencias (o incluso ninguna) para las marcas del grupo, ayudan mucho a la reducción de los productos no vendidos e implica una mayor rotación de sus productos y mayores beneficios para la compañía.

4.2.4. *Marketing y comunicación.*

Las marcas de Inditex solo gastan un promedio de 0.3% de sus ingresos totales en publicidad, comparado con el 3% y 5% que invierten las otras grandes marcas de ropa. Si bien sus marcas invierten poco en sus canales de comunicación tradicionales como televisión, prensa o radio, especialmente para sus clientes más jóvenes (Bershka y Pull & Bear). Así, Pull & Bear es la marca de moda que cuenta con un mayor número de seguidores en Facebook. La marca también cuenta con un canal propio en Youtube donde los consumidores pueden informarse sobre las nuevas colecciones, tendencias y aperturas de nuevas tiendas.

4.2.5. Tiendas del Grupo Inditex.

Las tiendas de las marcas de Inditex están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad en cada ciudad, como la de la Gran Vía así como en los centros comerciales de las ciudades. Las marcas de Inditex se explotan en régimen de red propia y no en régimen de franquicia, lo que hace incrementar su cifra de negocios. Si bien, Inditex suele utilizar el régimen de franquicia en ciertos países extranjeros. La ubicación de una tienda en la que Inditex le otorga una especial importancia. Para evitar problemas el departamento de “Actividades inmobiliarias” proporciona apoyo al grupo para elegir la mejor ubicación de sus tiendas.

El diseño de las tiendas también es especial, tanto en su interior como en su exterior, tratan de dar un aspecto diáfano y moderno, a fin de dar a la marca una percepción de calidad y de moda. En ella cuentan un papel importante los escaparates, auténtica publicidad de las cadenas del Grupo Inditex.

4.2.6. Conclusión.

El análisis de la cadena de valor de Porter (Guerras y Navas, 2007) nos permite ahora con mayor precisión las competencias básicas que Inditex ha desarrollado en los últimos años:

- Conocimiento muy importante de las preferencias y necesidades de sus clientes.
- Exploración de nuevas tendencias y reinterpretación de modelos de alta moda a bajo coste.
- Producto bajo demanda, distribución centralizada y cadena de suministro rápido.
- Lanzamiento continuo de nuevos productos en respuesta de demanda a sus clientes.

La ventaja competitiva de Inditex se puede resumir en tres palabras: flexibilidad, rapidez e innovación. Su capacidad para proporcionar periódicamente nuevas colecciones de vestir que reflejan las tendencias de moda y la alta demanda de sus productos, pero a un precio que sigan siendo accesible para la mayoría de los consumidores, es la clave de éxito que sus competidores no pueden copiar fácilmente.

Pero también, debido a la crisis económica, está externalizando su producción en países “lowcost” para reducir costes, así mismo, también adquiere sus nuevos locales en régimen de alquiler en vez de compra lo que les supone un diferimiento del coste de adquisición, lo que le supone un ahorro de costes en el corto plazo.

4.3. Posicionamiento y estrategia de las cadenas del Grupo Inditex.

4.3.1. Zara.

Es el denominado buque insignia de Inditex. Es la más antigua cadena del Grupo Inditex (1975) y a día de hoy conserva el carácter generalista inicial vistiendo a la familia de clase media. Dispone el mayor número de puntos de venta, alrededor de 41% del grupo. Esta cadena se presenta en lugares privilegiados de las principales ciudades. Es en Zara donde existe una mayor rotación de producto. Su modelo se caracteriza por la continua renovación de productos: nuevos productos llegan a las tiendas cada dos semanas.

En sus inicios Zara tenía un posicionamiento claro, basado en ropa de tendencia a buen precio. A día de hoy, y pesar de que el precio ya no es tan barato como antes, todavía permite esta idea en la mente de los consumidores. Zara ha sido la única enseña del Grupo cuyas colecciones se centran en tipos de públicos distintos como son, ropa de hombre, mujer y niño, con diferentes estilos. Esto se debe principalmente a que en sus inicios tuvo como referente a ECI. Con el tiempo la estrategia de marca evolucionó dentro de Zara, creando distintas marcas para el público de este modo tenemos a día de hoy las marcas, Trafaluc para chicas jóvenes, Zara Basic, compuesta por básicos de cada temporada, ZARA KIDS, con moda para los más jóvenes.

Fue en el año 2003 cuando Inditex observó que se quedaba fuera de su área de influencia el público objetivo de edades entre 45 a 55 años, que es la que cuenta con mayor poder adquisitivo. Para este segmento del mercado que son el público objetivo de El Corte Inglés y Cortefiel, el Grupo puso en marcha una prueba piloto, que fue que las tiendas Zara incorporaran en sus tiendas un tallaje superior para atender a este mercado, lo que supuso un éxito para la cadena.

Recientemente, en un intento por elevar el posicionamiento de marca, y siguiendo la estrategia de empresas como Mango y H&M, se está empezando a aliar con el sector del diseño para pequeñas colecciones, creando una edición de camisetas y sudaderas de Zara Man con motivos del artista estadounidense Keith Haring. Con estas acciones pretender alejarse en cierta medida de la imagen de gran cadena, buscando así relacionar su marca con los valores relacionados con el sector del diseño.

En 2010 Zara pretende retar a su modelo de negocio en el canal online y en palabras del propio Pablo Isla “es un paso estratégico importante ya que si hay un área en el que

Zara ha sido más lento que la competencia es en el canal online. A corto plazo, las perspectivas de beneficio son reducidas pero el riesgo es bajo también, más allá del desarrollo y mantenimiento de la tienda virtual. Como contrapartida, la marca puede beneficiarse de las ventas procedentes de su mayor accesibilidad y sobre todo de notoriedad”.

En el caso de Zara, sus principales competidores -además de algunas de las enseñas del propio grupo, que como ya hemos dicho anteriormente, compiten entre si- son Margo, referente en el mercado español de moda “*sexy*”, Cortefiel y su enseña Springfield, ECI y su enseña juvenil Sfera, la línea “U” de Adolfo Domínguez, la italiana Benetton y la sueca H&M entre otras. Además, más recientemente Punto Roma compite con Zara en la franja de edad de 45 en adelante.

4.3.2. *MassimoDutti.*

Fue en 1991 cuando Inditex adquirió el 65% del grupo MassimoDutti y ya en 1995-1996 pasó a poseer la totalidad del capital. Este sello comercial está destinado a satisfacer tramos de mayor standing, clase media-alta, de la moda de masas tanto masculinas como femeninas, y más recientemente incluso ha entrado en el target infantil. Es moda de mayor calidad que transmite la imagen de elegancia clásica, conectando con un público independiente, urbano y cosmopolita. Fue la primera cadena con precio “*premium*” de Inditex. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas para venderse bajo el sello de la cadena. Es muy habitual ver diseños y calidades muy parecidas entre Zara y MassimoDutti, siendo un 30-40% más baratos en Zara, lo que es un claro ejemplo de la importancia del posicionamiento, ya que un mismo producto, con precios diferentes, se vende para un público diferente que lo aprecia a su vez de forma distinta.

Adolfo Domínguez es el principal competidor de MassimoDutti. Con la adquisición de MassimoDutti el grupo consiguió dar un salto cualitativo para hacer frente a Adolfo Domínguez entre otros. La línea U de Adolfo Domínguez compite con MassimoDutti aunque en precio se sitúe en un rango superior.

4.3.3. *Pull & Bear.*

Es también en 1991 cuando nace la cadena Pull & Bear fruto de la estrategia de segmentación iniciada por Inditex y con la idea de competir con el sello Springfield de Cortefiel. Empezó con moda masculina aunque en la actualidad cuenta también con una

línea femenina. Se centra en la moda juvenil y desenfadada, comprendida entre los 14 y lo 30 años, con un estilo muy urbano. Pull & Bear ha dejado de ser un simple punto de venta para convertirse en un estilo de vida. En apenas unos años, se detectó cómo nacía un nuevo tipo de consumidor, con un estilo menos casual-clásico y más “*streetwear*”, por el que Inditex apostó con gran éxito, diferenciándose claramente del sello Springfield de Cortefiel, hasta entonces su principal competidor, y que recientemente ha sacado también su línea de mujer.

4.3.4. *Bershka.*

Inició su andadura en 1998, dirigida principalmente al público femenino más joven. Aunque empezó distribuyendo únicamente prendas femeninas, en la actualidad vende también ropa masculina aunque en menor proporción. Es un estilo juvenil, pero sin llegar a ser tan urbano como Pull& Bear. Se trata de una moda más sexi, más provocadora. Es una tienda para adolescentes 100%. En el mercado español compite claramente con Blanco, que recientemente ha sacado también una línea de ropa para el público masculino. Cabe mencionar el caso de Friday’s Project, que pasó de ser proveedor de Inditex a convertirse en un claro rival de Bershka. El creador de “*Friday’sProject*”, el empresario Julián Muñoz (el mismo que fuera el creador de Bershka en 1998) , se hizo en 2006 con los locales de Often –la única cadena de Inditex que ha cerrado en su historia- para plantar cara a Bershka y cuenta en la actualidad con más de 70 locales en 7 países.

4.3.5. *Stradivarius.*

Inditex compró Stradivarius en 1999 con el fin de potenciar la demanda femenina y acabar así con un serio competidor en el mercado doméstico para su otra enseña Bershka. Dirigida también a un público femenino joven le dio un giro a su posicionamiento original (dado que era similar al de Bershka) centrándose en la ropa medio hippy-medio disco para mujeres en torno a los 20-30 años. Hasta el 2007, la marca se había dirigido a una consumidora muy joven, de ahí que decidiesen reposicionar su marca, sus hábitos y su “*lifestyle*”, para llegar hasta el segmento de los 30. Stradivarius compite actualmente en el mercado con español con H&M, Pimkie, Blanco, y Sfera entre otras.

4.3.6. Oysho.

Oysho nació en 2001 con el objetivo de trasladar al sector de la lencería la filosofía del Grupo Inditex ofreciendo las últimas tendencias de moda con calidad y buen precio. Nació para competir con Women' Secret (WS), la cadena del grupo Cortefiel que se ha convertido en su filial más rentable.

El caso de Oysho es un claro ejemplo de “ser el 2º en la mente del consumidor”, ya que WomenSecret es líder indiscutible en el sector, convirtiéndose así Oysho en el seguidor del Nº 1, algo atípico en la trayectoria llevada a cabo por el grupo hasta el momento. WomenSecret, Intimissimi, Etam y Oysho comparten público y calles a nivel nacional. La sueca H&M también compite en el sector de la lencería pero muy por detrás de WS y Oysho, a pesar de contar con colecciones tanto para hombre como para mujer.

4.3.7. Zara Home.

Con la creación de Zara Home, Inditex apostó por la extensión de su línea de negocio hacía un producto completamente diferente centrado en colecciones para el hogar. Con esta enseña, cambió de posicionamiento, ya que es en este formato comercial donde se aprecia la evolución en el escalado de precios, ya que Zara Home no es considerado “barato” sino “buen precio”.

Zara Home ofrece diseño, calidad y artículos novedosos para el hogar a precios competitivos. Habitat, Casa y La Oca son los principales competidores de Zara Home a nivel nacional. H&M también ha entrado en el sector del hogar en algunos países europeos (en España de momento no lo ha hecho) aunque todavía sólo vende sus colecciones por Internet y por catálogo, por lo que no supone competencia directa para Zara Home a pie de calle pero si en el terreno online.

4.3.8. Uterqüe.

Uterqüe es el último formato comercial creado por el Grupo Inditex en el 2008. La oferta comercial de Uterqüe está formada principalmente por complementos de moda - bolsos, calzado y marroquinería, bisutería y otros accesorios tales como pañuelos, gafas, paraguas o sombreros, complementados con una cuidada selección de prendas en textil y piel. Aunque las distintas marcas del Grupo (Zara, MD, Bershka, etc...) venden sus propios complementos, esta nueva cadena está sólo dedicada a estos productos. Es un lanzamiento muy similar al de Oysho, que aunque tenían ropa interior en alguna de sus

tiendas montaron una red específica para ello. En principio, sólo se ofrecen artículos para la mujer, pero el grupo no descarta ampliar el concepto a la moda masculina.

El simple hecho de entrar en un local de esta enseña, supone una nueva experiencia hasta ahora no experimentada en el Grupo Inditex. La propia estética de las tiendas nos indica que estamos ante un nuevo concepto de tienda. Se trata de una nueva fórmula más minimalista y exclusiva.

Bimba & Lola, creada en 2005 por dos sobrinas de Adolfo Domínguez, nació según sus dos creadoras “con la idea de impulsar el prêt-à-porter urbano y femenino en el segmento medio-alto de la moda, convirtiéndose en un claro referente para quienes buscan lo más chic a buen precio. La marca se dirige a una mujer de entre 25 ya 45 años, integrada en el mundo laboral y con un gusto natural por la moda”. Cuentan también con varias tiendas “outlet”. Su negocio no pasó inadvertido a Inditex, que siguió muy de cerca el itinerario del galgo (logo de Bimba & Lola) para crear su nueva cadena de accesorios, Uterquë.

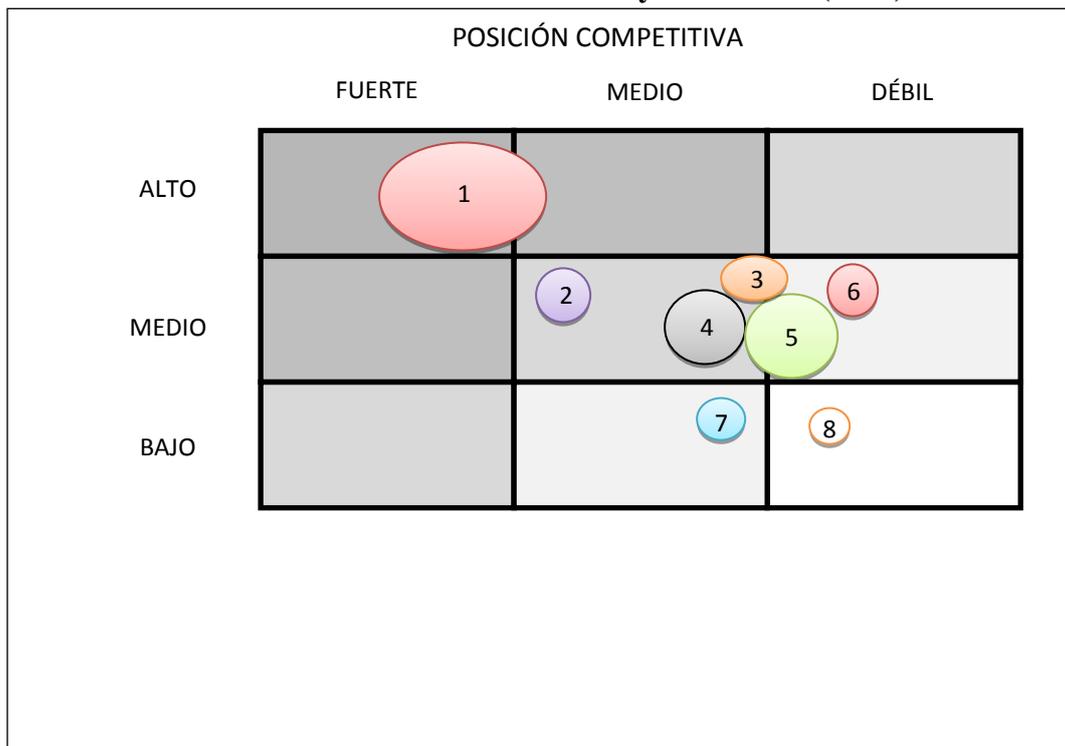
Hazel es una marca española de ropa y accesorios para mujer que compite también con Uterquë. La ropa de Hazel es de diseños clásicos y femeninos, a precios accesibles. Nació en 2000 y a día de hoy está presente también fuera de España. Ofrece además la posibilidad de comprar sus prendas online ya que todas sus colecciones están disponibles en su página de Internet. Allí se pueden encontrar las últimas novedades e incluso un sector de ofertas.

4.4. Matriz de la “Mckinsey”: Caso de Inditex.

La matriz de Mckinsey nos sirve para poder observar como es la situación actual de cada una de las cadenas del Grupo Inditex siguiendo unos valores determinados con los que se ha comparado a Inditex respecto al resto de empresas del sector.

La gráfica muestra dos ejes: uno vertical para medir el atractivo del mercado y uno horizontal para medir la posición competitiva de los negocios de la compañía.

Gráfico 7. Matriz Mckinsey: INDITEX (2011)



Fuente: Elaboración propia mediante los datos recogidos en el informe de gestión 2011 (www.inditex.com).

Entre los factores utilizados para medir el atractivo de mercado estudios se diferencian los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento anual del mercado.
- Intensidad competitiva.
- Requerimientos tecnológicos.

Respecto a los factores que miden la posición competitiva se utilizaron los siguientes:

- La cuota de mercado.
- El crecimiento de la cuota de mercado.
- La calidad del producto ofrecido.
- Los canales de distribución empleados.
- Capacidad productiva.
- Eficiencia productiva.
- Costes unitarios.
- Gastos en investigación, desarrollo e innovación.

Como puede observarse la cadena ZARA destaca en tamaño ya que el rango de edad de su público objetivo abarca hasta los 55 años de edad, vemos que el atractivo del mercado es el más elevado y que su posición competitiva es excelente comparada con el resto de cadenas del grupo.

En el caso de Oysho es justamente lo contrario. Tiene la puntuación más baja en los dos ejes y el tamaño de la burbuja es muy pequeño ya que sus productos van dirigidos a mujeres de una reducida franja de edad. Los motivos que le llevan a tener una baja puntuación es la fuerte competencia que tiene en el sector de la lencería y la baja tasa de crecimiento anual del mismo.

Las burbujas que representan a Bershka y a Pull & Bear son muy similares, Sus resultados en las diferentes categorías son prácticamente idénticos, lo que las diferencia es que Pull & Bear tiene una franja de edad mucho más amplia al que dirige sus productos. Ambos tienen un alto atractivo y la posición competitiva es relativamente ya que son las cadenas con mayor competencia dentro del segmento de moda joven.

Stradivarius se encuentra en buena posición ya que cuenta con un alto poder de atracción y una buena posición competitiva. Es la burbuja más pequeña ya que se dirige sólo a mujeres y con una franja de edad muy reducida.

En el caso de MassimoDutti y Uterqüe obtenemos unas cifras muy similares, de hecho el dato de posición competitiva coinciden. El atractivo del mercado no es de los más altos ya que son las cadenas del grupo con precios más elevados. De esto podemos concluir que Uterqüe es la tienda de complementos de los consumidores de MassimoDutti. El tamaño de la burbuja no coincide ya que MassimoDutti se dirige a hombres, niños y mejores, mientras que Uterqüe solo a mujeres.

Por último tenemos a Zara Home, que tiene un atractivo de mercado y una posición competitiva media. El sector de la “ropa de casa” está en auge. El tamaño de la burbuja es amplio ya que se dirige a un segmento grande en cuanto a edades y los productos van dirigidos tanto a hombres como a mujeres.

5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

5.1.Incrementar la cuota de mercado

La creación de sus ocho marcas ha segmentado muy bien su mercado. Cada una de estas enseñanzas va dirigida a un sector diferente con unos gustos y unas características muy diferentes.

5.1.1. Servicios.

La tarjeta Affinity que ofrece el grupo Inditex a sus clientes no permite acumular puntos sino que permite a sus clientes pagar a plazos sus compras. Su servicio post-venta es uno de sus puntos fuertes para incrementar su cuota de mercado. No compromete a los clientes si deciden devolver su compra durante un mes, siendo devuelto el importe completo de la venta.

5.1.2. Publicidad no convencional

La estrategia del grupo Inditex para darse a conocer ha sido a través de sus establecimientos, por ello han dejado de invertir en publicidad convencional para hacerlo en el emplazamiento de sus tiendas. La decoración de sus escaparates es hecha con el objetivo de atraer clientes por lo que se trata de escaparates muy minimalistas pero que atraen al público por su diseño. El boca-boca es lo que les ha dado a conocer aunque tienen algunas vallas de publicidad en las capitales europeas más importantes y hacen alguna inserción de publicidad en prensa local antes del comienzo de una nueva temporada. La fragancia de su marca MassimoDutti también se publicita mediante spots publicitarios.

5.1.3. Logística

Rápida producción y envío del producto a las tiendas en un plazo máximo de 48 horas. Target Pricing: Este es el método que utiliza el grupo para fijar los precios de sus productos. Los encargados de ello se plantean por cuánto compraría un cliente el producto en concreto, y a partir de ahí deben producirlo con unos costes que les sigan permitiendo obtener un margen de beneficio con respecto a su precio en tienda.

5.2. Aumento en el uso o consumo del producto actual

5.2.1. Moda rápida

Reposicionamiento semanal de los productos dentro de los establecimientos. El movimiento de los productos dentro de cada tienda se hace una o dos veces por semana. Con esto los clientes tienen una sensación que les hace acudir más habitualmente a los establecimientos por miedo a que se agoten los productos.

5.2.2. Nuevas aplicaciones

Compra online de los productos de Zara y Zara Home. La primera de las marcas en tener tienda online ha sido Zara Home. Pero varias cadenas en 2010 indican su actividad en la tienda online, por ejemplo Zara, Pull & Bear, Bershka y MassimoDutti. Dicha tienda online se puede acceder desde los actuales smartphones desde una aplicación, la cual ha sido la última novedad de Inditex. Esta aplicación se puede instalar ya desde la página web de la marca a móviles, y permite a los usuarios ver las novedades que llegan a las tiendas dos veces por semana. Algunas de las enseñanzas como Pull & Bear o Bershka tienen su espacio en Youtube así como su cuenta en Facebook donde suben vídeos con las diferentes colecciones.

5.3. Búsqueda y atracción de nuevos consumidores

Han creado diferentes enseñanzas para atraer a diferentes segmentos del mercado. Un ejemplo muy claro es su última cadena Uterqüe, que vende unos productos de mejor calidad a un mayor precio y se dirige a unos clientes más selectos que podían no encontrar el producto deseado en el resto de cadenas de menor precio y calidad. Diseño de calidad

5.4. Defensa de una posición de mercado

5.4.1. Diseño a buen precio

Inditex se ha diferenciado por su manera de crear moda a un precio asequible. Gracias a sus ojeadores, que viajan a las pasarelas más importantes del mundo, se pasean por universidades y tiendas para poder conocer cuáles son las últimas tendencias. El grupo

ha mejorado su red de distribución abriendo un nuevo centro logístico en Zaragoza e inaugurando nuevas tiendas para llegar al mayor público posible.

5.4.2. Racionalización del mercado

Todas las enseñanzas del grupo Inditex venden productos y centran sus esfuerzos en captar a un público que pertenezca a la clase media o media-alta.

5.5.Desarrollo de productos

5.5.1. Responsabilidad con el medioambiente.

En los últimos años en algunas de las cadenas del grupo se han diseñado colecciones ecológicas fabricadas con algodón orgánico, así como calzado. En Atenas el grupo ha inaugurado la primera “ecotienda” de la cadena, la cual ha conseguido reducir el consumo energético en un 30%. Tan efectivo ha sido el resultado que este modelo se seguirá aplicando a los nuevos establecimientos y a los viejos que sean reformados. La mayoría de las prendas de la marca más joven, Uterqüe, son producidas con pieles, pero sólo con las de aquellos seres vivos que son utilizados para uso comestible y exceptuando a especies exóticas y conejos, ya que estos últimos son vistos como mascotas en el Reino Unido donde la cadena también tiene tiendas.

5.5.2. Ampliar gama de productos.

Inditex ha creado cinco cadenas más con nuevos productos (Pull & Bear, Zara Kids, Bershka, Oysho, Zara Home y Uterqüe) desde el nacimiento de Zara. Con esto ha ampliado su gama de productos dirigidos a diferentes grupos de la población. En el caso de Zara Home el grupo creó una gama de productos de mobiliario y textil de hogar. Además del textil, algunas de las marcas como Zara, Zara Home o MassimoDutti, tienen su propia línea de cosméticos y colonias. Dentro de la cadena Zara se ha creado una línea de productos para mujeres embarazadas que permite a las clientas habituales seguir siéndolo durante los meses de gestación. El grupo ha optado por no tener las dos colecciones anuales que el resto de sus competidores sino que crea de forma continua nuevos productos adaptándose a la moda actual.

5.5.3. *Rejuvenecimiento de líneas de productos*

Los productos de todas las cadenas del grupo cambian constantemente adaptándose a las nuevas tendencias. Inditex no se limita a diseñar y producir dos colecciones para cada temporada sino que crea constantemente nuevos productos durante todo el transcurso del año.

5.5.4. *Adquisición de una gama de productos.*

En 1991 el Grupo adquirió el 65% de MassimoDutti para más tarde, en 1995, completar su compra. Esta tienda se creó en 1985 en Barcelona y se dedicaba exclusivamente a diseñar ropa para hombre. Cuando Inditex compró parte de sus acciones y se unió al Grupo amplió su gama de productos para vender también ropa para mujeres y niños. En 1999 también adquiere Stradivarius.

5.6. Desarrollo de mercados

En 1975 se abrió la primera tienda de Zara en A Coruña. Durante 1983 y 1985 se abrieron en otras capitales de España: Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga. Su expansión internacional comenzó sólo un año después abriendo en Oporto, y más tarde en las capitales de la moda: Nueva York y París. En estos países, como en la mayoría, la estrategia consistía en implantar primero la marca Zara y después el resto.

El grupo Inditex sigue tres estrategias: la implantación propia, el mantenimiento de “*Jointventures*” y la concesión de franquicias.

- **Implantación propia:** Es la que el grupo usa habitualmente excepto en los países que por su cultura o sus leyes es más arriesgado invertir directamente.
- **Joint Venture:** Las excepciones anteriormente mencionadas es preferible contar con socios que puedan aportar su experiencia. Actualmente Inditex tiene “Joint Venture” con Otto Versand en el caso de Alemania, con Bigi en Japón (tiene el 100%), con Reitmans en Canadá., para su instalación en Italia su socio es Grupo Percassi (tiene ya el 100%), en Islandia con el grupo Baugur.
- **Franquicias:** En los países donde es arriesgado una implantación propia de la empresa por razones culturales, legales, etc, el grupo opta por el modelo de franquicia, aunque con algunas características diferentes al modelo convencional: “se lleva a cabo la integración en el sistema de oferta, pedido y

distribución desde los centros logísticos de las diferentes cadenas y por la posibilidad de devolver mercancía durante la temporada que tienen los franquiciados”. El acuerdo se realiza con un solo socio en cada país que debe ser un gran grupo empresarial.

En el caso de Estados Unidos, Inditex se enfrenta a grandes compañías como GAP o H&M que ocupan una parte muy importante del mercado, por lo que su entrada en este país es más lenta. También le ha dificultado el asentamiento la falta de campañas de publicidad agresiva, que en EEUU tienen mucho efecto. Más de la mitad de los ingresos vienen de las ventas en el extranjero a pesar de que la Península Ibérica es el mayor foco de presencia de la cadena, seguido de Francia, Grecia y Bélgica. En 2009 el grupo de Amancio consiguió superar a la norteamericana GAP en la lista de mayores distribuidoras colocándose en el primer puesto en el sector de la distribución textil.

5.7.Diversificación.

Inditex no aplica esta estrategia en sí, se limita a su participación financiera en negocios como la hostelería. Por ejemplo, el grupo de Amancio Ortega posee el 14% de la cadena española de hoteles NH.

Como podemos comprobar, Inditex es una empresa copulativa ya que no renuncia a ninguna estrategia sino que aplica todas las posibles sin renunciar a ninguna.

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para Inditex es competencia toda aquella empresa que elabora y vende el mismo tipo de productos. Los artículos que sus competidores ofrecen son muy similares a los de Inditex: moda de últimas tendencias, género de calidad y precios reducidos. No es posible reconocer la tienda de procedencia de la ropa dado que todas tienen un enorme parecido, llegando en ocasiones a coexistir prendas casi idénticas en varias tiendas una misma temporada.

Aunque Inditex tiene posición relativamente cómoda no debe confiarse ya que muchas empresas están al acecho. Su mercado es muy amplio, y es por ello que haremos un breve estudio de la competencia del Grupo centrándonos en la provincia de Vizcaya.

6.1.Competidores.

En el mercado vizcaíno hay un gran número de empresas de distribución textil. Desde importantes cadenas internacionales hasta pequeñas PYMES. Estos son sólo unos ejemplos de las cadenas competidoras más importantes: Mango, H&M (competidor que estudiaremos a fondo posteriormente), Blanco, Primark, Sfera, Friday's Project Adolfo Domínguez y su línea joven U, el grupo Cortefiel con sus establecimientos de moda joven Springfield, Women'sSecret y Etam en prendas de la lencería, Bimba&Lola y Hazel en el mundo de los complementos (zapatos, bolsos, pañuelos etc.) Prenatal y Gocco en moda infantil.

6.2.Ubicación de la competencia.

Todas las firmas mencionadas anteriormente tienen establecimientos en Vizcaya, y al igual que las enseñas de Inditex, se encuentran en el centro de las ciudades y en los centros comerciales (excepto Primark, que apuesta exclusivamente por estos últimos y no invierte grandes sumas de dinero en alquileres o compras de inmuebles en las ciudades).

La "milla de oro" es la Gran Vía. Allí se establecen los comercios textiles más importantes. Si dividimos la calle en dos partes encontramos dos zonas bien diferenciadas; una primera parte donde se ubican los comercios de distribución textil de precios reducidos (enseñas de Inditex junto con establecimientos de Mango, Blanco, Sfera, Friday'sProject, Springfield o WomenSecret.

En muchos casos es la propia competencia la que se instala al lado de las tiendas de Inditex ya que tienen un alto poder de atracción de la clientela y les beneficia. Esto mismo ocurre en los centros comerciales, donde los locales próximos a las enseñas de Inditex son los más codiciados ya que aseguran un alto índice de ventas debido a la cantidad de gente que el grupo mueve, ya que como hemos mencionado anteriormente la rotación de sus productos es muy alta.

Un claro ejemplo es lo sucedido en el Centro Comercial bilbaíno Zubiarte. Este centro comercial abrió sus puertas justo antes de la campaña navideña de 2004. Contaba con un gran número de establecimientos de moda, y por supuesto contaba con la presencia de firmas de Inditex como Zara, MassimoDutti, Pull&Bear, Oysho, Berhska y Stradivarius. Todas ellas se encontraban en la plata baja a excepción de MassimoDutti

que lo hacía en una planta superior, junto con Zara (ya que este comercio tenía dos entradas disponibles una por cada planta). El centro comercial no funcionó y empezaron a cerrarse muchos negocios de Zubiarte. Sólo han logrado sobrevivir “dignamente” aquellos que se encuentran en la planta baja y las cercanas a MassimoDutti de la planta superior.

En otros casos es Inditex la que va por detrás viendo cómo otras marcas han sabido encontrar un nicho de mercado. Es lo ocurrido con Bimba&Lola. Una cadena de tiendas de complementos que abrió su primera tienda en Bilbao en febrero de 2006 con tanto éxito que enseguida inauguró más establecimientos en nuevas ciudades como Madrid y Barcelona. La empresa dirigida por Amancio Ortega fue testigo de este éxito fulgurante y rápidamente comenzó a dar forma a una nueva enseña para competir con Bimba&Lola. Fue cuando asistimos al nacimiento de Uterqüe en septiembre de 2008, y es Uterqüe la que se establece cerca de Bimba&Lola en las ciudades españolas.

6.3. Establecimientos de la competencia.

Inditex ha conseguido que su mejor fuente de publicidad sean los escaparates de sus tiendas, y gracias a ellos la gran mayoría reconocería sus establecimientos de Bilbao, París o Nueva York en un simple vistazo sin necesidad de ver los rótulos. La competencia, conocedora de ello, ha intentado seguir la misma estrategia, es por ello que los escaparates de Blanco o Mango son fácilmente identificables en cualquier ciudad, como ocurre en Bilbao.

La decoración interior de las tiendas es muy similar entre las diferentes marcas dependiendo del público al que van dirigidos los productos.

Mango, H&M y Sfera, al igual que Zara cuenta con tiendas espacios, donde la ropa suele estar ordenada en baldas por colores, la música es tan suave que casi pasa desapercibida por los clientes y las dependientas llevan uniformes clásicos, generalmente pantalón, camiseta y americana, todo en color negro.

Friday's Project y Blanco, al igual que Bershka o Pull and Bear se caracterizan por la música moderna que suena en sus establecimientos. Destacando la presencia de un DJ los fines de semana los primeros años de vida de la tienda Bershka de Bilbao de Rodríguez Arias que anteriormente fue un cine/teatro. Las dependientas (en su mayoría mujeres) visten ropa informal de las propias cadenas y suelen rondar la edad de sus clientas.

WomenSecret, Etam y su competidor de Inditex Oysho se caracterizan por espacios blancos y luminosos que denotan limpieza y frescor.

Gocco, principal competidor de Inditex en moda infantil destaca por sus establecimientos casi idénticos a los de Kiddy'sclass. Colores blancos con divertidos maniqués infantiles con ropa muy alegre.

Hazel, Bimba&Lola y Uterqüe son las marcas "chic" en cuanto a complementos se refiere. Sus tiendas se caracterizan por una decoración minimalista, con colores sobrios (negro, gris, marrón) y dependientas vestidas de estos mismos colores.

6.4.Publicidad de la competencia.

A pesar de la popular creencia de que Inditex no realiza publicidad sí que lo hace, lo único es que no es convencional.

Mango es un ejemplo de uso de publicidad convencional: vallas, mupis en paradas de autobús, catálogo de cada temporada que bien lo recoges en la propia tienda o te lo envían a casa si rellenas un sencillo cupón etc. H&M se anuncia a toda página en prensa y revistas de moda y hasta tiene colecciones creadas especialmente para ellos por famosísimos diseñadores internacionales como Karl Lagerfeld, Roberto Cavalli, Jimmy Choo etc. Esta última técnica también fue adoptada por Top Shop, que contó con la colaboración de la top model Kate Moss, y cuya colección fue un éxito de ventas.

Las webs siempre han sido fuente de información y también de publicidad. La del grupo Inditex es de lo mejor del panorama nacional e internacional. Proporciona información del grupo a clientes y accionistas. En su apartado de noticias cada día recogen los hechos más relevantes como aperturas de tiendas, nuevos planes de desarrollo y viabilidad, introducción de nueva tecnología en sus procesos productivos, etc. Sus competidoras no se han quedado atrás y todas ellas tienen unas páginas webs muy completas con toda la información necesaria para los clientes: localización de las tiendas, teléfonos, horarios etc. (www.mango.com)

En cuanto a fidelización y financiación, Inditex copió desde el principio el modelo de la Tarjeta de El Corte Inglés, creando la "AffinityCard", que permite financiar las compras en todas las tiendas del grupo de forma cómoda. No hacen apenas publicidad de ella, la tienen todos sus empleados, y está en forma de folleto junto a todas sus cajas. No le dan un empujón grande probablemente porque ahora no lo consideren estratégico dada la

juventud de muchísimos de sus compradores que no tienen ingresos fijos, pero es un ejemplo de la estrategia de lucha total con El Corte Inglés, a su manera, claro.

Otras empresas como Mango (con su tarjeta Mango Club) y Women'sSecret (con la WOW) también se han sumado a estas tarjetas de fidelización, que son una gran fuente de información sobre los clientes. Les permite saber qué compran los clientes, qué día de la semana y a qué hora, la forma de pago, etc.

Por supuesto no debemos olvidar la publicidad que hacen los propios clientes, al salir de las tiendas con bolsas y bolsas de los establecimientos. Todas ellas con los nombres bien visibles y reconocibles al primer vistazo. Las firmas de moda de un precio superior con bolsas de papel y cartón duro, que son mucho más aparentes y elegantes (Zara, Cortefiel y Hazel) y bolsas de plástico las de precio más reducido (Bershka y Primark)

Como se ha comentado las redes sociales tienen gran éxito entre la población urbana y cosmopolita. Es un escaparate nuestras vidas y las marcas de moda se han creado sus perfiles para informar sobre sus últimas novedades. En ellas los consumidores proponen ideas, exponen fotos con sus "looks", dejan sus comentarios y opiniones. En definitiva hay una clara comunicación en los dos sentidos.

Por si esto fuera poco Inditex además se acerca al público más joven y más urbanita con la creación de canales propios en la archiconocida página web de videos Youtube como hemos visto en el apartado de ventajas competitivas.

6.5. Competencia: H&M vs Inditex.

Para la comparación de la estrategia empresarial de Inditex con uno de sus competidores, se ha escogido a H&M, la tercera mayor cadena de distribución de moda al por menor, después de Inditex y GAP, esta última poco presente en España. Como veremos a continuación, si bien sus modelos de negocio son diferentes, parte de sus estrategias, hasta ahora divergentes, tenderán a acercarse en el 2010 y en los próximos años.

6.5.1. Dos modelos diferentes y una ventaja competitiva a favor de Inditex.

Una de las diferencias más remarcables entre Inditex y H&M es el grado de externalización de sus actividades principales. Así, H&M no tiene fábricas propias y produce prácticamente el 80% de su ropa en Asia, al contrario de Inditex, que como ya hemos visto, tiene una estructura industrial propia y de proximidad (produce más del

40% de sus prendas en Europa). Si bien es cierto que el modelo del grupo sueco sale más barato y deja mayores márgenes (el coste de las mercancías suponía un 44,3% sobre ventas en el primer semestre del 2011, el de H&M se limitaba a 39,7%), el de Inditex, único en el mundo, es más flexible y genera mayor capacidad de crecimiento. Esa ventaja competitiva hace que Inditex sea capaz de reaccionar más rápidamente y sorprender a sus clientes con ropa nueva cada 2 semanas, mientras H&M tiene que preparar sus colecciones con mucha antelación, es decir que tiene la misma ropa en tienda y existencias importantes.

6.5.2. Política multiformato: la segmentación Inditex.

Otra de las mayores diferencias en la estrategia empresarial de los dos grupos reside en la segmentación de su oferta. Mientras que H&M ha venido ofreciendo su gama de productos en una sola cadena, Inditex ha apostado por la política multiformato creando distintas cadenas para sus distintos públicos.

Si bien ese modelo permite lograr mayores márgenes a corto plazo, el de Inditex permite un mayor dinamismo y crecimiento a medio y largo plazo. Además, nos parece que las tiendas de moda generalistas se adaptan menos a los cambios de hábitos de los consumidores que se decantan cada vez más por locales que reflejen su estilo de vida y con los que se puedan identificar. Cada vez más difícil que todo el mundo (incluso de la misma edad) compre en una misma tienda.

Tanto es así que la propia H&M ha empezado a cambiar su modelo y parece haber sucumbido incluso a la necesidad de diversificar sus canales con la creación de dos cadenas separadas, COS (*Collection of Style*), ropa de segmento medio alto, cuya primera tienda abrió el pasado mes de octubre en un emblemático edificio del Paseo de Gracia de Barcelona, mientras H&M Home (el equivalente de Zara Home) empezará a vender sus productos a España este año, lo que significa que Inditex estaba en lo cierto en su estrategia de segmentación.

6.5.3. Comunicación: Inditex tantea la estrategia HM para elevar su posicionamiento.

Inditex revisa sus estrategias en época de turbulencias económicas. Los hábitos de los consumidores están cambiando y, con ellos, el modo en que los grandes grupos de distribución textil se acercan al mercado. Inditex, la primera empresa del mundo del

sector, no escapa a esta tendencia. El grupo intenta elevar el posicionamiento de su primera marca (Zara) y se aleja de la guerra del “*lowcost*”.

Siguiendo la estrategia de H&M (y también Mango), el grupo gallego está comenzando a aliarse con el sector del diseño para pequeñas colecciones en sus enseñas Zara y Bershka. En el primer caso, Inditex ha lanzado una edición de camisetas y sudaderas de Zara con motivos del artista estadounidense Keith Haring, que se venden ahora mismo en las tiendas por 29,95 euros y 16,95 euros. Esta colaboración se suma a la realizada durante la pasada edición de la FashionWeek de Nueva York, cuando Inditex lanzó una colección de camisetas creadas por diseñadores jóvenes. También a un modisto novel se ha aliado Inditex para su cadena dirigida al público más joven, Bershka. En este caso, Inditex comercializa una bolsa creada por el gallego José Castro, uno de los más aclamados en la última edición de Cibeles.

Con estas acciones, Inditex busca relacionar sus marcas con los valores relacionados con el sector del diseño y alejarse de la imagen de gran cadena, como ya hace Mango. H&M lleva esta estrategia al máximo con colaboraciones como la que saldrá al mercado en breve con Jimmy Choo. La cadena catalana apuesta también por vincularse con actores y cantantes, algo que Inditex comienza a tantear: acaba de fichar a Andrés Velencoso como imagen, mientras hasta ahora había apostado por modelos anónimos.

6.5.4. Conclusión.

Como conclusión, en la actualidad la estrategia de Inditex está siendo la ganadora comparada con la de H&M que busca llegar al cliente con la disminución de costes subcontratando a terceros actividades de la cadena de valor en la que interviene la empresa (fabricación), lo que disminuye la velocidad de reposición de prendas en tiendas.

7. CONCLUSIONES FINALES

Hemos analizado la ventaja estratégica del Grupo Inditex y la podríamos decir que se deriva de su flexibilidad, y rapidez para satisfacer las necesidades de los consumidores. Debido a que las fases principales del proceso productivo lo realiza la propia empresa y que tan solo las actividades indirectas las realiza a través de subcontratación, el valor generado por la firma es muy elevado aunque el precio al que lanzan sus productos sean

asequibles para los consumidores. Además la rapidez en sacar nuevas líneas de moda en cada una de sus formatos comerciales le proporciona una rotación de stocks muy elevadas por lo que el coste de almacenamiento de las materias primas es poco elevado, de hecho esta rapidez es les proporciona cuantiosos ingresos al renovarse las colecciones cada dos semanas en caso de la cadena de Zara.

Peo la estrategia para mantener la estrategia competitiva en época de crisis viene determinada por la producción descentralizada en países de bajo coste. Además de realizar una expansión internacional en Asia y américa del sur lo que le está reportando unos notables beneficios a la compañía.

En cuanto al análisis externo podemos decir que en el ámbito nacional las magnitudes macroeconómicas no son muy favorables debido a la crisis económica y a las políticas adoptadas por el Gobierno si bien el precio relativamente bajo de los productos de Inditex y los buenos resultados respecto a los gustos y percepciones del consumidor les hace continuar generando beneficios en el ámbito nacional, pero el Grupo debería fortalecer su estrategia online iniciada a comienzos del año 2010 y su expansión internacional donde se encuentran las nuevas oportunidades de mercado de la compañía. Analizando las cinco fuerzas de Michael Porter se llega a la conclusión de que el poder de los proveedores es relativamente bajo al igual que el poder de negociación de los consumidores, la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja aunque los competidores que existen actualmente son muy fuertes y existe una elevada rivalidad entre ellos, lo que significa que la industria tienen unas elevadas barreras de entrada, por último el poder de sustitución es elevado ya que el producto que comercializa Inditex es un producto muy genérico indicando que puede ser copiado por sus rivales, pero debido a la rapidez de rotación de los inventarios y de las colecciones esto es una ardua tarea.

En cuanto al análisis interno podemos decir que el Grupo tienen numerosas ventajas respecto a sus consumidores como una logística centralizada, flexibilidad para adaptarse a los cambios, producción "*Just in time*", uso de las nuevas tecnología crear valor a la compañía, etc. En cuanto a las debilidades del Grupo podríamos destacar que se trata de una compañía que se dedica a una sola industria por lo tanto se encuentra poco diversificada y que todavía tienen el centro de sus negocios en España, convendría que en el futuro amentara su posición en el ámbito internacional. En definitiva, Inditex genera una serie de ventajas y tiene una serie de oportunidades que fortalecen a la compañía y su flexibilidad hace que sus desventajas o debilidades se mitiguen rápidamente.

A través del análisis de la competencia comprobamos que la rivalidad entre los competidores es feroz pero ninguna de las compañías tiene un grado de integración que se canalice en una ventaja competitiva tan fuerte como la obtenida por el Grupo Inditex, tan solo la compañía H&M se le acerca en este sentido, pero podemos decir que no se encuentra a la altura dado que su segmentación es mucho más débil que el grupo Inditex. Debemos destacar que Inditex tienen la demanda segmentada a través de sus cadenas comerciales, bien en el futuro debería preocuparse por el segmento de clientes con más de 50 años que según los estudios demográficos revisados, se estima un envejecimiento de la población lo que indica que este público objetivo, que además son los que mayor capacidad adquisitiva, son una nueva oportunidad de mercado para la empresa.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ross S A y R W Westerfield, McGraw-Hill, 2005 “Corporate finance”
- Grant R M, 2006, “Dirección estratégica”, capítulos 8 y 9, Ed: Blackwell.
- Bodie Z A y A J Marcus, McGraw-Hill, 2004 “Investments”,.
- Guerras y Navas, 2007, “La dirección estratégica de la empresa: Casos y aplicaciones”,. Capítulos 4, 5, 6, 7, 8 y 9. Ed: ThomsonCivitas.
- Rivero Méndez M J, Madrid, 1990 “Los métodos de valoración de empresas en funcionamiento”,.
- Brilman y J Claude M, Madrid, 1990 “Manual de valoración de empresas”,.
- “Principios de valoración de empresa: Propuesta de una metodología, “Memoria anual de Inditex”, 2011. (www.inditex.com).
- Vals Martínez, Universidad de Almería, 2010 “Métodos clásicos de valoración de empresas”,.
- Juan A Sarmiento, Universidad Javeriana, 2009. “Métodos contables de valoración de empresas”,
- Ed. Pirámide, Madrid, 1994. “Métodos de valoración de empresas”,
- Gordon y Shapiro, 2012. “Modelo de descuento de dividendos”,
- Pablo Fernández, Javier Aguirreamalloa y Luis Corres, 2010. “Rentabilidad y creación de valor de 125 empresas españolas en 2010
- Barney, J B Hesterly W, 2006. Pearson Prentice Hall. “Strategic management and competitive advantage: Concept and cases”, Capítulos 4 y 5.

- Alfonso A. Rojo Ramírez. 2008. “Valoración de empresas”,
- Pourbaix C “Valoración de la empresa”, , Ed. Sociedad de ediciones Bilbao, 1971.
- Arzac, E R, Jon Wiley & sons, 2005. “Valuation for mergers, buyouts and restructuring”,
- Titman S y J D Martin, Person, 2007. “Valuation: the Art of Science of corporate investments decision”,