



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA IMPORTANCIA DE PLANIFICACIÓN EN MK.  
PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL  
GRUPO INDITEX**

Presentado por Andrés García Sebastián

Tutelado por Marta Laguna García

Segovia, a 19 de Junio de 2017



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	5
1.1 – Introducción y estructura del trabajo	5
1.2 – Breve reseña histórica de la empresa	7
2. Primera Etapa: Análisis de la Situación	8
2.1 - Análisis externo	9
2.1.1 - Delimitación del mercado	9
2.1.2 - Análisis de la estructura del mercado textil en España	11
2.1.3 - Análisis de la competencia	12
2.1.4 - Análisis de los consumidores	13
2.1.5 - Análisis del macroentorno	15
2.2 – Análisis interno	19
2.2.1 - Evolución de las ventas en Inditex	19
2.2.2 - Recursos y capacidades de Inditex	21
2.2.3 - Estrategia comercial y de marketing en Inditex	23
3. Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación	26
4. Tercera Etapa: Fijación de los Objetivos de Marketing	29
5. Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marketing	30
5.1 - Estrategia competitiva	30
5.2 - Estrategia de crecimiento	31
5.3 - Estrategia de segmentación y posicionamiento	33
5.4 - Estrategia de fidelización	35
5.5 - Estrategia funcional	36
6. Quinta Etapa: Definición de los Planes de Acción	37
6.1 - Acciones sobre productos	37
6.2 - Acciones sobre precios	39
6.3 - Acciones sobre distribución y ventas	40
6.4 - Acciones sobre comunicación	41
6.5 - Timing	42
7. Conclusiones	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 – Hitos históricos de Inditex .....	7
Tabla 2.1 – Evolución del gasto textil realizado en España .....	11
Tabla 2.2 – Evolución del número de empresas del sector textil en España .....	12
Tabla 2.3 – Competidores directos de Inditex .....	13
Tabla 2.4 – Evolución de los principales indicadores de Inditex .....	19
Tabla 2.5 – Crecimiento porcentual de la facturación anual .....	20
Tabla 2.6 – Evolución de las instalaciones de Arteixo .....	21
Tabla 2.7 – Patrimonio neto de Inditex .....	21
Tabla 5.1 – Estrategia de ventaja competitiva de Inditex .....	30
Tabla 5.2 – Matriz de Ansoff .....	31
Tabla 5.3 – Posicionamiento según el área geográfica .....	35
Tabla 6.1 – Acciones sobre productos .....	37
Tabla 6.2 – Acciones sobre precios .....	39
Tabla 6.3 – Acciones sobre distribución .....	40
Tabla 6.4 – Acciones sobre comunicación .....	41
Tabla 6.5 – Cronograma de acciones .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 – Esquema de Abell para Inditex .....	10
Gráfico 2.2 – Exportaciones e importaciones .....	12
Gráfico 2.3 – Exportaciones España vs mundo .....	12
Gráfico 2.4 – Razones por las que los clientes compran en Zara .....	13
Gráfico 2.5 – Variación del PIB en España .....	16
Gráfico 2.6 – Evolución anual del IPC .....	16
Gráfico 2.7 – Predicción de población para 2064 .....	17

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 – Introducción y estructura del trabajo**

El entorno competitivo en el que viven las empresas hoy en día así como la capacidad que tienen que tener para diferenciarse de la competencia han hecho que el marketing haya adquirido gran importancia.

Tradicionalmente las organizaciones adoptaban un enfoque de marketing transaccional, en el que se busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios.

Hoy en día, la visión del marketing ha evolucionado hacia un enfoque de marketing relacional, ya que es imprescindible la vinculación con el cliente. El marketing relacional se define como el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y exploración de la relación.

Dada la gran importancia del marketing en las organizaciones, un plan de marketing es necesario para cualquier empresa, ya que será vital conocer los objetivos y metas generales que se va a proponer, por lo que vamos a proceder a definir lo que es un plan de marketing así como las ventajas que trae consigo.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1974) un plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Las principales ventajas a destacar de un plan de marketing podemos destacar: (Sainz de Vicuña, 2012; Plan de marketing BIC Galicia, 2014).

- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía. Asegura la toma de decisiones comerciales con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing.
- Una vez fijados objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer.

En cuanto a las actividades a realizar en un plan de marketing:

- Análisis y estudio de la situación del pasado y del presente de una empresa, con el fin de que dichos estudios permitan deducir las oportunidades y amenazas (análisis externo) así como las fortalezas y debilidades (análisis interno) que puede presentar la empresa.
- Establecimiento de los objetivos de marketing que se fijarán para un determinado periodo de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

- Desarrollo de las estrategias a seguir, es decir, todas aquellas medidas llevadas a cabo con el fin de conseguir los objetivos especificados en el plan.
- Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. De ahí, que se deba elaborar un plan de acción detallado relacionado con el mix del marketing: producto, precio, distribución y promoción.
- Traduce los objetivos y los planes de acción en términos de costes y de tiempo estimado para la realización de las diferentes acciones. Por tanto, habrá una cuenta de explotación provisional en la que se detallaran los ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio previsto.

Por ello en este Trabajo de Fin de Grado hemos realizado un plan de marketing para el grupo Inditex, uno de los grupos empresariales más importantes del país y con mayor expansión internacional. Hemos escogido esta empresa para su estudio ya que es líder en el sector textil en beneficios, crecimiento, innovación, logística... y que día a día está presente en los medios de comunicación, lo que hace que sea conocida por todos.

Los objetivos perseguidos con la realización de este trabajo será la elaboración del plan de marketing para el actual líder del sector textil del mundo: Inditex. Con ello se pretende conocer de una manera más específica la actividad que realiza la empresa así como las estrategias que lleva a cabo para posicionarse en el mercado.

De esta manera analizando su entorno y su situación interna, se pretenderá elaborar una serie de objetivos para la empresa en el siguiente ejercicio así como las estrategias y el plan de acción que se llevarán a cabo para la consecución de éstos.

Este trabajo se estructura en cinco grandes etapas, que se corresponde cada una con las diferentes fases que suelen considerarse en la elaboración de un plan de marketing. Cada una de ellas se iniciará con una reflexión teórica, para luego adaptarla a nuestro caso práctico: Inditex.

- En la primera etapa realizaremos un análisis de la situación de la empresa, pasando por la delimitación del mercado así como por el análisis de la estructura de éste, de los competidores, de los consumidores y de las principales variables macroeconómicas que afectan a la empresa.

Realizaremos también un análisis interno donde se tratarán aspectos como la evolución de ventas de la empresa, los principales recursos y capacidades de los que dispone y el estudio de la estrategia comercial y de marketing llevada a cabo por Inditex.

- La segunda etapa tratará de realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, estudiando las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades de Inditex mediante un análisis DAFO.
- En la tercera etapa trataremos de elaborar los objetivos que perseguirá la empresa para este ejercicio basándonos en el análisis interno y externo y en el diagnóstico de la situación elaborado anteriormente.

- La cuarta etapa perseguirá elaborar las diferentes estrategias de marketing a seguir para poder cumplir con los objetivos propuestos en el apartado anterior.
- Por último, en la quinta etapa se propondrá un plan de acción a seguir para que a través de las estrategias planteadas se puedan cumplir los objetivos fijados para la empresa.

## **1.2 - Breve reseña histórica de la empresa**

Una vez conocida la gran importancia del plan de marketing para una organización y antes de aplicarlo a nuestro caso práctico vamos a realizar un repaso de los hitos históricos de Inditex más importantes hasta el día de hoy, y como una pequeña empresa textil se ha convertido en líder del sector con el paso de los años. En la tabla 1.1 se recogen los eventos históricos más importantes de la empresa.

Tabla 1.1 – Hitos históricos de Inditex

1963	El Grupo comienza su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir.
1975	Zara abre su primera tienda en el centro de A Coruña, España, después de doce años dentro de la industria textil.
1976-1983	La visión de la moda de Zara es bien recibida por el público, lo que permite su expansión con nuevas tiendas en las principales ciudades españolas. En 1977, GOA y Samlor, las primeras fábricas de Zara, se instalan en Arteixo, localidad gallega muy próxima a A Coruña. GOA fue la primera oficina central de la compañía.
1984	Primer centro de distribución logístico en Arteixo, con 10.000 metros cuadrados.
1988 – 1990	En diciembre de 1988 Zara abre su primera tienda fuera de España en Oporto, Portugal, lo que supondrá el inicio de una gran expansión internacional.  En 1989 el Grupo empieza a tener clientes en Estados Unidos con la primera tienda en Nueva York  En 1990 Inditex llega a Francia con su primera tienda en París.
1991	Se incorporan al Grupo las marcas Pull&Bear y Massimo Dutti.
1992-1997	Inditex continúa ampliando sus mercados internacionales con su llegada a México (1992), Grecia (1993), Bélgica y Suecia (1994), Malta (1995), Chipre (1996) y Noruega e Israel (1997). De esta manera ya empiezan a consolidarse como una gran empresa gracias a la rápida expansión por el mundo.
1998	Inditex lanza Bershka, su marca destinada a jóvenes y adolescentes, y abre tiendas en nuevos mercados: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait y Líbano
1999	Stradivarius se incorpora a Inditex, y se convierte en la quinta marca del Grupo. Se abren tiendas en nuevos mercados: Países Bajos, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay.
2001	Se lanza la nueva marca de lencería Oysho. El Grupo abre sus primeras tiendas en Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.  Otro hecho de importancia en este año es que Inditex comienza a cotizar en bolsa.

2003	Se abren las primeras tiendas de Zara Home, y se convierte en la séptima marca de Inditex. El Grupo inaugura el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa en Zaragoza, España, con el fin de ampliar el centro de distribución de Arteixo (A Coruña, España). La expansión internacional continua con Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia.
2006	Inditex pone en marcha las bases para el desarrollo del Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010 con el fin de conciliar el crecimiento económico del Grupo con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente. El grupo llega a Serbia, China Continental y Túnez.
2007	Comienza la proyección online del Grupo con la presentación de la primera tienda en internet de Zara Home. Se abren dos centros de distribución en España, en Meco (Madrid) y en Onzonilla (León). Zara abre la tienda 1.000 en Florencia (Italia), mientras Bershka y Pull&Bear ya cuentan con más de 500 tiendas cada una. El Grupo abre establecimientos en cuatro mercados nuevos: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán.
2008	Se lanza Uterqüe, la marca especializada en accesorios y otros complementos de moda. Inditex inaugura la tienda número 4.000 en Tokio. Inditex ya está presente en 73 mercados con nuevas tiendas en Corea, Ucrania, Montenegro, Honduras y Egipto. Se abre el primer modelo de tienda eco-eficiente en Atenas.
2012	Inditex abre sus primeras tiendas en Armenia y en la Antigua República Yugoslava de Macedonia. El Grupo alcanza los 6.000 establecimientos con la nueva tienda ecoeficiente en Oxford Street en Londres. Inditex inaugura la nueva imagen de Zara en la Quinta Avenida de Nueva York. Massimo Dutti llega a Estados Unidos y Canadá. Se construye una vanguardista plataforma logística en Tordera (Cataluña).
2015	Inditex supera las 7.000 tiendas, con la apertura de Zara en Hawai, y alcanza los 29 mercados online, con la incorporación de Hong Kong, Macao y Taiwan, impulsando su modelo de negocio integrado y sostenible. La compañía suma 330 tiendas más. Al cierre del ejercicio reparte 37,4 millones de euros entre 78.000 empleados de tiendas, fabricación, logística, cadenas y filiales, al cerrar el primer tramo de su Plan Extraordinario de Participación de los Empleados en los beneficios de la compañía en 2015 y 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenido en [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

De esta forma, todos los datos recogidos expuestos en la tabla anterior evidencian la importancia del grupo Inditex en el sector empresarial así como en el mundo de la moda.

## **2. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado:

- Misión: hace referencia a la identidad y personalidad de la empresa, desde el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Buscar expresar el propósito que se pone la empresa a largo plazo además de con ello especificar su ámbito estratégico de negocio.

Es muy importante que la misión de la empresa sea conocida por todos los miembros de ella así como que se sientan identificados con ella. La misión será distinta para cada empresa y determina su individualidad. Es frecuente



encontrarse con misiones distintas para empresas que se dedican a la misma actividad.

En el caso de Inditex su misión será el desarrollar prendas de ropa de una buena relación calidad precio cumpliendo las expectativas del cliente, con el fin de aumentar su fuerza de ventas.

- Visión: la visión expresa la representación de las características más importantes que tendrá nuestra empresa en el largo plazo, es decir, lo que quiere llegar a ser, hacia donde quiere ir en los próximos años. En la visión se puede establecer cambios de la misión si la situación deseable futura implica un nuevo espíritu o razón de ser de la empresa.

La visión del grupo consistirá en ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes.

## **2.1 - Análisis externo**

El concepto de entorno se refiere a “todo aquello ajeno a la empresa como organización” (Mintzberg, 1984). Este término, algo genérico, es matizado por Navas y Guerras (2002) definiéndolo como aquellos factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tiene una influencia significativa en su éxito.

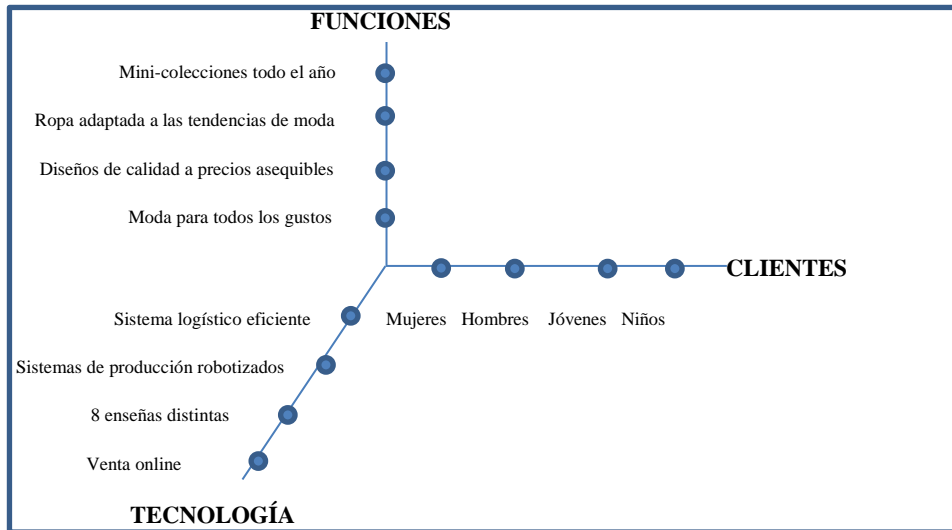
En esta primera etapa del análisis de situación de la empresa se empezará estudiando la delimitación del mercado donde opera la empresa, así como el análisis del sector textil, de la competencia y de los consumidores. Por último, se analizarán los diferentes factores del macroentorno.

### **2.1.1 - Delimitación del mercado**

“El mercado puede definirse como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio” (Santesmases M., 2009, p.126)

Para definir el mercado en el que opera Inditex vamos a utilizar el esquema tridimensional de Abell (1980), el cual propuso que un mercado de referencia se podía definir en torno a tres dimensiones: el grupo de clientes al que la empresa dirige su actividad, las funciones o necesidades que el producto ha de satisfacer y las tecnologías empleadas para ello.

Gráfico 2.1 – Esquema de Abell para Inditex



Fuente: Elaboración propia

En Inditex, el **cliente** es el gran protagonista de la actividad económica del grupo, ya que las prendas se confeccionan en función de los gustos de los consumidores, distinguiendo principalmente dentro de sus líneas de producto a cuatro tipos de clientes: mujeres, hombres, jóvenes y niños.

Cada enseña va dirigida a un grupo de clientes en particular: para niños esta Kiddy's Class o Zara kids, para jóvenes destacaremos marcas como Zara, Pull&Bear, Bershka o Stradivarius; y por último, en cuanto a la distinción entre hombres y mujeres diremos que para mujeres destacan tiendas como Stradivarius, Oysho y Uterqüe ya que son enseñanzas que solo se dirigen al público femenino, mientras que enseñanzas como Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear o Bershka tienen tanto moda para hombre como para mujer.

En cuanto a las **necesidades o funciones** que cumple la empresa destacaremos:

- A. El gran sistema logístico del grupo permite renovar las prendas cada dos semanas, adaptándose a los gustos de los consumidores así como al tiempo climático de cada lugar. De esta manera, se sale del esquema tradicional de dos colecciones cada año: primavera-verano y otoño-invierno, sino que se crean continuamente mini-colecciones.
- B. El grupo cuenta con ojeadores por todo el mundo con el fin de adelantarse a los gustos de los consumidores. Éstos trasladan la información a los encargados de diseño con el fin de que las prendas se adapten en la mayor medida posible a las tendencias de moda del momento.

En referencia a la **tecnología** usada:

- Destacaremos el gran sistema logístico del grupo, localizado en Arteixo, el cual permite llevar las prendas a todos los lugares del mundo en el menor tiempo posible.
- Las 8 enseñanzas con las que cuenta Inditex permiten dirigirse a la gran mayoría de clientes según los gustos que tengan.

- El auge de la venta online también supone otra oportunidad de venta y de comunicación para la empresa.

### 2.1.2 - Análisis de la estructura del mercado textil en España

La industria textil embellece la economía española, de tal manera que la ropa da a cada persona un valor diferencial y su industria es considerada como un motor del crecimiento de la economía. A día de hoy el peso del sector textil en el PIB es del 2,7% y contribuye al 4,2% de los empleos activos en nuestro mercado laboral. (Salgado R. 2015)

Tabla 2.1: Evolución del gasto textil realizado en España:

	Unidad	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 2009-2014
Total país	Millones €	26779	26002	25011	24041	23483	23643	-11.7 %
Prendas mujer	Millones €	13075	12716	12239	11791	11534	11679	-10.7
Prendas hombre	Millones €	7933	7688	7308	6951	6742	6751	-14.9
Prendas niño	Millones €	5771	5619	5465	5300	5208	5213	-9.7
Prendas mujer	% Gasto	48.8	48.9	48.9	49.0	49.1	49.4	1.2
Prendas hombre	% Gasto	29.6	29.5	29.2	28.9	28.7	28.6	-3.6
Prendas niño	% Gasto	21.5	21.6	21.8	22.0	22.2	22.0	2.3
Gasto por habitante	€	579	560	536	514	503	508	-12.4
Gasto medio por mujer	€	653	631	605	581	569	577	-11.6
Gasto medio por hombre	€	410	396	376	357	348	351	-14.4
Gasto medio por niño	€	608	583	563	543	535	534	-12.1

FUENTE: EAE (2015)

Según la Escuela de Administración de Empresas (EAE), el gasto total en prendas de vestir en España en 2014 es de 26.643 millones de euros, lo que significa que se ha roto la tendencia negativa que existía desde principios de la crisis presentando un crecimiento del 0,68% respecto al año anterior. Aunque este último año el gasto en el sector textil ha aumentado, el descenso acumulado desde 2009 es del 11,7%. La principal partida de gasto es el de prendas de vestir para mujeres con 11.679 millones de euros, que representa el 49% del gasto realizado en el país en productos textiles. Le sigue el gasto realizado por hombre, con 6.751 millones (29% del gasto), y el gasto en ropa para niños, con 5.213 millones de euros (22% del gasto).

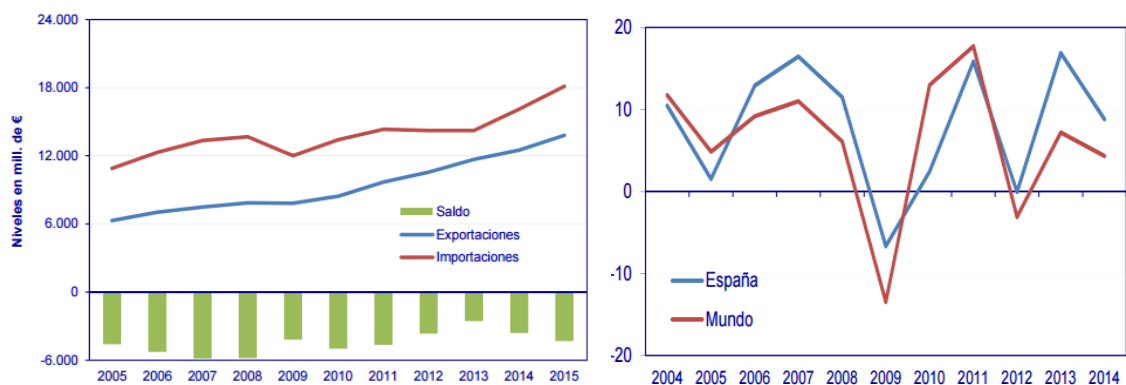
En cuanto al gasto por persona, cada español dedicó en 2014, de media, 508 euros en ropa, y es que el inicio de la recuperación económica se traduce en un aumento de la confianza de los consumidores, lo que constituye un impulso para las ventas. Además, la crisis económica ha servido al comercio para reinventarse de tal manera las empresas españolas han apostado por la innovación en sus estrategias de marketing, reforzando enormemente sus apuestas online para cosechar éxito en el comercio electrónico y se han dado cuenta de lo imprescindible que resulta tener presencia en los mercados internacionales.

Respecto al número de trabajadores seis de cada diez compañías del sector prevén elevar su plantilla este año. Según el V Barómetro de las Empresas de la Moda en España, el 70% incrementó su facturación en 2014 y el 86% confía en hacerlo durante el siguiente ejercicio.

En cuanto a las exportaciones, podemos decir que en los últimos años en el sector textil y de la confección en España han aumentado claramente, aunque las importaciones

siguen siendo importantes y siguen una tendencia creciente. Bien es cierto que las exportaciones en el sector textil español han aumentado y a día de hoy son mayores que las del resto del mundo en dicho sector como puede verse en los gráficos 2.1.1 y 2.1.2

Grafico 2.2: Exportaciones e importaciones      Grafico 2.3: Exportaciones España vs mundo



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2016)

### 2.1.3 - Análisis de la competencia en el sector textil español

La competencia dentro del sector textil donde opera Inditex es grande, ya que el número de empresas dedicadas al mundo de la moda es muy elevado. En la tabla 2.1.2 se muestra las empresas dedicadas al sector textil en España.

Tabla 2.2 : Evolución del numero de empresas del sector textil en España

Años	CNAE 13. Industria textil	CNAE 14. Confección de prendas de vestir	CNAE 15. Industria del cuero y del calzado	Total sector textil
<b>CNAE 2009</b>				
2008	7.668	12.171	5.294	25.133
2009	7.037	10.962	4.882	22.881
2010	6.649	10.151	4.745	21.545
2011	6.437	9.710	4.707	20.854
2012	6.143	8.952	4.668	19.763
2013	6.039	8.647	4.616	19.302
2014	6.074	8.667	4.753	19.494

Fuente: INE (2015)

La tabla 2.1.2 refleja una reducción del número de empresas en este sector ya que como consecuencia de la crisis muchas pymes han salido del mercado textil desde 2008. A pesar de ello, el número de competidores dentro del sector sigue siendo elevado.

En cuanto al nivel de concentración del mercado de la moda en el que se encuentra Inditex, la industria está bastante fragmentada, ya que este grupo tiene la cuota más grande del mercado y aun así supone tan solo el 17% del total.

Inditex, H&M, Primark y Mango acaparan el 25% de las ventas del sector textil en España, es decir, 1 de cada 4 euros que se gasta en España en ropa va dirigida a alguna de estas marcas. De esta parte del mercado, Inditex tiene el 67%, Primark acapara el 14,2%, la marca H&M posee un 11,4% y Mango un 7,2%. (La Vanguardia, 2016)

La tabla 2.1.3 recoge datos acerca de los competidores más directos del grupo. Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, GAP, Primark), cadenas nacionales que

también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales. No obstante, Gap, H&M, e Inditex son percibidos como los actores dominantes, y por tanto, Gap y H&M serían los principales competidores de Inditex, aunque en los últimos años está adquiriendo gran importancia Primark como rival directo de Inditex.

Tabla 2.3: Competidores directos de Inditex

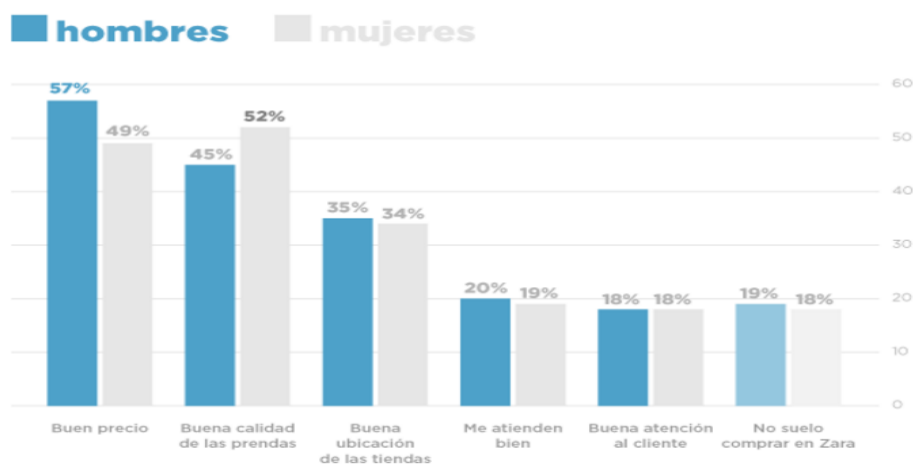
	Facturación (millones €)	Nº tiendas	Nº empleados	Nº Países	Ventaja estratégica
Inditex	20.900	7013	152.854	91	Adaptación a los gustos de los clientes, diseño, alta rotación de productos, sistema logístico único (Arteixo) y gran relación calidad precio de las prendas
H&M	19.493	5718	148.000	62	Grandes volúmenes de producción a precios muy reducidos (80% de la ropa producida en Asia) consiguiendo prendas de calidad media a precios más bajos posibles
GAP	15.529	3.709	150.000	90	Posicionamiento claro en un ambiente joven e integración vertical de todas las operaciones
Primark	6.905	278	54.000	11	Low cost y estrategia de marketing basada en el boca a boca

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de las diferentes empresas

### 2.1.4 - Análisis de los consumidores

Como sabemos el grupo Inditex se dedica a la fabricación y comercialización de productos relacionados con el sector de la moda. En cuanto a los tipos de clientes, el grupo ofrece productos orientados a cuatro segmentos: mujeres, hombres, jóvenes y niños. Para conocer las razones tanto de hombres como mujeres por las cuales compran en Inditex vamos a fijarnos en un estudio realizado para la enseña Zara. (González S. 2013)

Grafico 2.4: Razones por las que los clientes compran en Zara



Fuente: [www.tredenciashombre.com](http://www.tredenciashombre.com) (2013)

Los dos aspectos que más tienen en cuenta los clientes a la hora de comprar en Zara son un mix de la buena calidad de las prendas, un precio asequible y la buena ubicación de las tiendas. De esta manera, el 57% de los hombres compran en Zara por su buen precio mientras que el 52% de las mujeres valoran más la buena calidad de los productos de la marca.

En cuanto a la ubicación de las tiendas podemos decir que el 35% de los hombres y el 34% de las mujeres van a Zara por la localización de los establecimientos, ya que como sabemos esta enseña ubica sus tiendas en las calles y avenidas principales de cada ciudad, con el fin de atraer al máximo número de clientes.

El 20% de los hombres y el 19% de las mujeres van a Zara porque son bien atendidos cuando van a comprar a los establecimientos, es decir, 1 de cada 5 personas que va a Zara es porque le atienden bien, lo que justifica la buena atención al cliente por parte de los empleados de las tiendas.

Otro dato de importancia que observamos, es que cerca del 20% tanto de hombres como de mujeres no van a comprar en Zara, lo que es un porcentaje bastante elevado sabiendo la gran repercusión que tiene la enseña líder del grupo Inditex.

Para este grupo el cliente supone el gran protagonista del modelo de negocio así como una de las claves de su éxito. La actividad en la compañía arranca a partir de las demandas de los clientes a través de la tienda, el lugar donde comienza el proceso de diseño, de tal manera que los deseos del cliente se tienen en cuenta de forma global, considerando todos los aspectos que conforman la experiencia de compra.

En cuanto al poder de negociación de los clientes en el sector de la moda, los consumidores tienen poco poder de negociación por no decir ninguno, ya que los precios de las prendas están marcados y no pueden variarse al antojo de los clientes. En el mercado textil la mayoría de clientes realizan la compra de manera individualizada lo que supone que el precio sea no negociable.

### 2.1.5 - Análisis del macroentorno

Todas las empresas operan dentro de un macroentorno en el que distintas fuerzas configuran las oportunidades y amenazas para cada empresa. “Los factores del macroentorno no guardan relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales” (Santasmases, 2009, p. 61). Dentro del macroentorno, vamos a analizar cuatro factores: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

#### 2.1.5.1 – Factores político-legales

Se refiere al conjunto de normas y leyes que hacen referencia a la empresa, es decir, desde leyes del ámbito laboral, social, fiscal o medioambiental hasta la propia legislación del ámbito textil que influya en la actividad del grupo.

En cuanto a la regulación de horarios del grupo, el horario laboral semanal y las horas extraordinarias no excederán el límite legal establecido por la legislación de cada país. Ahora bien, al estar enfrente de una empresa que opera a nivel internacional la regulación de horarios será diferente en relación al país que nos refiramos.

Para llevar a cabo las políticas medioambientales más correctas, Inditex lleva a cabo un plan específico de responsabilidad social corporativa al medioambiente, ya que hoy en día dicho tema adquiere mucha repercusión.

La legislación fiscal hace referencia a la manera en la que la empresa hace frente a las obligaciones tributarias, las cuales en algunos casos han puesto en entredicho la política fiscal del grupo como por ejemplo, que las tiendas de algunas enseñas del grupo, tributaran en Irlanda con el fin de aprovecharse de ventajas fiscales. (El Confidencial, 2013)

#### 2.1.5.2 – Factores económicos

“El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas (renta nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal). Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo” (Santesmases, 2009, p. 65). Dada la gran expansión del grupo por distintos países realizaremos el análisis económico para el ámbito nacional, dicho esto, encontramos una gran diversidad de factores económicos que afectan a las empresas pero nosotros vamos a analizar dos muy importantes: el PIB y el IPC.

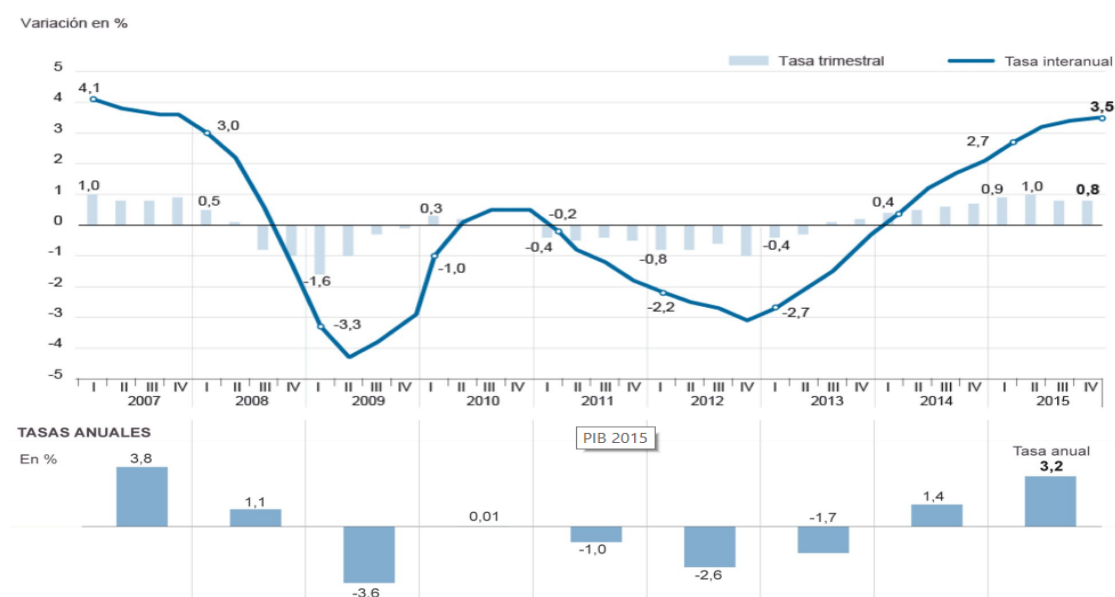
- Producto Interior Bruto (PIB)

Será importante conocer la riqueza o la actividad económica de un país, de tal manera que utilizaremos el PIB como herramienta para reflejar la producción total de bienes y servicios asociados a un país durante un periodo de tiempo determinado.

Desde 2012 el PIB en España ha crecido en gran medida, tanto es así que el PIB creció en 2015 un 3,2%, el mayor aumento del valor añadido que genera la economía española desde 2007 gracias al consumo y la inversión, los cuales mostraron aumentos anuales del 3% y del 6,4%, respectivamente, según la Contabilidad Nacional Trimestral publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Destacar también que es el segundo año consecutivo en el que aumenta el PIB nacional después de que en 2014 subiera un 1,4%, es decir, 1,8 puntos menos de lo que lo ha hecho en 2015, lo que significa claramente una notoria recuperación de la crisis que se traduce en una oportunidad de crecimiento para Inditex.

Gráfico 2.5: Variación del PIB en España

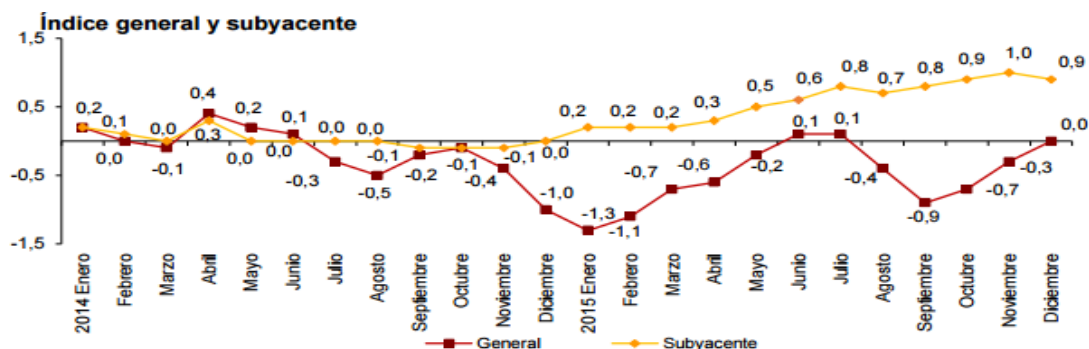


Fuente: INE (2015)

Una vez analizado el PIB para España será de interés analizar un poco el PIB mundial ya que Inditex opera globalmente. En referencia a esto, destacaremos que EEUU es el país con el mayor PIB del mundo con 4.081.761 millones de € pero en cuanto al crecimiento anual del PIB destacaran China con 6,7% y la India con 7,1%, datos que pueden suponer una oportunidad para expandir la empresa en dichos países.

- Índice de precios al consumo (IPC)

Gráfico 2.6 – Evolución anual del IPC.



Fuente: INE (2015)

A la vista de los datos de la grafica 2.1.5, la tasa de variación mensual del IPC general es de -0,3% donde destacamos diferentes grupos con repercusión en la evolucion mensual de los indices de consumo:

- 1) En primer lugar se encuentra el transporte, el cual registra una variación del -1,5% y una repercusión en el IPC de -0,235 debido principalmente al descenso de los precios de carburantes y lubricantes.



- 2) En segundo lugar se encuentra el vestido y el calzado con una tasa del -2,0% como consecuencia de las bajadas de precio por las rebajas de invierno. La repercusión en el IPC es de -0,159.
- 3) El Ocio y la cultura, cuya variación del 1,1% refleja el aumento de los precios del viaje organizado, repercutiendo en 0,077 en el IPC.
- 4) Por ultimo, destacamos la vivienda con una tasa del 0,1% debida en su mayor parte a la subida del precio de la electricidad pero que la cual ha sido compensada en la bajada del precio del pretróleo utilizado para calefacción. Su repercusión sobre el IPC es de 0,010.

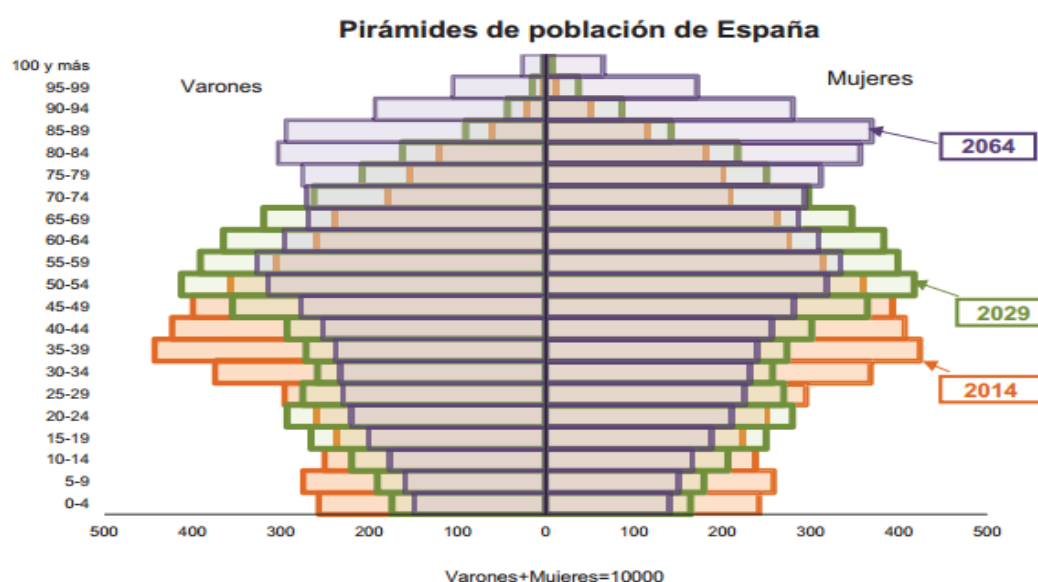
### 2.1.5.3 – Factores sociodemográficos

- Envejecimiento de la población

El envejecimiento de la población supone un aspecto que se ha de tener en cuenta de cara al futuro, ya que el aumento de la esperanza de vida propiciado por los avances tecnológicos en el siglo XXI unido al descenso de la tasa de natalidad provoca que nos encontremos cada vez por una población más madura.

De acuerdo al estudio realizado por el INE, de mantenerse la situación demográfica de la actualidad, la pérdida de población se concentraría en el tramo de edad entre 30 y 49 años, que se reduciría en 1,1 millones de personas en los próximos 15 años (un 28,2% menos) y en 6,8 millones menos en los próximos 50 años (un 45,3%). Además, el descenso de la natalidad provocaría que en 2029 hubiera unos 1.576.000 niños menores de 10 años menos que en la actualidad (un 32,8%) y 2,3 millones menos en 50 años (un 48,9% inferior).

Gráfico 2.7 – Predicción población para 2064



Fuente: INE (2015)

De esta manera, si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales el porcentaje de población mayor de 65 años que actualmente se sitúa en el 18,2% pasaría a ser 24,9%

en 2029 y 38,7% en 2064. Este efecto produciría que Inditex tuviera que poner interés en nuevos segmentos de mercado, con el fin de aprovechar el creciente envejecimiento de la población.

- Creciente interés por la imagen personal

De acuerdo con Alonso y Grande (2007) existen nuevas tendencias culturales en el mundo lo que están modificando el consumo en la mayor parte de los países. Algunas de estas tendencias que afectan a la actividad comercial de Inditex pueden ser la tendencia a mejorar el aspecto y la apariencia física así como la tendencia a incorporar belleza a lo que nos rodea.

A lo largo de los últimos años, se ve como la sociedad en la que vivimos ha ido cambiando la manera de pensar y de actuar frente a las tendencias de moda, del tal forma que hoy en día la gente se preocupa mucho más por su aspecto físico, lo que conlleva que se demande ropa actual para sentirse a gusto consigo mismo.

Un buen ejemplo son las mujeres embarazadas, las cuales tienen que adecuar su vestuario durante los meses de gestación sin dejar a un lado las tendencias del momento. También, los hombres y los niños, tradicionalmente más despreocupados por su imagen comienzan a mostrar interés por asimilar esta nueva cultura del cuidado de la imagen personal.

#### 2.1.5.4 – Factores tecnológicos

En la actualidad, la tecnología es un factor que afecta directamente a las organizaciones ya que la mayoría de empresas a través de las innovaciones tecnológicas consiguen grandes mejoras en el desarrollo de su actividad. El entorno tecnológico cambia constantemente, por lo que es muy importante que las empresas se adapten a las nuevas innovaciones tanto de procesos como en productos.

Inditex invierte en I+D grandes cantidades de dinero con el fin de mejorar continuamente los procesos de fabricación, almacenaje y distribución, para de esta manera, llevar las prendas a las tiendas con la calidad óptima y en el menor tiempo posible.

El creciente desarrollo de las tecnologías de la información favorece la difusión de la información proporcionando de esta forma un mayor conocimiento de la marca, tanto es así que Inditex utiliza Internet como principal medio publicitario para dar a conocerse.

Hoy en día, la tecnología ha cambiado las formas de comprar, ya que la mayoría de establecimientos de moda cuentan con página web con el objetivo de facilitar la compra online. También la tecnología, actualmente en constante evolución, ha hecho que las formas de comunicarse con los clientes hayan cambiado, ya que con un simple correo, SMS o mediante las redes sociales las tiendas informen de las novedades o promociones que pueden ser interesantes.

Tanto es así que el grupo en 2014 facturó un 53% más respecto al año anterior de manera online situándose en 845 millones de euros su volumen de ventas a través de internet. (Romera, 2016)

A la hora de hablar de las ventajas que ofrece la venta por Internet las más relevantes son: el ahorro de costes, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el comprador.

Sin embargo, la venta online también tiene ciertos problemas que se pueden solventar: no se puede probar la ropa, hay que cumplir plazos de entrega, se requiere conexión a la red, el medio de pago por Internet aún genera desconfianza en los consumidores y no hay trato personalizado.

## **2.2 Análisis interno**

Mediante el análisis interno se intenta investigar acerca de los recursos, capacidades y habilidades disponibles por parte de la empresa. De acuerdo con Navas y Guerras (2002), “el propósito del análisis de los recursos y capacidades es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y de habilidades que posee o a los que puede acceder”.

Comenzaremos analizando la evolución de las ventas del grupo, siguiendo con el análisis de los recursos y capacidades y finalizando con el análisis de la estrategia comercial y de marketing del grupo.

### **2.2.1 - Evolución de las ventas en Inditex**

Tabla 2.4 – Evolucion de los principales indicadores de Inditex

#### **Volumen de negocio (en millones de euros)**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ventas	20.900	18.117	16.724	15.946	13.793

#### **Resultados y cash flow (en millones de euros)**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Resultado operativo (EBITDA)	4.699	4.103	3.926	3.913	3.258
Resultado de explotación (EBIT)	3.677	3.198	3.071	3.117	2.522
Resultado neto	2.882	2.510	2.382	2.367	1.946
Resultado neto atribuido a la dominante	2.875	2.501	2.377	2.361	1.932
Cash flow	3.897	3.349	3.232	3.256	2.613

#### **Estructura financiera (en millones de euros)**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Patrimonio neto atribuido a la dominante	11.410	10.431	9.246	8.446	7.415
Posición financiera neta	5.300	4.010	4.055	4.097	3.465

#### **Ratios financieros y de gestión**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
ROE (Resultado neto atribuido sobre patrimonio neto atribuido)	26%	25%	27%	30%	28%
ROCE (EBIT sobre capital medio empleado)	34%	33%	35%	39%	37%

#### **Otra información relevante**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Número de tiendas	7.013	6.683	6.340	6.009	5.527
Aperturas netas	330	343	331	482	483
Número de mercados con presencia comercial	88	88	87	86	82
Número de empleados	152.854	137.054	128.313	120.314	109.512

Fuente: Memoria anual de Inditex 2015 – [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

De la información que disponemos de años anteriores, podemos ver como las cifras de volumen de negocio, de la estructura financiera y del número de tiendas han aumentado con el paso de los años, lo que significa que la empresa está en crecimiento haciendo que mantenga su ventaja competitiva respecto los competidores.

Destacar la desaceleración de la apertura de nuevas tiendas como consecuencia del impás de 2013 donde se ha pasado de 482 aperturas a 331. El número de empleados en Inditex ha aumentado en 15.800 en 2015 respecto de los 8.741 empleados nuevos en 2014, lo que supone un aumento de los trabajadores contratados por año. El número medio de empleados por tienda también ha aumentado respecto al 2014 ya que será de 21,8 en 2015 respecto a los 20,5 en 2014, lo que explica el crecimiento del número de empleados por cada tienda en 2015.

Tabla 2.5 – Crecimiento porcentual de facturación anual

▲ % 2012	▲ % 2013	▲ % 2014	▲ % 2015
0,156	0,049	0,083	0,153

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual de Inditex (2015)

De acuerdo con las tasas de crecimiento para cada año, se ve como la empresa año tras año aumenta el número de ventas, viendo como en 2015 aparece un gran crecimiento de la cifra de ventas respecto al 2014 aunque este no es el año en el que mayor crecimiento se ha producido sino que fue en 2012 como consecuencia de la gran apertura de tiendas que realizaron así como por la gran expansión por nuevos países que se experimentó, donde se pasó de estar presente en 77 países a estarlo en 82.

### 2.2.2 - Recursos y capacidades de Inditex

Navas, J.E. y Guerras L. A. (2012) definen los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia competitiva. De esta forma los diferentes recursos que se pueden encontrar son:

□ **Tangibles:** fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Serían los de tipo físico y financiero. En cuanto a los recursos físicos nos referimos a los edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc. Por otro lado, los recursos financieros abarcan todo lo relacionado con disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.

En cuanto a los recursos tangibles de Inditex distinguimos:

- Recursos físicos: en esta tipología se pueden incluir desde talleres para la diseño, confección y fabricación de las prendas y maquinaria hasta centros logísticos encargados de la distribución de la ropa y los establecimientos comerciales.

La sede de Inditex se encuentra en la localidad de Arteixo, cerca de A Coruña (Galicia). En la tabla 1.2.3 se recoge información acerca de la evolución de las instalaciones de la sede central del grupo.

Tabla 2.6 – Evolución de las instalaciones de Arteixo

1980	Fábrica de confección especializada de caballero
1983	Nueva nave de confección de camisería
1984	Nueva fábrica y primer centro logístico
1986	Fábrica de prendas para niño
1988	Nuevas instalaciones de confección para el diseño de prendas de Zara
1989	Ampliación del centro logístico tres veces la superficie del inicial
1994-2000	Creación de un complejo de cuatro fabricas
2000	Construcción de la actual sede de distribución del grupo
2006	Ampliación de la sede actual con una nave adyacente. La sede ocupa una superficie total de 90.000m <sup>2</sup>
2012-2013	Ampliación de las oficinas Zara y Zara Home con 70.000m <sup>2</sup> más

Fuente: video de [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Luego, las diferentes enseñas de Inditex tienen las sedes repartidas por España:

- i. En Zaragoza y Madrid, se encuentran las sedes de Zara.
- ii. En Narón (A Coruña), se encuentra la sede de Pull&Bear.
- iii. En Tordera (Barcelona), las de Massimo Dutti, Uterqüe, Bershka y Oysho.
- iv. En Sallent (Barcelona), la de Stradivarius.

Todas ellas cuentan con instalaciones específicas de diseño y sus propios centros logísticos, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo dos veces por semana.

En Elche (Alicante) se encuentra Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de sus cadenas comerciales.

- Recursos financieros:

Hoy en día el valor de la empresa en bolsa supera los 100.000 millones de euros (El País, 2015)

En cuanto al patrimonio neto que posee el grupo se aprecia como desde 2011 las cifras no han dejado de crecer, lo que supone un gran crecimiento de la empresa.

Tabla 2.7 – Patrimonio neto Inditex

	2015	2014	2013	2012	2011
Patrimonio neto	11410	10431	9246	8446	7415

Fuente: elaboración propia

Cuenta con 8 enseñas de moda diferentes donde la que más facturación consigue es Zara, con una cifra de ventas de 13.628 millones de euros el pasado año, lo que significa que es el buque insignia del grupo.

□ **Intangibles:** son aquellos recursos más difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Se pueden clasificar en dos grupos: los activos humanos y los no humanos. En los primeros estarían la cultura y el capital humano. En el segundo grupo se encontrarían los tecnológicos y los organizativos.

- Recursos humanos: a día de hoy el grupo cuenta con más de 150000 empleados con 90 nacionalidades diferentes y 45 idiomas. La cultura corporativa de Inditex estará basada en el trabajo en equipo, en la comunicación abierta y en un alto nivel de autoexigencia.

Los trabajadores de las tiendas son el principal colectivo profesional del Grupo Inditex, tanto es así que en 2015 sumaron el 87% de la plantilla total del Grupo. Las áreas de logística (que representa el 5% de la plantilla); de servicios centrales (que suma el 7%); y fabricación (el 1%). En cuanto a la distribución por sexos, las mujeres ocupan algo más de las tres cuartas partes, 76%, mientras que los hombres conforman el 24% restante. (Memoria anual Inditex, 2015).

El grupo cuenta con una plataforma web corporativa para los trabajadores de Inditex, con el fin de que dispongan de toda la información relacionada con la política de RSC del grupo y para que puedan participar en diferentes acciones como voluntarios. Un buen ejemplo de estas iniciativas es “*The Big Idea Project*”, en la que se da la oportunidad a aquellos empleados que quieran proponer su propia iniciativa para conseguir financiación y tiempo de voluntariado para realizarlo.

También el grupo lleva a cabo una serie de iniciativas para favorecer la integración laboral de aquellas personas con necesidades especiales o en situación de vulnerabilidad. La más importante es el “*Programa For&form*”, el cual intenta fomentar la inclusión laboral de personas con algún tipo de discapacidad física o intelectual.

- Recursos no humanos:

En cuanto a los recursos tecnológicos, Inditex tiene a su disposición las herramientas con tecnología más puntera, que van desde robots automatizados para la fabricación de las prendas hasta la más novedosa tecnología de identificación de productos por radiofrecuencia (RFID).

El departamento de informática de última generación con el que cuenta implanta diversas soluciones tecnológicas en las diferentes áreas del grupo así como la automatización de todos los procesos de fabricación y distribución de las prendas para que el cliente tenga el producto de su gusto en el menor tiempo posible.

La tecnología de identificación de las prendas por radiofrecuencia (RFID) permite la identificación de las prendas de manera individualizada desde que salen de los centros logísticos hasta su venta en los establecimientos. Dicho sistema, mediante ondas de radiofrecuencia codifica la alarma de cada prenda, lo que permite poder localizar al instante lo que quiere el cliente y la talla que busca permitiendo una agilización la distribución. (Europapress, 2015).

## 2.2.3 - Estrategia comercial y de marketing de Inditex

### 2.2.3.1 - Estrategias de producto

Es evidente que el producto es el que define la naturaleza de un negocio, en el caso de Inditex, el líder del sector textil, la producción está basada en la moda adaptada al cliente, con el fin de que sea sencilla de vender por todo el mundo, aunque la mayoría de las enseñas del grupo se centran principalmente en los gustos de la gente joven.

Hay que mencionar que Inditex, a pesar de estar centrado principalmente en el textil, también en sus distintas enseñas se comercializan productos como cosméticos, colonias, complementos de ropa tales como bolsos, pulseras, collares, cinturones..., así como la introducción de la venta de zapatería.

Un dato de importancia del grupo en relación al producto es que solo el 15% de la ropa que fabrica su grupo está producida en España, aunque las prendas fabricadas aquí son las de mayor valor añadido. (Libremercado, 2016)

El éxito de Inditex en relación a los productos que vende se debe a la constante comunicación entre el personal de tienda, el equipo de diseño y los centros de fabricación ya que es clave para reaccionar ante cambios en los gustos de los clientes para así poner a disposición nuevos productos en el menos tiempo posible. De esta manera, se logra conectar las originalidades que se ofrecen en las pasarelas con el gusto de la gente de la calle con lo que se consigue vender la moda que quiere la gente.

Uno de los retos más importantes de Inditex en relación a la estrategia de producto es ofrecer prendas cada vez más sostenibles, lo que conlleva trabajar en diseño así como en la correcta elección de las materias primas, procesos y productos químicos que se emplean para la fabricación de los productos hasta el final del ciclo de vida del producto.

Para determinar la sostenibilidad de los productos del grupo se han establecido unos estándares técnicos con el fin de validar a aquellos productores que velan por la innovación sostenible. Dicha política ha sido denominada como *Right to Wear+* (Memoria anual Inditex, 2015).

Otra de las prioridades del grupo en relación al producto será la trazabilidad de la cadena de suministro, con el fin de garantizar que cada artículo elaborado por los proveedores externos y en las fábricas de los distintos países cumpla con la totalidad de las legislaciones laborales, medioambientales, de salud y de seguridad del producto.

### 2.2.3.2 - Estrategias de precio

Inditex busca introducir ropa de diseño y con una calidad similar a la de las prendas de marcas de prestigio pero a precios populares, de tal manera que personas con un poder adquisitivo medio puedan comprar las prendas, es decir, hace accesible la moda con una buena relación calidad precio.

El precio se considera un factor fundamental en relación al posicionamiento del producto en el mercado y esto es algo que Inditex conoce muy bien, tanto es así que los precios en España son un 15% menores que la media alcanzada en Europa.

Inditex fija el precio final de cada producto en relación a la demanda que tenga, es decir, se lleva a cabo el método “target pricing” para fijar el precio de los productos, el cual se establece basándose en la información sobre lo que están dispuestos a pagar los clientes para cada tipo de prenda. De esta forma se calcula si los costes de producción y los requisitos de márgenes permiten alcanzar dicho precio.

Cada prenda tiene un precio diferente en cada país que se vende, lo que se denomina estrategia de discriminación de precios, de tal forma que el precio se corresponde con las condiciones específicas de cada mercado, es por ello que en el extranjero los mismos productos que se venden en España tienen un precio mayor.

- En España, el precio establecido es medio-bajo con el fin de que la mayoría de los bolsillos puedan adquirir los productos.
- En el resto de Europa, los precios de los productos suben como consecuencia del aumento de los costes de transporte y de la diferente elasticidad de la demanda.
- En América y Asia, los productos de Inditex están posicionados como marca de lujo por lo que el precio es mucho más elevado que en España. Por ejemplo, Corea del Sur, EEUU y China son tres de los países donde las marcas de Inditex tienen los precios más altos como consecuencia del mayor poder adquisitivo. (El Confidencial, 2015).

### 2.2.3.3 - Estrategias de distribución

Para realizar el proceso de logística interna Inditex cuenta con un sistema informático que permite hacer los pedidos a tiempo real, además de que para la recepción de las materias primas la empresa posee robots automatizados.

Por otro lado, el grupo cuenta con un sistema de telecomunicaciones integrado, el cual permite conectar fácilmente Arteixo con los centros de aprovisionamiento cuando se necesitan materias primas. Esto permite llevar a cabo un sistema continuo de “órdenes y entregas” con lo que se consigue establecer un óptimo sistema de *Just in Time*<sup>1</sup>, desarrollado a través de una *Joint Venture*<sup>2</sup> del grupo Toyota.

De esta manera, las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, con lo que los costes de almacenamiento e inventario son mínimos.

El proceso de logística externa del grupo supone una de las claves para su éxito y para ser el líder del sector. Como ya hemos mencionado, la central logística del grupo se sitúa en Arteixo (La Coruña) pero cada marca comercial del grupo tiene su propia sede logística, las cuales se distribuyen a lo largo de España.

Inditex tiene bajo su control una gran red de logística internacional lo que le permite gestionar más de 6000 establecimientos en 86 países diferentes. Esta red supone una parte fundamental dentro de la empresa ya que la estrategia llevada a cabo de la rotación constante de los productos en las tiendas (dos entregas por semana) requiere de un óptimo sistema de distribución. De esta forma, el tiempo se convierte en la principal ventaja competitiva respecto de los competidores, es decir, se maximiza la

---

<sup>1</sup> Política de mantenimiento de inventarios de origen japonés donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo de la manera más eficiente posible y en el menor tiempo.

<sup>2</sup> Acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas.



disponibilidad del producto final con la mayor rapidez, mediante transporte aéreo y terrestre.

Todos estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras.

Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de las enseñanzas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

Por otra parte, Inditex no produce colecciones permanentes para una temporada, sino que produce y lanza regularmente nuevos productos de acuerdo con las últimas tendencias y la retroalimentación de las ventas actuales. Así pues, pueden adaptar su producción muy rápidamente en caso de cambios en la demanda de los clientes.

#### 2.2.3.4 - Estrategias de comunicación

Una de las claves del éxito de Inditex es la gestión de comunicación que realiza a pesar de no invertir grandes cantidades de dinero en publicidad. Esto no significa que Inditex no se comunique, sino que no lo hace por los medios de comunicación tradicionales como son la televisión, radio o prensa.

Como ya he mencionado antes, son los escaparates de las tiendas, el estilo, el patrocinio en determinadas actividades y el aspecto físico de las tiendas lo que contribuye a construir y a transmitir la imagen del grupo y de esta forma, darse a conocer.

Inditex no invierte grandes sumas monetarias en publicidad porque emplea de forma eficaz otras herramientas de comunicación que juegan un gran papel en la imagen del grupo, como son las relaciones públicas, entre las que destacamos su constante aparición de Inditex en las noticias. O la reciente presentación de la nueva tienda en Barcelona donde hubo gran presencia de personas famosas.

El grupo no invierte apenas en publicidad offline aunque sí que se pueden mencionar algunas excepciones, donde destacamos las campañas publicitarias que realiza el grupo en las dos épocas del año que coinciden con los periodos de rebajas.

En cuanto a la promoción se realizara con el fin de incrementar el número de ventas en un momento determinado y para unos productos concretos a través de diferentes mecanismos:

- Pulseras regalo: consiste en la obtención de diferentes descuentos en determinados días por realizar una compra en los establecimientos de la marca. Dicha campaña se llevó a cabo en el 20 aniversario de Pull&Bear por ejemplo.
- Packaging especiales: esto se refiere a que en determinadas épocas del año, Inditex utiliza promociones de productos complementarios con el fin de lograr que los clientes se lleven más de un producto. Buen ejemplo de esta práctica fue

la de San Valentin 2015, en la cual el pack estaba formado por dos camisetas complementarias, una para mujer y otra para hombre.

- Sorteos: suponen para muchos consumidores una forma de promoción muy útil, ya que a través de sorteos por las redes sociales, se logra una gran participación. Un ejemplo fue el sorteo en el que entraban los clientes por inscribirse en la newsletter de Massimo Dutti.

Mención importante será el escaparatismo llevado a cabo por el grupo, lo que supone la herramienta clave y que define perfectamente la comunicación llevada a cabo por Inditex. El escaparate supone un reflejo de lo que el cliente se va a encontrar en el interior de la tienda, por lo que hay que cuidar mucho el atractivo y los productos que se van a ofrecer, es decir, supone la imagen de lo que el cliente encontrará en el interior del establecimiento.

### **3. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Para llevar a cabo dicho análisis utilizaremos la matriz DAFO. Esta herramienta nos permitirá conocer la realidad de la empresa para poder tomar decisiones en el futuro.

Dicha matriz analiza los factores que afectan a la empresa, ya sean externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades).

Las oportunidades hacen referencia a los factores externos a la empresa los cuales si son aprovechados pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos mientras que las amenazas son aquellos elementos externos que pueden perjudicar el cumplimiento de éstos.

Por otro lado, las fortalezas son los factores internos que favorecen al logro de los objetivos propuestos mientras que las debilidades son los que pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

#### **FORTALEZAS**

- Calidad y diseño: moda con los últimos diseños a precios muy razonables
- La gran adaptación del producto a los deseos del consumidor incita a la compra de los clientes lo que hace que esto favorezca el consumo, y por tanto aumente la facturación.
- Minicolecciones todo el año con lo que se dota a la empresa de una gran variedad de modelos todos ellos a gusto de los clientes.
- Amplios plazos de devolución, lo que hace que se fomente la compra del producto. Destacar también su política de devolución en las cuales te devuelven el dinero íntegro de la compra o bien te hacen una tarjeta regalo sin caducidad.
- Uso de las nuevas tecnologías en cada una de sus enseñanzas. Inditex conoce la gran importancia de cambiar a medida que lo hace la tecnología, dicho lo cual, el grupo para el diseño de prendas utiliza avanzados programas informáticos que permiten insertar el patrón óptimo de corte de telas para lograr el máximo aprovechamiento posible de las materias primas.
- La política de responsabilidad social corporativa que lleva a cabo Inditex con el fin de cuidar y proteger el medio ambiente.

- Just in time, esto le permite a Inditex una rápida distribución de los productos a las tiendas gracias al importante sistema logístico del grupo. De esta manera existe una alta rotación del producto en relación a los gustos del cliente.
- Integración vertical, lo que permite tener un control absoluto sobre toda la cadena de valor, integrando los procesos más relevantes y subcontratando los menos.
- Las propias tiendas del grupo pueden considerarse en sí mismas como una fortaleza ya que no son simples puntos de venta. Están situadas en las mejores ubicaciones de la ciudad y son locales amplios donde los clientes disfrutan a su gusto de la moda.
- Grandes y luminosos escaparates donde se muestran nuevos productos o promociones especiales lo que incita al cliente a entrar al establecimiento.
- Ahorro en costes en publicidad offline, ya que los escaparates, bolsas o noticias en los medios de comunicación son los principales métodos de comunicación utilizados por la empresa.
- Fuerte sistema financiero, lo que hace que nos encontremos ante una empresa sólida y rentable. De esta manera, las ventas y el margen bruto de beneficio ha aumentado con el paso de los años, lo que hace que la empresa siga creciendo.
- Gran presencia internacional del grupo. Inditex ha llevado su modelo de negocio a más de 70 países con lo que se consigue que el grupo crezca en otros mercados no tan saturados.
- La positiva imagen de marca que tiene Inditex le permite tener un posicionamiento fuerte en los diferentes países donde opera así como se favorece la posible entrada de nuevos productos innovadores o introducción en nuevos mercados

### **DEBILIDADES**

- Saturación del mercado en el mercado nacional: Inditex al ser líder del sector textil, sus productos son accesibles para la mayor parte de la población por lo que con ellos no se adquiere la diferenciación deseada.
- La deslocalización de la producción con fin del ahorro de los costes puede transmitir una imagen negativa del grupo
- Otro aspecto importante que puede ser considerado como una debilidad es el canibalismo entre marcas, ya que algunas enseñas del grupo al estar orientadas hacia el mismo target (Bershka, Pull&Bear o Stradivarius) pueden hacerse competencia unas con otras, lo que eso puede ser una desventaja para el grupo.

### **OPORTUNIDADES**

- Continua evolución de nuevos targets que han aumentado su atractivo como las embarazadas o los hombres, que cuidan cada vez más su imagen, lo que puede considerarse una oportunidad de cara a aprovechar ese interés por la moda.
- Inditex debe aprovechar el aumento de la esperanza de vida con el fin de ocupar el segmento de la población más madura y con ello hacer crecer las

ventas de tal manera que se cubra el segmento de la población más envejecida.

- Cambio en los hábitos de consumo así como cambios en las tendencias de moda de forma que existe una mayor preocupación por la apariencia externa lo que propicia que la gente en la actualidad gasta mucho más en moda.
- Las continuas innovaciones tecnológicas pueden suponer también una oportunidad de cara a la creación de sistemas de información más rápidos y eficientes con el fin de mantener la producción just in time mediante procesos logísticos más complejos.
- El gran desarrollo que ha realizado el comercio online puede considerarse una oportunidad interesante a largo plazo ya que permite una penetración más rápida en nuevos mercados.
- Mucha gente que posee mascotas, las trata como a uno más de la familia de tal manera que puede ser interesante invertir en un sector textil para mascotas, es decir, puede ser una oportunidad de mercado.
- Por último, al encontrarnos en un mundo globalizado existen menos barreras para empresa para crear filiales por diferentes partes del mundo, y así poder expandirse.

## **AMENAZAS**

- La principal amenaza hoy en día es la crisis económica actual por la que estamos pasando, de tal manera que la gente intenta gastar lo menos posible en gastos no prioritarios como puede ser la moda. A pesar de este hecho Inditex al ser líder del mercado puede aprovecharlo para obtener mayor cuota de mercado ya que los competidores con la crisis también caen.
- La venta online de grandes plataformas las cuales ofrecen productos a precios bajos como son Amazon, Privalia o multitud de marcas outlet puede suponer también una amenaza, ya que permite a la gente comprar desde su casa y de manera más sencilla. En los últimos años el número de este tipo de tiendas ha crecido, lo que puede suponer la pérdida de clientes en tiendas tradicionales.
- Crecimiento paulatino de la competencia en el sector ya que cada vez se abren más establecimientos y marcas de moda. Hay que poner atención a las marcas de ropa más económicas como Primark, las cuales llegan pisando fuerte.
- Aumento de la preocupación por el medio ambiente de tal manera que la gente cada vez está más concienciada con la causa, lo que obliga a las empresas a establecer políticas ecológicas y de protección del medio ambiente.
- Desde comienzos del siglo XXI ha aumentado la customización, es decir, la personalización de las prendas a los consumidores, lo que es una desventaja para las empresas ya que es complicado adaptarse a sus gustos.

## **4. TERCERA ETAPA: FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING**

Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas. Éstos deben ser concretos, realistas y coherentes entre sí y con los objetivos corporativos (Sainz de Vicuña, 2012, p. 214)

Estos objetivos pueden ser a su vez de dos tipos: cualitativos (potenciar la orientación al mercado) y cuantitativos (aumento de la rentabilidad).

De acuerdo con el análisis externo e interno realizado anteriormente así como con el análisis DAFO para la empresa siguiendo la misión y visión de la empresa podríamos establecer los siguientes:

### **Objetivos cualitativos**

- Innovación en el servicio al cliente en relación a la consolidación de la tecnología RFID, proyectos de cajas rápidas y probadores a través de Internet.
- Garantizar la trazabilidad y la integridad de la cadena de suministro con el fin de lograr que sea estable y sostenible.
- Impulsar el talento personal de los trabajadores del grupo mediante programas de formación y de promoción interna.
- Buscar un crecimiento selectivo en nuevos segmentos de la población y targets a los que antes la empresa no se dirigía.
- Desarrollar e incrementar la presencia de la empresa a través de redes sociales.

### **Objetivos cuantitativos**

- Aumentar el volumen de ventas global del grupo un 10% respecto al año anterior.
- Aumentar un 20% las ventas en el mercado internacional a través de Internet respecto al anterior ejercicio.
- Apertura de 12 nuevas tiendas en el mercado internacional en lugares prioritarios como son EEUU y China.
- Reducción para 2020 del consumo energético y de las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20% y 100% respectivamente, en las tiendas construidas bajo estándares ecoeficientes.

## **5. CUARTA ETAPA: ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Una vez propuestos los objetivos a seguir para el grupo nos centraremos en elaborar las estrategias más adecuadas a llevar a cabo para cumplir dichos objetivos comenzando con la estrategia competitiva y acabando con la estrategia funcional.

### **5.1– Estrategia competitiva**

Según Kotler y Singh (1981), la compañía puede optar entre cuatro tipos de estrategias competitivas: líder, retador, seguidor y especialista. A través de éstas, la empresa tiene como finalidad conseguir una ventaja competitiva que sea estable en el tiempo y que afronte adecuadamente tanto las oportunidades como las amenazas que surgen en el entorno, siempre en función de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Inditex, con un volumen de ventas de 20.900 millones de euros, se mantiene por delante de su rival directo en la lucha por el centro de la moda mundial, H&M, cuyas ventas rondaron los 19.500 millones. Esto hace que Inditex siga una estrategia de líder ya que se sitúa en primer lugar dentro del sector textil y supone un punto de referencia en el cual se fijan los competidores.

Mediante su posición, Inditex busca lograr una ventaja competitiva mediante una mezcla entre liderazgo en costes y la diferenciación del producto.

Por un lado, gracias a sus economías de escala, los costes de producción son bajos en comparación con el beneficio que obtiene. Los eslabones verticales de la cadena de valor, la deslocalización de la producción y la automatización de los procesos le permiten obtener unos bajos costes.

Por otro lado, Inditex busca entender los cambios en los gustos del entorno social, reinterpretar los diseños propuestos por las marcas de lujo pero a un precio asequible y refrescar continuamente la oferta enviando prendas nuevas a las tiendas dos veces por semana. De este modo, estas acciones aportan un grado de diferenciación de productos desde el punto de vista de la exclusividad percibida por los clientes.

Tabla 5.1 – Estrategia de ventaja competitiva de Inditex

VENTAJA COMPETITIVA	
Máxima calidad al menor precio posible	Posición de costes bajos
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION Adaptación a los deseos de los clientes, constante renovación de prendas, gran diseño y buena ubicación de las tiendas.	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES Distribución en tiempo record y agilidad de fabricación

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980)

### **5.2 – Estrategia de crecimiento**

Para estudiar la estrategia de crecimiento que llevará a cabo Inditex utilizaré la matriz de Ansoff, la cual nos servirá para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, es decir, esta matriz expresa las posibles combinaciones producto-mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Tabla 5.2- Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Matriz de Ansoff (1957)

a) Penetración de mercado: mercados conocidos y productos conocidos

La estrategia de penetración de mercado tiene como principal objetivo el aumento de su cuota de mercado. Las distintas acciones que realizará Inditex con el fin de cumplir dicho objetivo y seguir creciendo como líder del sector serán:

- Apertura de nuevas tiendas. A pesar de que Inditex está presente en 91 países diferentes (Memoria anual Inditex 2015), se deberían abrir nuevas tiendas físicas en aquellos lugares donde el grupo ya está presente pero no tiene una penetración importante como son EEUU y China con la principal finalidad de atraer nuevos clientes y aumentar de esta manera sus ventas.
- La no publicidad en medios convencionales. Esta estrategia supone una de las bases del grupo, en el cual el propio producto es el propio elemento más importante de comunicación así como la localización y los escaparates de las tiendas.
- Fidelización de los clientes existentes mediante la tarjeta AffinityCard se incentiva el consumo de productos en estos mercados ya que de esta manera el cliente puede adquirir más productos aprovechando las condiciones de financiación que le da la tarjeta.
- Captación de nuevos targets. A través de su marca Uterqüe se venden productos de mejor calidad a un precio mayor, con lo que la empresa se dirige a clientes más selectos que no encontrarían dichos productos en el resto de cadenas. Destacaremos también su línea de productos para pre-mamá y para deportistas.

b) Lanzamiento de nuevos productos: mercados conocidos y productos nuevos

- Destacaremos en primer lugar la renovación constante de la moda en las diferentes enseñas de Inditex. Las tiendas intentan siempre adaptarse a los cambios de los clientes a lo largo de la temporada. Dicha medida no supone una ampliación tradicional de la cartera de productos, pero sí de la producción continua con variaciones constantes en la moda que ofrece, pudiendo considerar dicho cambio como un desarrollo de producto.
- Inditex también primará la ampliación de su cartera de productos. Mediante algunas de sus enseñas menos conocidas como son Uterqüe, Zara Home y Oysho, desde hace ya un tiempo buscará captar clientela en los mismos mercados pero con productos nuevos aunque relacionados con el mundo de la moda: ropa de hogar, complementos, lencería.
- Tiendas con conciencia ecológica y sostenible. Como ya hemos comentado antes Inditex da importancia a los criterios de sostenibilidad en los puntos de venta para así crear un prototipo de Eco-Tienda. Zara Korai sigue al pie de la letra el Plan Estratégico Medioambiental.

- Se está también trabajando en un nuevo apartado de productos, los cuales han ido cogiendo fuerza en los últimos años: la moda ecológica. Hoy en día, Inditex fabrica 15 millones de prendas con tejidos ecológicos lo que puede suponer una ventaja competitiva para aquellos clientes más sensibles con el medio ambiente.
- c) Desarrollo de Mercados: productos conocidos y mercados nuevos
- En la actualidad, el medio fundamental para fomentar la compra de productos y llegar a nuevos lugares es la venta online. Primero fue Zara Home en 2007, accesible desde 15 países, y desde septiembre 2010 con Zara.com. Así retiene a los consumidores actuales y atrae a los de la competencia, presentándose como una alternativa a las marcas textiles que ya tenían venta online.
  - Inditex sigue continuamente con el proceso de internacionalización. Comenzó su expansión en Oporto (Portugal), Estados Unidos (1989), Francia (1990) y desde 1998, cada año va desembarcando en múltiples países con el fin de instalar nuevas tiendas. Inditex lo que hace es abrir de una a tres tiendas en un mercado con el fin de coger experiencia para luego continuar su expansión por todo el país.
- d) Estrategias de diversificación: nuevos productos en nuevos mercados
- Inditex está estudiando desde hace tiempo el comercializar moda para las mujeres de religión árabe de tal forma que se diseñen prendas para llevar por encima de su tradicional burka, de tal manera que el grupo entrará en nuevos mercados con productos nuevos.
  - Zara Home, un ejemplo de diversificación relacionada. Dicha enseña comercializa productos de ropa de hogar, pero en los últimos años también ofrece artículos de decoración lo que se puede identificar como que Inditex está introduciendo una nueva línea de productos no relacionados con su negocio principal. Mediante este hecho, lo que busca Inditex es expandirse en diferentes mercados para así complementar su negocio principal.

### **5.3 – Estrategia de segmentación y posicionamiento**

La segmentación se puede definir como “*La división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia*”. (Kotler y Armstrong , 2007)

Partiendo de esta definición, la estrategia de segmentación será aquella que diferencia un mercado en subconjuntos homogéneos según las necesidades y los gustos de los consumidores, denominados segmentos con el objetivo de identificar aquellos que permitan adaptar y estandarizar los esfuerzos para la mejora de la satisfacción del cliente.

Los criterios de segmentación que sigue Inditex serán:

- Segmentación basada en criterios económicos: los precios de las prendas en España y Europa serán dirigidos a clientes de clase media (buena calidad a



precios accesibles) mientras que en países como EEUU o China los productos estarán dirigidos a clientes de clase media-alta.

- Segmentación basada en criterios demográficos: la llevará a cabo siguiendo dos factores:
  - Sexo: Inditex comercializa prendas para hombres, mujeres y niños.
  - Edad: cada enseña de Inditex se dirigirá a un público concreto de edad.
- Segmentación geográfica: la distinguiremos de dos tipos:
  - Según áreas geográficas: En Europa se considerará una marca accesible para la mayoría de la población y en el resto de continentes se posicionará como marca de lujo.
  - Según países: La producción variará en relación al país donde se comercialicen los productos de acuerdo con la climatología, la cultura...
- Segmentación basada en el diseño: las prendas se diferenciarán en función del tipo de ropa buscada por los clientes, de tal forma que si buscan ropa más clásica visitarán Massimo Dutti mientras que si quieren una ropa más juvenil se dirigirán a enseñas como Bershka o Pull and Bear.

Inditex lleva a cabo una estrategia de **segmentación diferenciada** ya que a cada segmento de mercado se dirigirá con una oferta y un posicionamiento diferente. Esto se realizará a través de sus diferentes enseñas, de tal manera que cada una de ellas va dirigida a un grupo de personas, con el fin de cubrir diferentes segmentos del mercado y así obtener una ventaja respecto de la competencia. Las diferentes marcas de Inditex son (Espinosa, 2013):

- ZARA: Supone la cabecera del grupo Inditex. Comercializa ropa de diseño y de calidad a precios competitivos para hombres y mujeres de entre 20 y 35 años. Dicha marca innova al paso de la sociedad de tal forma que viste aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda. Tal importancia es la de esta marca que supone más de la mitad del volumen de negocio, con un 66,1%.
- BERSHKA: Fue creada en sus inicios para satisfacer las necesidades del público femenino más joven aunque hoy en día también cuenta con ropa para hombre. Bershka es un foco de interés para las jóvenes de entre 13 y 23 años. Los diseños cuentan con mucho colorido, prendas divertidas que animan a dejar volar la imaginación, con una imagen fresca y siempre muy actual. Esto ha hecho que Bershka este posicionado como uno de los referentes de moda de los jóvenes a nivel internacional. Su cifra de negocio representa sobre un 9,3% del total del Grupo.
- PULL & BEAR: En sus inicios era una marca centrada en moda casual y deportiva para hombre, pero al igual que ocurre con Bershka, hoy en día cuenta con línea de ropa para mujeres. "Joven, activo, informal", así es el cliente al que se dirige Pull & Bear. Pull and Bear ha sabido adaptarse a los gustos de los jóvenes para conseguir convertirse en la actualidad como un referente de moda casual y desenfadada. Supone el 6,8% del total del grupo.
- MASSIMO DUTTI: inicialmente se dedicó únicamente a la moda para hombre aunque desde 1995 cuenta con ropa para mujer. La cadena ofrece moda de gran calidad para un público actual, urbano y con poder adquisitivo medio. Su gama

de productos incluye sastrería, camisería, ropa informal para el tiempo libre, calzado y complementos. Con 497 tiendas ubicadas en 44 países, es el resultado de un diseño universal que supera las fronteras para conectar con el hombre y la mujer de hoy: independientes, urbanos y cosmopolitas. Su volumen de negocio representó sobre un 7,1% del total del Grupo.

- **STRADIVARIUS:** esta marca se centra únicamente en moda para mujer de entre 15 y 25 años. Las colecciones de Stradivarius están dirigidas a las jóvenes con un carácter muy dinámico, que quieren vestir la última moda: elegir qué les gusta de cada tendencia y combinarlo creando un estilo propio y único. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades con un estilo informal e imaginativo. Representa sobre el 6% del total del Grupo Inditex.
- **OHYSO:** esta marca creada por el grupo de dedica a la venta y comercialización de ropa interior divertida, sexy y femenina , ropa para estar en casa y para la práctica de deporte. También comercializa complementos y cosmética pero en menor medida. Supone un 2% del volumen de negocio.
- **ZARA HOME:** se trata de la enseña del grupo Inditex dedicada a la decoración del hogar, aunque también vende artículos para vestir. Su apuesta para vestir – ropa de cama, de mesa y de baño-, se complementa con productos para el hogar como son las vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos decorativos. Zara Home propone diferentes ambientes de decoración cada temporada (Contemporáneo, Clásico, Étnico y Blanco). Con una renovación continua de su oferta, Zara Home introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar. Tiene un volumen de negocio del 2,2% aproximadamente.
- **UTERQUE:** esta enseña es la dedicada especialmente a la comercialización de accesorios y complementos de moda, aunque también vende una cuidada selección de prendas de textil y piel de gran calidad. Supone un nuevo formato comercial de Inditex en el que complementos de moda y prendas de alta calidad con precios más altos que el resto de enseñas. Cuenta con el menor volumen de negocio dentro de las enseñas del grupo con un 0,5%.
- **LEFTIES:** lo forma la moda más barata. Su oferta de productos se forma de colecciones que quedan fuera de temporada, por lo que el precio es menor que en las otras enseñas.

\*Los porcentajes de volumen de negocio están calculados a partir de las ventas totales de cada enseña en comparación con la facturación total del grupo\*

Una vez conocida la estrategia e segmentación llevaba a cabo por la empresa nos centraremos en la estrategia de posicionamiento que llevará a cabo el grupo. Para estudiarla lo haremos acorde al área geográfica en el que Inditex comercialice mediante la tabla 5.3:

Tabla 5.3 – Posicionamiento según el área geográfica

EUROPA	RESTO DEL MUNDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ropa de calidad media siempre siguiendo las tendencias de moda</li> <li>- Política de precios medios para personas de un poder adquisitivo medio</li> <li>- Productos orientados a un target de población amplio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ropa considerada como marca de lujo transmitiendo una imagen de producto de alta calidad.</li> <li>- Precios más caros para reforzar la posición.</li> <li>- Ubicación de las tiendas en las calles/avenidas comerciales principales de cada lugar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **5.4 – Estrategia de fidelización**

La estrategia de fidelización se define como todas aquellas acciones llevadas a cabo por la empresa para lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente frecuente de nuestra empresa.

En el caso de Inditex, las políticas de fidelización son escasas ya que el grupo no da tanta importancia a este tipo de acciones, tan solo podemos enumerar dos acciones de fidelización:

- Inditex ha creado una tarjeta denominada Affinity Card, la cual es una tarjeta de pago para las tiendas del Grupo Inditex en España, que ofrece numerosas ventajas al realizar sus compras:
  - o Dicha tarjeta no tiene ni cuota de emisión ni de mantenimiento, por lo que es totalmente gratis.
  - o Ofrece la forma de pago que mejor se adapte a los clientes.
  - o El cliente siempre estará informado de todas las novedades así como ofertas de las tiendas de Inditex gracias al servicio de newsletter.
  - o Ofrece también descuentos en viajes, hoteles y otros servicios exclusivos
- Otra medida llevada a cabo por Inditex, es la tarjeta Zara plus, con la cual en todos los establecimientos de esta marca el cliente será beneficiado después de la compra ya que Zara plus remunera cierto porcentaje del total de la compra. Esta medida supone una buena acción de fidelización del cliente ya que el precio supone una característica fundamental para que la compra se realice.

## **5.5 – Estrategia funcional**

Este nivel estratégico pondrá en combinación los diferentes instrumentos de marketing de los que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: producto, precio, distribución y comunicación.

### **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

1. Productos adaptados a los clientes: Inditex deberá continuar realizando una oferta acorde a los gustos de los clientes y a las tendencias de moda.
2. Ampliar la gama de productos de Inditex en relación a la venta de accesorios y de todo tipo de complementos en las cajas, así como el aumento del tallaje de las prendas con el fin de que todo tipo de clientes puedan vestir a la moda.
3. Implantar la tecnología más moderna y avanzada con el fin de fabricar productos en el menor tiempo posible y reducir los costes de fabricación.
4. La creación de productos con materias primas totalmente ecoeficientes con el fin de reducir la emisión de gases tóxicos.
5. Dirigirse a segmentos y targets a los que antes no se dirigía como ropa para premamá y para mujeres de religión árabe.

### **ESTRATEGIAS DE PRECIO**

1. Establecimiento del target-pricing para decidir el precio de cada prenda: el precio de las prendas se establecerá acorde a la información sobre lo que están dispuestos a pagar los clientes para cada tipo de prenda.
2. Adoptar una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política de precios adaptada a cada país y a cada segmento de mercado donde opere la empresa
3. Reducciones de un pequeño porcentaje del precio total para clientes que gasten a partir de 50 euros a través de la web con el fin de incrementar las ventas por este medio que en los últimos años ha adquirido tanta importancia.

### **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

1. Ampliar la red de distribución actual y el número de centros logísticos con el fin de agilizar el proceso de distribución y reducir en la mayor medida posible el tiempo de distribución de las prendas.
2. Llevar a cabo una política de tiendas grandes, de tal modo que se cierren dos tiendas pequeñas y se abra una grande con el fin de ahorrar costes de local y aumentar las ventas.
3. Potenciar la integración vertical en la empresa y establecer una relación personal, estrecha y fluida con toda la cadena de distribución con el fin de que todos los trabajadores realicen su trabajo correctamente y estén motivados con su puesto.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1. Mejorar las páginas web de las distintas marcas con el fin de que la experiencia de compra resulte lo más placentera posible en relación al contenido emocional así como al tiempo de compra y la facilidad para el pago
2. Presencia del grupo en las redes sociales para las diferentes enseñas del grupo para que todo el mundo pueda conocer las novedades en productos, las nuevas colecciones y las promociones existentes y de esta forma se atraiga a los clientes a los puntos de venta.
3. Utilización del escaparatismo como principal medio publicitario de tal forma que el escaparate suponga un reflejo de lo que el cliente se va a encontrar en el interior, por lo que será muy importante cuidar mucho la limpieza y los productos que se van a exponer.
4. Fomentar el marketing directo y relacional de la empresa con el fin de mejorar la relación con proveedores y accionistas así como fidelizar a los clientes más habituales.

## **6. PLAN DE ACCIÓN**

### **6.1 - Acciones sobre productos**

Tabla 6.1 – Acciones sobre producto

Decisión	Nº	Acciones	Responsable	Periodo
Productos personalizados	1	Estudiar cómo evoluciona el entorno en relación con las tendencias de moda y cuáles son los gustos de los posibles clientes Potenciales	Director de marketing	Enero y Febrero de 2018
	2	Realizar encuestas a la gente acerca de gustos en relación con la moda	Director de marketing	Marzo y Abril de 2018
	3	Analizar los resultados y trasladárselos al departamento de diseño	Director de marketing	Mayo 2018
Ampliar la gama de productos en las enseñas de Inditex así como el tallaje de las prendas	4	Realizar un estudio de la competencia directa de Inditex acerca de los accesorios y tallas que comercia en sus establecimientos	Director comercial	Enero y Febrero 2018
	5	Aumentar la oferta de todo tipo de accesorios (pulseras, collares, pendientes, coileteros, carteras...) alrededor de las cajas para que los clientes al ir a pagar sus prendas se les incite el comprar algún accesorio	Director comercial	Marzo-Julio 2018

	6	Introducción de las tallas XXL para camisetas, camisas y jerseys y de la talla 46 para pantalones	Director comercial	Agosto-Diciembre 2018
Implantación de la tecnología más moderna y avanzada	7	Creación de un sistema de información de marketing (SIM) con el objetivo de generar un flujo ordenado de información	Director de marketing	Enero, Febrero y Marzo 2018
	8	Implantar sistemas inteligentes en todos los talleres de confección así como en todos los centros logísticos	Director de marketing	Enero – Diciembre 2018
Creación de productos con materias primas totalmente ecoeficientes	9	Utilización de nuevos tejidos ecoeficientes para la fabricación de prendas en al menos el 50% de la producción con el fin de reducir el consumo energético.	Director de producción	Enero – Diciembre 2018
	10	Investigación acerca de nuevas invenciones de materiales ecoeficientes para la fabricación de ropa	Director de marketing	Octubre, Noviembre y Diciembre 2018
Dirigirse a segmentos y targets a los que antes no se dirigía	11	Realizar un estudio de aquellos nuevos mercados a los que la empresa puede dirigirse, como pueden ser el mercado de mujeres prémamas o el de mujeres de religión árabe	Director de marketing	Enero y Febrero de 2018
	12	Evaluar las alternativas acerca de los productos que comerciar para dicho target	Director de marketing	Marzo, Abril y Mayo de 2018
	13	Comprobar resultados y ver si es rentable, dirigirse a esos targets.	Director comercial	Diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

## **6.2 – Acciones sobre precios**

Tabla 6.2 – Acciones sobre precios

Decisión	Nº	Acciones	Responsable	Periodo
Establecimiento de target-pricing	13	Estudio acerca de lo que los clientes están dispuestos a pagar por los diferentes productos que ofrecemos	Director comercial	Enero y Febrero 2018
	14	Reunión con el departamento comercial para establecer los precios de cada prenda	Director comercial	Marzo 2018
	15	Evaluar las compras de cada producto atendiendo al precio establecido	Director comercial	Diciembre 2018
Adoptar una estrategia de precios diferenciada adaptada a cada segmento	16	Realizar un estudio acerca del posicionamiento de las marcas de la empresa en el país objetivo	Director comercial	Marzo, Abril y Mayo 2018
	17	Establecer el precio de las prendas acorde al posicionamiento de la marca	Director comercial	Junio 2018
	18	Evaluar si se logra la facturación deseada en relación al precio establecido. Si no es así habrá que reformular el posicionamiento de la marca en dicho país	Director comercial	Diciembre 2018
Precios especiales para clientes que compren a través de la web	19	Descuento de un 5% si la compra por internet en alguna de las marcas de Inditex supera los 50 euros.	Director de marketing y comunicación	Enero – Diciembre 2018
	20	Acumulación de puntos por cada compra a través de la web para entrar en sorteos regalos o descuentos especiales...	Director de marketing y comunicación	Enero – Diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 – Acciones sobre distribución y ventas**

Tabla 6.3 – Acciones sobre distribución

Decisión	Nº	Acciones	Responsable	Periodo
Ampliar la red de distribución actual y el número de centros logísticos	21	Abrir dos nuevos centros logísticos: uno en Alemania y otro en Nueva York para que de esta forma la distribución a las tiendas de Europa y América sea más ágil, lo que se traducirá en una optimización del proceso logístico y por tanto, un aumento de las ventas	Director de distribución	Enero y Julio 2018
	22	Ampliar su expansión hacia nuevos mercados, más alejados cultural y geográficamente, como en el caso de Asia y América del Sur.	Director de distribución	Enero – Junio 2018
	23	Potenciar la venta online de las diferentes cadenas del grupo lleguen a lugares remotos donde no compensa abrir una tienda física	Director de distribución	Julio – Diciembre 2018
Política de tiendas grandes	24	Investigación acerca de los ingresos de dos tiendas pequeñas en relación a los ingresos de una grande y ver si es rentable llevar a cabo el cambio	Director de ventas	Enero, Febrero y Marzo 2018
	25	Cierre de dos establecimientos pequeños para la creación de un local más grande	Director de distribución	Abril, Mayo, Junio y Julio 2018
	26	Seleccionar los destinos en los que llevar a cabo la sustitución de dos tiendas pequeñas por una grande	Director de distribución	Agosto - Diciembre 2018
Potenciar la integración vertical en la empresa	27	Fortalecer la comunicación con los distintos miembros de la cadena de distribución del grupo	Director de marketing	Enero 2018
	28	Establecimiento de diferentes cursos formativos para nuevos trabajadores que intervengan en el proceso logístico con el fin de que todos los trabajadores sepan lo que deben de hacer en cada momento	Director de marketing	Abril, Mayo y Junio de 2018
	29	Felicitación de Pascuas	Director de marketing	Diciembre 2018



## 6.4 – Acciones sobre comunicación

Tabla 6.4 – Acciones sobre comunicación

Decisión	Nº	Acciones	Responsable	Periodo
Mejorar la página web	30	Mejorar la legibilidad y atractivo de la web para facilitar el manejo de esta a los clientes	Jefe de administración	Enero y Febrero 2018
	31	Incorporación de un apartado dentro de la página que te explique de manera sencilla para todo el mundo como registrarse y qué ventajas le reportará formar parte de la newsletter de la marca	Jefe de administración	Marzo 2018
	32	Añadir nuevos métodos de pago como son Paypal, paysafecard, ...	Jefe de administración	Abril y Mayo 2018
Presencia en nuevas redes sociales	33	Realizar un estudio de las redes sociales existentes para conocer cuáles pueden ser útiles para dar a conocer nuevos productos	Director de marketing y comunicación	Julio, Agosto y Septiembre 2018
	34	Promociones para aquellos clientes que se suscriban y sigan la página de la empresa con el fin de conseguir el máximo número de interacciones en ellas	Director de marketing y comunicación	Octubre, Noviembre y Diciembre 2018
Utilización del escaparatismo como principal medio publicitario	35	Estudio de los escaparates de la competencia con el fin de buscar cual puede ser nuestro elemento diferenciador	Director de marketing y comunicación	Enero y Febrero 2018
	36	Estudio de las propuestas del equipo comercial del grupo sobre los prendas que aparecerán en el escaparate así como de los carteles de información sobre el precio, rebajas o nuevas colecciones.	Director de marketing y comunicación	Marzo, Abril y Mayo 2018
	37	Mejorar la iluminación y mantener una limpieza óptima del cristal	Director de marketing y comunicación	Junio 2018
Fomento del marketing relacional	38	Mediante el correo electrónico, SMS o Whatsapp de los clientes suscritos a las diferentes enseñanzas se enviará información de promociones y nuevas tendencias de moda al menos una vez al mes	Director de marketing y comunicación	Enero – Diciembre 2018
	39	Felicitación del cumpleaños a través de email de aquellos clientes	Director de marketing y comunicación	Enero – Diciembre 2018

		suscritos		
	40	Mejora del sistema de atención al cliente en relación a propuestas o dudas que puedan tener los clientes, contestando su correo en menos de 24 horas	Director de marketing y comunicación	Enero – Diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 – Timing

Tabla 6.5 – Cronograma de acciones

	2018											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>ACCIONES SOBRE PRODUCTOS</b>												
Estudiar las tendencias de moda y los gustos de los clientes												
Encuestas para conocer los gustos												
Análisis de los resultados y traslado de ellos al departamento de diseño												
Estudio de la competencia acerca de los accesorios y tallas que comercializa												
Diseño de todo tipo de accesorios para establecerlos alrededor de las cajas												
Introducción de tallas XXL y de la talla 46 de pantalones												
Creación de un sistema de información de marketing (SIM)												
Implantación de sistemas inteligentes en todos los talleres de confección												
Utilización de tejidos ecoeficientes para la fabricación de prendas												
Investigación acerca de nuevas invenciones de materiales ecoeficientes												
Realizar un estudio de aquellos nuevos mercados a los que la empresa puede dirigirse												
Evaluar las alternativas acerca de los productos que comerciar para dicho target												
Comprobar resultados y ver si es rentable, dirigirse a esos targets												
<b>ACCIONES SOBRE PRECIOS</b>												
Estudio sobre lo que están dispuestos a pagar los clientes por diferentes prendas												
Reunión del departamento comercial para el establecimiento de los precios												
Evaluar las compras de cada producto en relación al precio establecido												
Estudio acerca del posicionamiento de cada marca del grupo en cada país												
Establecimiento del precio de las prendas acorde al posicionamiento de la												

marca														
Evaluación sobre si se logra la facturación deseada en relación al precio														
Descuento de un 5% si la compra por internet en alguna de las marcas supera los 50 euros														
Acumulación de puntos por cada compra por internet para optar a regalos o promociones especiales														
<b>ACCIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN</b>														
Apertura de dos nuevos centros logísticos: uno en Alemania y otro en Nueva York														
Expansión hacia nuevos mercados como son Asia y Sudamérica														
Hacer que la tienda online llegue a lugares remotos en los que no compensa abrir tienda física														
Investigación acerca de los ingresos de dos tiendas pequeñas en relación a los ingresos de una grande y ver si es rentable llevar a cabo el cambio														
Cierre de dos establecimientos pequeños para la creación de un local más grande														
Seleccionar los destinos en los que llevar a cabo la sustitución de dos tiendas pequeñas por una grande														
Fortalecer la comunicación con los distintos miembros de la cadena de distribución del grupo														
Establecimiento de diferentes cursos formativos para nuevos trabajadores que intervengan en el proceso logístico														
Felicitación de pascuas														
<b>ACCIONES SOBRE COMUNICACIÓN</b>														
Mejorar la legibilidad y atractivo de la web														
Apartado dentro de la web que te explique los pasos a seguir para registrarte y las ventajas del newsletter														
Añadir nuevos metodos de pago como paypal, paysafecard														
Estudio de las redes sociales existentes para conocer cuáles pueden sernos útiles para dar a conocer nuevos productos														
Descuentos y promociones para aquellos clientes que se suscriban a las redes sociales del grupo														
Estudio de los escaparates de la competencia para conocer nuestro elemento diferenciador														
Estudio sobre las prendas que aparezcan en el escaparate														
Mejorar la iluminación y limpieza del escaparate														
Envío de información y promociones a los clientes suscritos en la newsletter														

Felicitación de cumpleaños a través del email												
Mejora del sistema de atención al cliente contestando los correos en menos de 24h												

Fuente: Elaboración propia

## **7. CONCLUSIONES**

Valorando toda la información recogida en el desarrollo del plan de marketing para Inditex podemos concluir con que la empresa más importante del sector textil en el mundo está haciendo las cosas bien, ya que lleva ya unos años en la cumbre del sector de la moda.

Las dificultades generadas por la crisis económica para la empresa española están presentes, pero bien es cierto que la facturación anual para el grupo va en aumento cada año y eso es prueba de que hay que continuar con sus estrategias que tan buenos resultados le están dando.

Gracias a sus productos de calidad y de diseño novedoso, adaptándose siempre a los cambios en los gustos de los consumidores y sabiendo percibir lo que necesita el consumidor en cada momento, la política de colecciones todo el año y el no almacenamiento, supone grandes ventajas para el grupo lo que hace que se consolide en su posición competitiva.

Es evidente que la empresa se debe de ir adaptando a los cambios en innovaciones tecnológicas, sobre todo a la gran evolución que está suponiendo la venta online en los últimos años. Por estas razones, la empresa ha de tener presente que además de seguir con sus políticas que tan buenos resultados la han dado estos años, también ha de prestar atención al mundo online en el que nuevas empresas emergentes vienen pisando fuerte.

Habrá que tener presente la presencia del grupo en algunos países donde su cuota de mercado es escasa, tales como son China y EEUU, donde podría ser provechoso el abrir nuevos establecimientos con el fin de aumentar ventas en países en los que tiene poca presencia.

Por último y para concluir este proyecto, el plan de marketing desarrollado plantea un modelo de negocio con grandes proyecciones de futuro de acuerdo a las tendencias que presenta el sector textil. De esta forma, siendo constantes en el trabajo y esfuerzo, poniendo atención a los cambios del entorno y en la mente del cliente y promoviendo unas correctas acciones de marketing el gigante Inditex podrá seguir siendo líder del sector durante mucho tiempo.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Abell, F. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª ed.). Madrid: Civitas

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª ed.). Prentice Hall.

Mintzberg, H (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

Munuera, J. L. y Rodríguez A. I. (2006). *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*. Madrid: ESIC.

Munuera, J. L. y Rodríguez A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (17ª ed.). Madrid: ESIC.

Sanz de la Tajada, L. A. (1974). *Marketing*. Editado por la Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas (CECA). Madrid

Santesmases, M., Merino, M. J., Sanchez J., y Pintado, T. (2009): "Fundamentos de Marketing". Pirámide.

### **Webgrafía**

El Confidencial (2013). *Inditex se aprovecha de la ley para librarse de pagar 900 millones de impuestos en España* [http://www.elconfidencial.com/economia/2013-06-17/inditex-se-aprovecha-de-la-ley-para-librarse-de-pagar-900-millones-de-impuestos-en-espana\\_417027/](http://www.elconfidencial.com/economia/2013-06-17/inditex-se-aprovecha-de-la-ley-para-librarse-de-pagar-900-millones-de-impuestos-en-espana_417027/) (Consulta 5 de noviembre de 2016).

El Confidencial (2015). *Inditex al desnudo: la estrategia de precios de Zara al descubierto* [http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto\\_867010/](http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/) (Consulta 21 de noviembre de 2016).

Espinosa, R. *Segmentación de mercado, concepto y enfoque* <http://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/> (Consulta: 10 de noviembre de 2016).

Europapress (2015). *Inditex implanta la tecnología RFID en sus tiendas y coloca 'chips' en las prendas para mejorar su gestión*

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-inditex-implanta-tecnologia-rfid-tiendas-coloca-chips-prendas-mejorar-gestion-20140718123252.htm> (Consulta 15 de noviembre de 2016).

González, S. *¿Por qué compramos en Zara? Un estudio de mercado revela que el 91% de los hombres ha comprado en Zara alguna vez* [http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto\\_867010/](http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/) (Consulta 28 de octubre de 2016)

Jiménez, M. *Primark aumenta un 8% las ventas y ya crece menos que Inditex y H&M* [http://economia.elpais.com/economia/2015/11/03/actualidad/1446537603\\_449889.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/11/03/actualidad/1446537603_449889.html) (Consulta 26 de Octubre de 2016).

La Vanguardia (2016). *Inditex (Zara), Primark, H&M y Mango copan el 25 % del mercado de moda España* <http://www.lavanguardia.com/vida/20160112/301355234993/inditex-zara-primark-h-m-y-mango-copan-el-25-del-mercado-de-moda-espana.html> (Consulta 26 de Octubre de 2016).

Libremercado (2016). *Inditex desvela uno de sus secretos: fabrica el 15% de la ropa en España* <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7547918/05/16/La-tienda-online-de-Inditex-factura-un-53-mas-y-alcanza-ya-a-toda-la-UE.html> (Consulta 20 de noviembre de 2016).

Manuales prácticos de la PYME: cómo elaborar un plan de marketing [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing\\_C.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf) (Consulta 25 septiembre de 2016).

Martín C. *H&M aguanta el pulso a sus competidores (Inditex, GAP y Uniqlo): sus ventas crecen un 25% en el primer trimestre* <http://www.hispanidad.com/hm-aguanta-el-pulso-a-sus-competidores-inditex-gap-y-uniqlo-sus-venta-20150316-168891.html> (Consulta 25 de Octubre de 2016).

Memoria anual de Inditex (2015) [http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex\\_+Memoria\\_Anual\\_2015\\_web.pdf/6753b7d1-516b-4a5e-b19f-9c863d3a2e94](http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Memoria_Anual_2015_web.pdf/6753b7d1-516b-4a5e-b19f-9c863d3a2e94) (Consulta 20 de septiembre de 2016)

Ministerio de industria, energía y turismo. *Presentaciones sectoriales sector textil y confección (abril 2016)*. <http://www.minetad.gob.es/ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf> (Consulta 20 de Octubre de 2016).

Modaes.es. *H&M crece un 19% en 2015 y rebasa los 19.000 millones, con un alza del 5% en su beneficio* <https://www.modaes.es/empresa/20160128/hm-crece-un-19-en-2015-y-rebasa-los-19000-millones-con-un-alza-del-5-en-su-beneficio.html> (Consulta 25 de octubre de 2016)

Página web oficial de Inditex. <http://www.inditex.com/home>

Romera J. *La tienda 'online' de Inditex factura un 53% más y alcanza ya a toda la UE* <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7547918/05/16/La-tienda->

[online-de-Inditex-factura-un-53-mas-y-alcanza-ya-a-toda-la-UE.html](#) (Consulta 7 de noviembre de 2016).

Salgado, R.. *La industria textil «embellece» la economía española*  
<http://www.larazon.es/economia/la-industria-textil-embellece-la-economia-espanola-CB10886271#.Tt10dyijDrSrR3> (Consulta 10 de Octubre de 2016).