



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Las nuevas tendencias de gestión: La Transformación Digital. El caso práctico de Inditex

Presentado por Daniel Burgos Álvaro

Tutorizado por César Gámez Alcalde

Segovia, 25 de febrero de 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE	3
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3

CAPÍTULO 1

Introducción general a la transformación digital.

1.1 ¿Qué es la Transformación Digital?.....	6
1.2 Causas de la Transformación Digital	7
1.3 Como afecta la Transformación Digital a las empresas	8
1.3.1 La digitalización y la cadena de suministro de la empresa.....	8
1.3.2 Como alcanzar una red digital de suministro	9
1.3.3 Obstáculos que impiden la Transformación Digital en una empresa	10
1.3.4 Como iniciarse en la Transformación Digital	11
1.3.5 Beneficios para las empresas	12
1.4 Agenda Digital 2025	14

CAPÍTULO 2

Análisis de la empresa Inditex.

2.1 Introducción	18
2.2 Historia	18
2.3 Misión, Visión y Valores de la compañía	21
2.4 Análisis PEST	22
2.5 Modelo 5 Fuerzas de Porter y la influencia de la Transformación Digital	24
2.6 Análisis DAFO	27
2.7 Análisis CAME	29
2.8 Cadena de Valor de Inditex	31
2.8.1 Actividades Primarias	31
2.8.2 Actividades de Apoyo	33

CAPÍTULO 3

Inditex y su mirada hacia el futuro.

3.1. Inditex y su mirada hacia la era digital	36
---	----

.....

CONCLUSIONES	45
Referencias Bibliográficas	47
Webgrafía	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico nº1 Las 4 claves para emprender el camino hacia la Transformación Digital	12
Gráfico nº2 Mapa sobre la presencia de tiendas físicas de Inditex en el mundo	19
Gráfico nº3 Gráfico circular de la cantidad de tiendas físicas de las diferentes marcas del grupo Inditex	20
Gráfico nº4 Número de empleados de la compañía Inditex hasta el tercer trimestre de 2019	21
Gráfico nº5 Evolución de los beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2008 a 2012	41
Gráfico nº6 Evolución de los beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2013 a 2017	42
Gráfico nº7 Evolución de los beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2018 a 2020	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 1 Número de tiendas de las diferentes marcas de Inditex en el mundo y España	20
Tabla nº2 Modelo ilustrativo de las 5 fuerzas de Porter de Inditex	25

RESUMEN.

El presente trabajo tiene por finalidad el estudio de la transformación digital y como esta ha influido en el desarrollo de la actividad de las empresas para posteriormente determinar la importancia de la digitalización de las organizaciones a través de una serie de conclusiones basadas de la información recabada de documentos, artículos, libros y opiniones de diversos autores y ayudándome de la empresa Inditex como ejemplo de la trascendencia que tiene transformar digitalmente una organización en un sector en constante evolución.

PALABRAS CLAVE.

Transformación digital, digitalización, industria 4.0, Inditex, dirección estratégica, dirección y organización de empresas.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El mundo en el que vivimos ha experimentado una infinidad de cambios consecuencia de la creciente presencia del internet y la enorme revolución tecnológica. Cambios que no solo han afectado a la sociedad, sino que también ha provocado la transformación de las empresas.

Desde un punto de vista académico, es realmente importante el estudio de la transformación digital de las organizaciones, puesto que el continuo avance y desarrollo de nuevas tecnologías ha transformado los modelos de negocio. Consecuencia directa a su vez de las recientes preferencias y exigencias de los consumidores en cuanto a la compra digital y las numerosas ventajas que esta nueva forma de compra e interactuar con las empresas ofrece.

Por lo que el presente trabajo va a consistir en el análisis de la transformación digital, qué es y su repercusión en las empresas, para posteriormente proceder al estudio del grupo Inditex y cómo éste ha llevado a cabo su propio proceso de transformación digital.

A pesar de que el tema principal del trabajo es la transformación digital, materia enfocada en la tecnología, yo, como estudiante de Relaciones Laborales y Recursos Humanos enfocaré el trabajo desde un punto de vista de la empresa. Por lo que el objetivo general de este proyecto será analizar la influencia de la transformación digital y las consecuencias de su aplicación en una empresa, concretamente en el grupo Inditex. Además de examinar y entender como las empresas pueden iniciar su camino hacia la transformación digital, que obstáculos se pueden encontrar, los beneficios y como el gobierno a través de la agenda digital 2025, fomentará mediante medidas la transformación digital. Para ello, el método de investigación que utilizaré será descriptivo. A su vez, para la realización del mismo he utilizado artículos y documentos de bases de datos académicas, libros especializados sobre el tema y apuntes tomados a lo largo de toda la carrera.

Es por ello que la estructura de mi proyecto tendrá tres capítulos: el primer capítulo, consta de una introducción general acerca de la transformación digital, en el que expondré qué es, las causas de la transformación digital, sus consecuencias en las empresas y terminaré este capítulo con la propuesta de Gobierno para la transformación digital. En el segundo capítulo, procederé al análisis de la empresa Inditex, donde trataré de forma resumida su historia, realizaré el análisis y desarrollo estratégico de la compañía para finalmente, en el tercer capítulo, explicar la transformación digital de Inditex y sus perspectivas de futuro.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN GENERAL A LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

1.1 ¿Qué es la Transformación Digital?

No existe una definición precisa de Transformación Digital. Sin embargo, si nos acogemos a la definición creada en el MIT Center for Digital Business vemos como primeramente procedieron a la separación de los términos de digitalización y transformación digital, puesto que no están relacionados, para después definir la transformación digital como el uso de tecnología orientado a la mejora en el rendimiento y alcance de las empresas, por lo que muchos autores determinan que esta transformación es el resultado de sumar la innovación y la gestión del cambio en una organización. (García, 2019)

A su vez, podemos definir este concepto según la definición atribuida por la empresa TechCenter¹, la cual sostiene que “es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que una organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos.”

De esta definición podemos extraer una serie de elementos clave: innovación, reinención y aplicación de tecnología digital. Términos ligados a una sociedad cada vez más digitalizada, y es que nuestra vida gira entorno a lo digital, por lo que está claro también que, desde el punto de vista empresarial, tanto la creación de valor como la determinación de objetivos van a estar claramente influidos por un ecosistema altamente digitalizado. Consecuencia de ello, las formas con las que se venía gestionando una organización han cambiado de forma radical, tanto es así que como resultado tenemos el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y retos para las empresas. Esto se debe principalmente a la gran velocidad en que la digitalización está abordando tanto en las relaciones sociales y personales que, a pesar de ser un fenómeno reciente, está cambiando la manera en la que se comportan los diferentes agentes económicos debido al ambiente altamente dominado por lo digital (Llorente & Cuenca, 2016).

Por tanto, nos encontramos con la necesidad de crear modelos de negocio orientados a establecer una estrategia y cultura empresarial ligada a transformar digitalmente una empresa. Sin embargo, este proceso de transformación no es fácil, ya que como sostiene Luis Miguel Uriarte y Manuel Acevedo (2018) *“replantear la organización a través de la utilización de las tecnologías digitales para mejorar la forma en que se desempeña y sirve a sus grupos de interés implica cambios profundos. La transformación digital es un proceso a medio plazo para responder a la “presión digital” que sienten las organizaciones desde múltiples direcciones (Uriarte & Acevedo, 2018):*

1. *Desde la propia evolución de las competencias tradiciones.*
2. *Desde los nuevos actores que irrumpen en el sector.*
3. *A través de sus stakeholders internos: clientes, proveedores, empleados y accionistas.*
4. *Mediante lógicas corporativas”.*

¹ TechCenter: Empresa fundada en el año 2011, con sede en Perú. He elegido a esta empresa para definir que es la transformación digital dado que desde una década persigue el desarrollo de la cultura digital en diversos sectores empresariales a través de la herramienta Cloud Computing con el fin de que toda empresa sea capaz de acceder a la tecnología digital sin importar su tamaño o modelo de negocio.

Partiendo de esta base, la aplicación de la tecnología en las operaciones de la empresa es solo un primer paso, siendo lo realmente complejo conseguir un cambio en la cultura empresarial y el modus operandi de sus profesionales.

1.2. Causas de la Transformación Digital.

A razón del continuado crecimiento experimentado en la utilización de tecnologías digitales se están produciendo grandes cambios en toda la sociedad, debido a la interconexión de millones de personas, máquinas y productos. Todo ello provoca, a su vez, cambios en la economía y, por consiguiente, en el tejido empresarial, administraciones públicas y en los ciudadanos. Las causas que motivan este cambio de tendencia, vienen impulsadas por los diferentes actores con los que las empresas interactúan. Sobre todo, por parte de los clientes, que cada vez exigen más una experiencia de compra fácil, rápida y dotada de gran información, además de que les aporte un nuevo valor que satisfaga sus necesidades. Sin olvidarnos de la influencia de la competencia, proveedores, instituciones, empleados e inversores. Con ello, algunos de los factores que impulsan la transformación digital son (WEGEDIT, 2020):

1. La innovación tecnológica. En los tiempos que vivimos estamos presenciando una infinidad de avances que ha experimentado la tecnología y su invasión en nuestra sociedad. Smartphones, tabletas, otros dispositivos digitales, aplicaciones y la presencia más habitual del internet en nuestras vidas ha dado lugar a un cambio de tendencia en la forma en la cual los individuos y las empresas viven e interactúan. Por consiguiente, éstas alteraciones han obligado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias a fin de adaptarse a ésta nueva inclinación.
2. Nuevas y creciente necesidades y expectativas del cliente. Con el paso del tiempo y el desarrollo de la tecnología, los clientes han desarrollado una necesidad cada vez mayor por encontrar productos y servicios fáciles de usar, intuitivos, rápidos y con la capacidad de ser configurados por ellos mismos.
3. Cambio en la cadena de valor en las organizaciones. Este cambio trae aparejado que las empresas no busquen de forma exclusiva ofrecer sus productos o servicios con una gran solidez o al mejor precio, sino que su punto de mira se fijará en cambiar la relación con el cliente a partir de nuevos modelos productivos, donde la tecnología pasará a convertirse en una pieza clave, puesto que gracias a ella se podrían detectar las nuevas necesidades del consumidor, generando un mayor valor para el cliente.

La interconexión de todos estos factores da lugar a que se produzcan grandes cambios y, a pesar de que las empresas a lo largo de la historia siempre han evolucionado de manera constante, buscando y adaptándose a nuevos ecosistemas, con la llegada de la digitalización surge una gran oportunidad para que las empresas puedan adaptarse a los cambios que demanda el mercado y los clientes de una forma más rápida.

1.3. Como afecta la TD a las empresas.

1.3.1. La digitalización y la cadena de suministro de la empresa.

Por medio de las nuevas tecnologías es posible mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Y es que el mercado exige que los modelos operativos sean cada vez más ágiles y simples, algo fundamental para que las empresas puedan sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Por ello, dadas las actuales tendencias, es totalmente necesario aprovechar y hacer uso de las nuevas tecnologías, no solo con el fin de prepararnos ante las nuevas y exigentes demandas del mercado, sino para conseguir que los procesos sean más accesibles y sostenibles para las personas. Por lo que una correcta digitalización de las empresas, capaces de aunar tecnología y procesos, generará muchos más indicadores y datos sobre los clientes, permitiendo integrar la experiencia de los clientes y así mejorar la toma de decisiones. (Círculo de Empresarios, 2019)

Consecuencia de los grandes cambios experimentados desde finales del siglo XX y la evolución acelerada del entorno económico y empresarial, las empresas se han visto en la obligación de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los consumidores. A esto se une la simplicidad que implica ahora la comunicación y la transmisión de la información, dando como resultado unos mercados cada vez más globalizados, lo que implica que una empresa tenga la gran facilidad de llegar a todo tipo de cliente sin la existencia de las grandes barreras o limitación que se presentaban en el pasado. Un mercado cada vez más acelerado en cuanto al cambio y la globalización trae consigo que las cadenas de suministro sean más difíciles de gestionar y, además, el alcance sea mucho mayor. Por lo que flexibilidad, rapidez y competitividad en costes parecen ser los 3 pilares fundamentales (Barco, 2016).

En el nuevo entorno en el que se mueven las empresas donde el “business-as-usual” ha dejado de ser rentable y sostenible, la volatilidad, incertidumbre y exigencia ha provocado que la cadena de suministro de una organización sea la gran desconocida, a pesar de ser una de las piezas clave para hacer a una empresa realmente ganadora. Si nos detenemos a observar como las empresas han dado respuesta a la globalización en sus cadenas de suministro, podemos observar 2 claras tendencias (Barco, 2016):

- La flexibilidad en el aprovisionamiento, en la producción y logística, y el incremento de la subcontratación en todos los eslabones de la empresa. Lo que ha generado la formación de “redes” en cuanto al suministro se refiere, incrementando la competencia en costes, la búsqueda de mayor innovación, mayor alcance geográfico, así como flexibilidad y rapidez ante las respuestas de un mercado cambiante.
- Las constantes mejoras en los procesos, en los cuales la integración de nuevas tecnologías ha dado lugar al desarrollo de una cadena de valor extendida, logrando la mejora de la sincronización de las operaciones y la optimización en costes. Algunas de estas mejoras han sido en el intercambio electrónico de datos de inventarios, envío y recepción de materias, planes de demanda, producción, suministro ... Sin olvidarnos de las nuevas competencias en materia de planificación, y la coordinación interna y externa de los elementos de la organización.

Por tanto, podemos hablar de una Cadena de Suministro cada vez más digital, ya que las organizaciones harán uso de todas las capacidades que ofrecen las nuevas tecnologías digitales para crear dicha Cadena desde su misma base, caracterizándose por ser conectadas, inteligentes, escalables y rápidas. Por lo que podemos afirmar que las Cadenas de Suministro tradicionales se están transformando en Redes de Valor más complejas, dinámicas y conectadas, capaces de crear valor con tan solo intercambiar conocimiento, pero que requieren de una mayor coordinación y donde la Transformación Digital constituye un elemento clave para lograr un mayor desarrollo, rentabilidad y permanencia en el ecosistema empresarial, puesto que aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse a este cambio no van a ser capaces de sobrevivir al no poder competir de forma eficiente y efectiva (Barco, 2016).

No obstante, transformar digitalmente la cadena de suministro de una empresa no trata únicamente de introducir tecnología en el negocio o a los procesos de la empresa, sino que debe ser utilizada con el objetivo de mejorar y hacer frente al desafío de nuevos retos que se presentan. Así pues, este proceso ha de ser bidireccional, ya que, si bien es cierto que el objetivo no es la implantación de esta nueva tecnología en sí, ésta nos ofrece un sinfín de posibilidades que nos van a permitir aprovecharlas para mejorar y reinventar el modelo de negocio, por lo que resulta clave ser conocedor de las capacidades y límites de las nuevas tecnologías. (Barco, 2016)

1.3.2. Como alcanzar una red digital de suministro.

A continuación, veremos cómo mediante una hoja de ruta es posible transformar digitalmente la cadena de suministro de una organización. Para ello, José Antonio Barco determina una serie de pasos para poder llegar al objetivo de forma adecuada y siempre teniendo presente que este camino podrá variar en función del tipo de empresa (Barco, 2016):

1. Simplificar. Eliminar al máximo lo complejo sin perder valor para los clientes. Aunque una mayor complejidad puede dar lugar a añadir más valor, hay que luchar por gestionar esa complejidad de manera que seamos capaces de eliminar aquella complejidad que conlleve costes y contratiempos. Por ello, el autor sostiene que, primeramente, se ha de simplificar el inventario de productos y materiales y la segmentación de la cadena de suministro con arreglo a las necesidades de los clientes.
2. Desarrollo o incorporación de las capacidades digitales con el fin de que los modelos de negocio y los procesos operativos cojan el rumbo correcto. Por lo tanto, cabe diferencias entre:
 - a. Capacidades tecnológicas: adentrarse en las últimas tecnologías con el fin de ser conocedores de sus implicaciones y de cómo las empresas del sector están dándolas uso para mejorar su rendimiento o rediseñar su negocio.
 - b. Capacidades humanas: conocimiento, comprensión, actitudes, aptitudes tecnológicas, perfiles híbridos negocio-tecnología-analytics, la búsqueda de talento con competencias digitales, así como la formación en toda la
 - c. organización, desde los puestos más alto o los más bajos de la organización, con el fin de persistir, crecer y progresar.

- d. Capacidades organizativas: nombramiento de un líder, con un equipo reducido pero poderoso de conocimientos en materia digital y con el permiso para lidiar con los retos que se presenten y abordar todas las funciones con la intención de mejorar y reinventar.
3. Identificar e implementar pequeños planes a fin de mejorar aquellos procesos en materia tecnológica, de aptitud y organizativas. Para ello, el autor hace uso del concepto de Transformación Mínima Viable, una idea desarrollada por Bruun-Jensen y Hagel, la cual hace referencia al enfoque de prueba y error para lograr la mejora continua de lo que realmente funciona y descartando aquello que no es efectivo.
 4. En cuanto la transformación digital esté en funcionamiento y parta de la cultura de la empresa, es necesario reflexionar acerca de la influencia y alcance de la transformación digital en los modelos de negocio y los procesos operativos, para evaluar oportunidades y continuando con el desarrollo de la Transformación Mínima Viable. Consecuencia de ello, deberíamos ser capaces de identificar unos objetivos y un camino capaz de determinar las capacidades a desarrollar y los sucesivos pasos a emprender, empezando por integrar paso a paso la red de suministro, los principales clientes, colaboradores y proveedores en función de su tamaño y capacidad, por valor estratégico, llevando a cabo intercambios de flujos de información. Otro elemento clave es la conexión digital entre empresa-cliente en la distribución mediante bases de datos estandarizadas que posibilitan llevar a cabo la venta y aprovisionamiento de forma informatizada y automática, sin necesidad de la implicación manual y sin retrasos. Por otro lado, la introducción de la optimización gracias a la instauración de herramientas de simulación y planificación. Y, por último, el desarrollo de nuevas estructuras organizativas de operación, ejecución y gestión, desligando los términos de front-office, back-office y middle-office para asegurar la maximización de las actividades de la red digital de suministro.
 5. Finalmente, el autor concluye haciendo alusión a 2 áreas que hay que tener presentes a la hora de iniciar la Red Digital de Suministro, resumidas de la siguiente manera por McKinsey:
 - Desarrollo y gestión de los sistemas de información de dos velocidades. Las empresas deberán de desarrollar infraestructuras para la creación de aplicaciones y datos mediante ciclos cortos, al contrario que las infraestructuras convencionales con actualizaciones más tardías. También el fomento del uso del “cloud” o nube digital y el “as-a-service”. Y el avance de interfaces de datos o de información.
 - Ciberseguridad. Un elemento que ha cobrado cada vez más importancia y es que las empresas han de protegerse frente a los crecientes ataques informáticos.

1.3.3. Obstáculos que impiden la Transformación Digital en una empresa.

Transformar Digitalmente una organización implica un cambio profundo en todos los niveles de la organización, por lo que se presupone que no será un camino fácil. Existen una serie

de barreras que dificultan e incluso pueden llegar a impedir que una empresa pueda transformarse hacia una empresa digital.

En primer lugar, la empresa puede encontrarse con la carencia de una estrategia y un líder con capacidades digitales. Si desde las áreas más altas de la organización no se toma una estrategia formal con unos objetivos claros y medibles, el cambio será imposible. En segundo lugar, nos encontramos con la resistencia al cambio de determinadas empresas, y es que empresas con procesos tradicionales tendrán verdaderas dificultades para iniciar el cambio, siendo por tanto imprescindible el liderazgo para concienciar de la necesidad de cambio y promoverlo (AMETIC, 2017).

Por un lado, desde un punto de vista económico, la falta de inversión es un gran obstáculo. La financiación es totalmente necesaria, un problema que puede presentarse especialmente en las PYMES donde la capacidad de inversión puede llegar a ser reducida. En relación con esto, también es necesario destacar la reducción de ingresos o de productividad que tiene lugar sobre todo en la fase inicial del cambio. Por otro lado, nos podemos encontrar con la falta de conocimiento, ya que no todas las organizaciones cuentan con los conocimientos y capacidades técnicas en sus recursos internos. Y, por último, cabe destacar que en determinados sectores o según qué tipo de compañías, se cuenta con un tipo de cliente menos digitalizado, lo que puede frenar el proceso del cambio a no ser percibida como una necesidad urgente (AMETIC, 2017).

1.3.4. Como iniciarse en la Transformación Digital.

Para poder adoptar una completa Transformación Digital en la organización es necesario definir una estrategia digital clara, así como adoptar un modelo de gestión enfocado en el cambio. Para determinar cómo iniciar el cambio hacia una empresa digitalizada me guiaré por el informe realizado por Michael de José Belzunce y David Aguirre, el cual establece 4 claves para alcanzar el éxito hacia la transformación digital (Belzunce & Aguirre, 2018):

- En primer lugar, conocer el “para qué” y con qué objetivos vamos a transformar digitalmente una empresa. Es necesario tener una visión global del concepto de transformación digital para empezar a dar respuesta a como este proceso va a afectar a los distintos ámbitos del negocio, que hay que cambiar, que responsabilidades establecer y a quién asignarlas... Además de identificar que riesgos se pueden presentar en la organización, para posteriormente determinar la respuesta a tales riesgos.
- En segundo lugar, hay que situar al consumidor en el centro de la transformación digital. Las organizaciones, a día de hoy, están enfocadas demasiado en mejorar los procesos internos, aumentar la eficiencia y rentabilidad... lejos de centrarse en conocer cuáles son las necesidades actuales de los consumidores y gestionar correctamente sus expectativas. En definitiva, es imprescindible poner el foco de atención en mejorar la experiencia del consumidor para que nuestra actividad sea capaz de entregarles el máximo valor.
- En tercer lugar, reconocer la importancia de las personas, la cultura de la empresa y la necesidad de invertir en la gestión del cambio. La transformación digital en una

INTRODUCCIÓN GENERAL A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

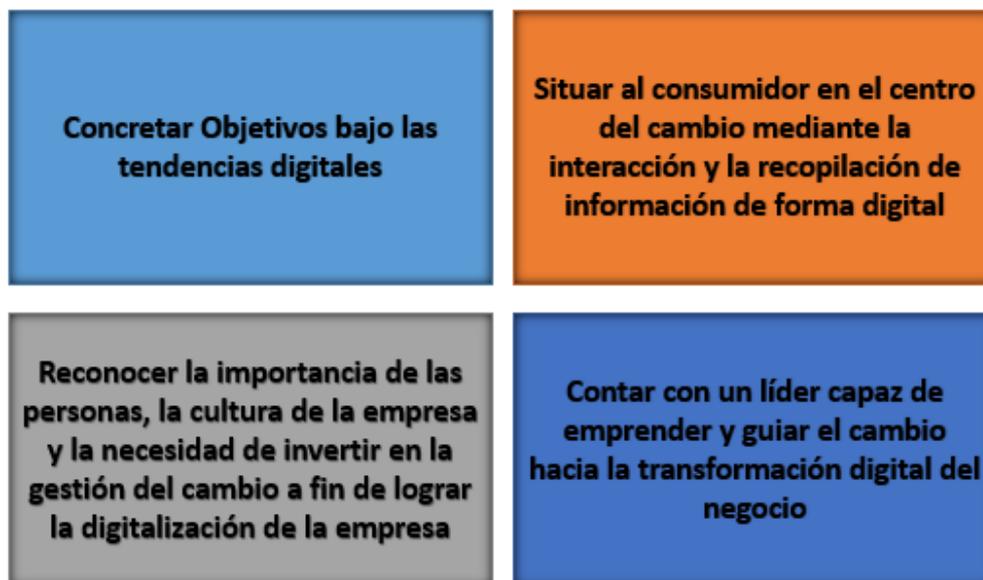
- empresa es llevada a cabo por personas, las cuales han de contar con una mentalidad abierta al riesgo, formas de trabajo ágiles y procesos y metodologías enfocadas en la colaboración.

Conseguir un cambio en la cultura interna de la empresa no es un reto fácil, pues se trata de un proceso a largo plazo, donde contar con una estrategia de gestión del cambio es clave para cimentar el proceso de transformación. Siendo de vital importancia la necesidad de apostar por la inversión que sea necesaria, así como no subestimar la resistencia al cambio que puede llegar a producirse durante el proceso.

Y, por último, la necesidad de contar con un líder con una visión global, que dirija, motive y movilice los recursos necesarios enfocados en el cambio, de lo contrario este proceso tendrá pocas posibilidades de alcanzar el éxito.

Además, un buen líder debería de conocer la capacidad de cambio que tienen las tecnologías emergentes e impulsar una innovación no solo de productos y servicios, sino también en nuevos modelos de negocio.

Gráfico nº1: Las 4 claves para emprender el camino hacia la Transformación Digital.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEMD adaptado al concepto de Transformación Digital.

1.3.5. Beneficios.

A pesar de que el proceso que conlleva la transformación digital está enfocado en un largo plazo y durante el cambio se pueden llegar a presentar numerosos obstáculos, los beneficios que ofrece son notables, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Desde una perspectiva cuantitativa, es lógico pensar que solo realizaremos el proceso de digitalización si vienen aparejados unos beneficios económicos, para así ganar en competitividad y amortizar las inversiones realizadas. La transformación digital se materializa principalmente en (AMETIC, 2017):

- **Aumento de los ingresos:** Debido a los servicios personalizados a clientes, gracias a su mejor conocimiento de los mismos, el aumento de la oferta de productos o servicios a través de múltiples canales, ampliación del catálogo de productos y servicios o la aportación de un mayor valor gracias a la incorporación de tecnología son algunos de los factores condicionantes para aumentar los ingresos de la organización.
- **Ahorro de costes:** Una de las grandes ventajas que ofrece la transformación digital es el notorio ahorro en costes a lo largo de todas las áreas de la empresa, es decir, en costes de transporte, materias primas, energía, organización y gestión, publicidad, producción, postventa...

Desde una perspectiva cualitativa, podemos observar también numerosos beneficios para la organización. Estos beneficios son muy significativos para la empresa (AMETIC, 2017):

- **Aumento de la satisfacción de los empleados,** debido a un mayor compromiso y participación, al aumento de la eficacia y productividad, así como el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos, y de clientes, ya que la digitalización permite una interacción entre cliente-empresa de una forma más sencilla, ágil y eficaz, lo que conlleva a su vez una mejora en la fidelización de clientes.
- **Por otro lado,** se produce una mayor conciliación laboral para el trabajador, puesto que podría acceder desde cualquier lugar y momento a su puesto de trabajo.
- **Además de otra serie de beneficios** como la mejorar en la rapidez en la toma de decisiones, mejora en la imagen y prestigio de la compañía, la posibilidad de retener a grandes talentos en la compañía y la mayor capacidad de respuesta ante las continuas y cambiantes demandas del mercado.

Cabe mencionar las recientes declaraciones de Emilio Gayo, presidente de Telefónica España desde el año 2018, en la jornada de DigitalES Summit 2020, el cual señala que la digitalización es una herramienta clave para recuperar el tejido empresarial y conseguir el impulso necesario que necesitan los sectores clave de la economía española. En la entrevista, Emilio Gayo hace especial mención al papel que jugaría llevar a cabo el proceso de digitalización en las pequeñas y medianas empresas. Según afirma, la productividad en las pymes se incrementaría entre un 15%-25%, y no solo eso, ya que el aumento de la productividad unido a que las pymes proporcionan el 71% del empleo en España, este se vería incrementado. También sostiene que el empleo mejoraría en cantidad y calidad, proporcionando sueldos medios más altos, al ser empleos con un mayor valor añadido. Para ello, es necesario invertir en formación para adquirir nuevas y mejores capacidades digitales

y apostar por el emprendimiento y la innovación con el fin de crear nuevas oportunidades (Telefónica, 2020).

Con todo ello, según las declaraciones de Emilio Gayo, la transformación digital resulta una herramienta clave al darnos grandes beneficios y oportunidades para solventar la situación del tejido empresarial español. Un tejido formado en su mayor parte por pymes, las principales damnificadas a día de hoy consecuencia de la pandemia de COVID-19. Por ello, aprovechar las oportunidades digitales que se nos ofrece es fundamental para recuperar el tejido empresarial perdido, incentivar la economía española, fomentar la recuperación de puestos de trabajo, con sus correspondientes mejoras en las condiciones salariales y la adaptación de las empresas españolas al nuevo paradigma que se nos presenta.

1.4. Agenda Digital 2025

El día 23 de julio de 2020 el Gobierno de España puso en marcha un proyecto de transformación digital llamado Agenda Digital 2025, el cual impulsará una serie de reformas para garantizar el estímulo y desarrollo de la transformación digital, con cerca de 50 medidas agrupadas en diez ejes estratégicos, alineados a las políticas digitales marcadas por la Comisión Europea, en el que también será necesaria la colaboración público -privada, así como la intervención de todos los agentes económicos y sociales. En esta agenda se tiene previsto una notable inversión, tanto pública como privada, que rondará los 70.000 millones de euros entre el periodo comprendido de 2020 a 2022. Una inversión que tendrá como objetivo principal impulsar la Transformación digital de España para dar alas al crecimiento económico del país, favoreciendo el aumento de la productividad y el aprovechamiento de todas las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, teniendo siempre presente los derechos individuales y colectivos. Los diez ejes estratégicos que podemos encontrar en la Agenda Digital 2025 son (Gobierno de España, 2020):

- Garantizar la conectividad digital para el 100% de la población.
- Impulsar la tecnología 5G y hacer que llegue al 100% del territorio español.
- Reforzar las competencias digitales de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía.
- Reforzar la ciberseguridad en España.
- Transformación digital de las Administraciones Públicas.
- Acelerar la digitalización de las empresas, especialmente las microPYMEs y las start-ups.
- Impulsar proyectos tractoros de transformación sectorial.
- Convertir a España en un centro de atracción de inversiones del ámbito audiovisual.
- Desarrollo de la economía del dato y la Inteligencia Artificial.
- Garantizar los derechos en el entorno digital.

CAPÍTULO 1

A mi parecer, este proyecto para transformar digitalmente España es una excelente idea, ya que las circunstancias en las cuales nos encontramos actualmente han servido para darnos cuenta de que a pesar de contar con un gran número de aspectos positivos en materia digital también existen puntos en los cuales España debe mejorar notablemente. Por ello, se ha de emprender el camino hacia la transformación digital tanto desde el sector privado como desde el sector público, liderado por el Gobierno, aprovechando la situación en la que nos encontramos para lograr colocar a España como referente europeo en materia digital, ya que contamos con los medios y recursos necesarios para ello.

INTRODUCCIÓN GENERAL A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS DE LA EMPRESA INDITEX

2.1. Introducción.

En este caso práctico voy a analizar a la empresa Inditex, uno de los grupos empresariales más importantes de España y del mundo, formada en la actualidad por 8 empresas. Inditex se encuentra a la cabeza debido a sus grandes beneficios, su crecimiento exponencial, la gran capacidad de innovación, logística, entre otros. Sin dejar atrás la enorme inversión que ha ido realizando la compañía desde 2012 en busca de integrar las nuevas tecnologías a lo largo de toda la cadena de valor.

2.2. Historia.

El grupo Inditex es una multinacional española dedicada al sector textil cuya sede se encuentra en el municipio de Arteixo, situado en la provincia de La Coruña, cuyo fundador es Amancio Ortega Gaona. Esta gran compañía está formada por 8 marcas: Pull&Bear, Bershka, Oysho, Zara Home, Stradivarius, Massimo Dutti, Zara y Uterqüe. Además de contar con otras empresas dedicadas al diseño y confección, la distribución, comercialización, así como pequeñas superficies de venta o dedicadas al comercio minorista. Con todo ello, Inditex posee más de 7.000 tiendas y opera en 96 mercados, dando trabajo a 176.000 personas según indica su página web.

La historia de esta empresa comienza en A Coruña cuando Amancio Ortega decide emprender su propio proyecto empresarial en 1963, este se llamaría Confecciones GOA. Un negocio dedicado principalmente a la realización y distribución de vestidos y batas de mujer.

Más tarde, concretamente en 1975, el fundador de Inditex abre su primera tienda Zara, con el objetivo de tener al cliente como centro en la toma de decisiones, acercándose a sus gustos y preferencias, ofreciendo moda a precios asequibles. Un modelo de negocio que le permitió contar con 9 tiendas en algunas de las áreas más prestigiosas de España. Hasta que en 1985 se funda Inditex, donde todas las marcas se agrupan bajo la denominación de Inditex, para posteriormente iniciar la expansión de la marca hacia el resto del mundo.

En 1998 se crea la empresa Bershka, dirigida a un segmento de población de gente joven y un año más tarde la marca Stradivarius se une al grupo Inditex, marca dirigida a la mujer joven y dinámica. En el año 2000 se construyen nuevas oficinas en Arteixo y en 2001, se produce la creación de la marca Oysho, la entrada en bolsa y el ingreso a nuevos mercados. En 2003, nace Zara Home y en 2004 Inditex logra operar en 56 mercados y establecer 2000 tiendas alrededor del mundo.

En 2006, la compañía presentaría el Plan Estratégico Medioambiental, el cual buscaba la sostenibilidad de todas las operaciones. En el año 2007, se crea Zarahome.com, lo que sería la primera tienda online de la compañía y, en el mismo año, la empresa firmaría convenio con la federación internacional de sindicatos, denominada IndustriALL Global Union, con el fin de proteger los derechos laborales de los trabajadores.

En 2008, Inditex lanza su octava marca bajo el nombre de Uterqüe, dirigida inicialmente a elaborar accesorios. En 2010, Zara comenzaría a vender de forma online, permitiéndole operar en 16 mercados europeos, además de firmar un nuevo Plan Estratégico Medioambiental para los años 2011-2015.

CAPÍTULO 2

Posteriormente, Pablo Isla es nombrado presidente del grupo Inditex en 2011. A su vez, en ese mismo año todas las marcas de la compañía ya operarían en Internet y, en el año 2014, se crea un nuevo centro logístico con ubicación en Cabanillas. La compañía sigue con su desarrollo del modelo integrado de tienda física y online, y comienza a operar el nuevo Centro Tecnológico.

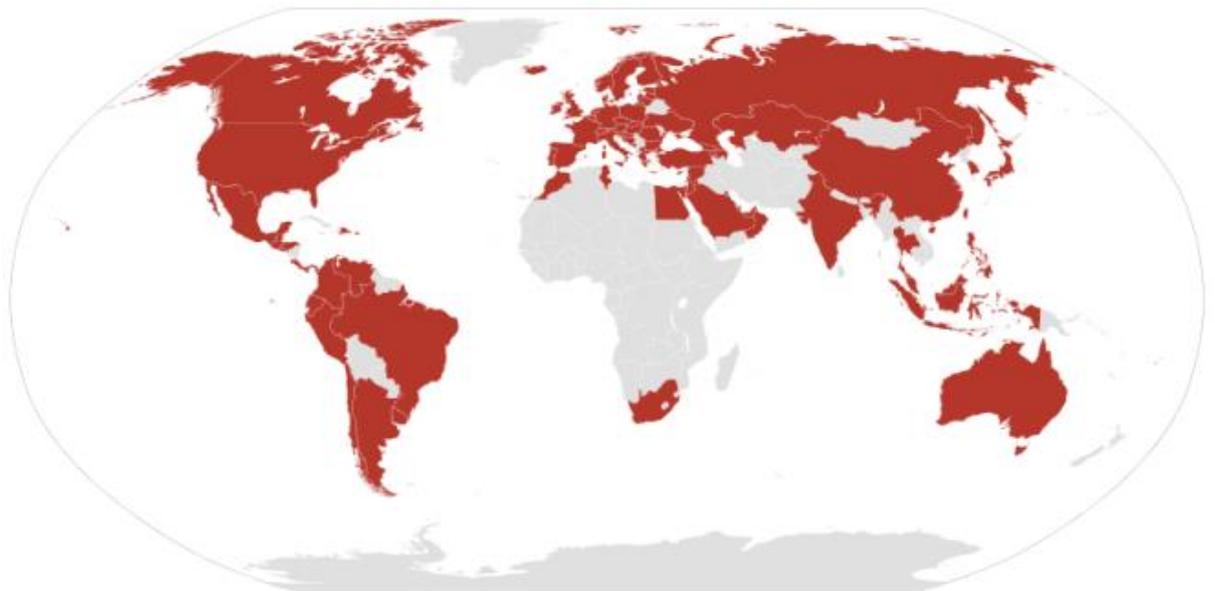
En 2015, la empresa lograría establecer su tienda número 7000 y en 2016, Inditex es reconocida como líder en el sector en materia de sostenibilidad firmándose un nuevo plan estratégico medioambiental 2016-2020.

En 2017, Inditex continúa desarrollando su modelo integrado de tiendas y online, ampliando el número de mercados con venta por internet. Consecuencia de ello, un año después, se amplía la sede central, agregando nuevos departamentos y servicios para trabajadores.

En 2019, se impulsa la transformación digital y sostenible de la compañía, una nueva estrategia desarrollada en los últimos años que implica una renovación prácticamente completa de la superficie comercial, así como la incorporación de tecnología avanzada a lo largo de cadena de valor de la empresa.

A continuación, mostraré una serie de gráficos que nos ayudarán a conocer la gran relevancia que tiene esta compañía:

Gráfico nº2: Mapa sobre la presencia de tiendas físicas de Inditex en el mundo.



Fuente: Página Web de Inditex.

Como vemos en la imagen, Inditex opera en 202 mercados diferentes, ya sea de forma online o a través de tienda física, en países de todos los continentes. En la actualidad, en lo que respecta a tiendas físicas, esta gran compañía cuenta con más de 7000, de las cuales Zara es la marca con mayor presencia en tiendas físicas, al contrario que Uterqüe, que es la que menos tiendas presenta.

La siguiente tabla muestra la cantidad de tiendas pertenecientes a cada marca del grupo Inditex alrededor del mundo y la cantidad de las mismas en España:

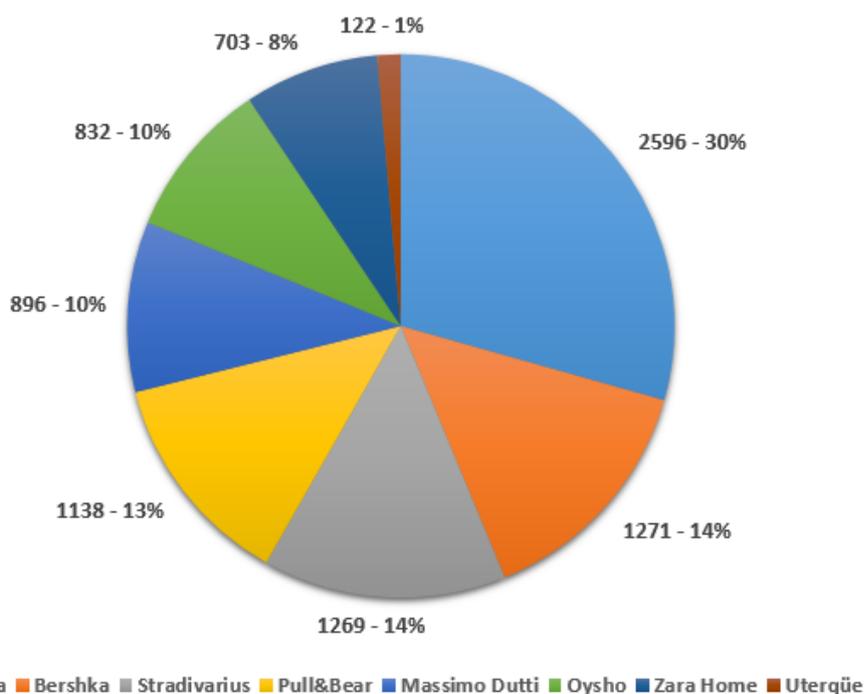
Tabla nº 1: Número de tiendas de las diferentes marcas de Inditex en el mundo y en España.

Marcas	MUNDO	ESPAÑA
ZARA	2249	347
BERSHKA	1086	185
STRADIVARIUS	994	275
PULL&BEAR	946	192
MASSIMO DUTTI	728	168
OYSHO	665	167
ZARA HOME	580	123
UTERQÜE	89	33

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos en la página web de Inditex.

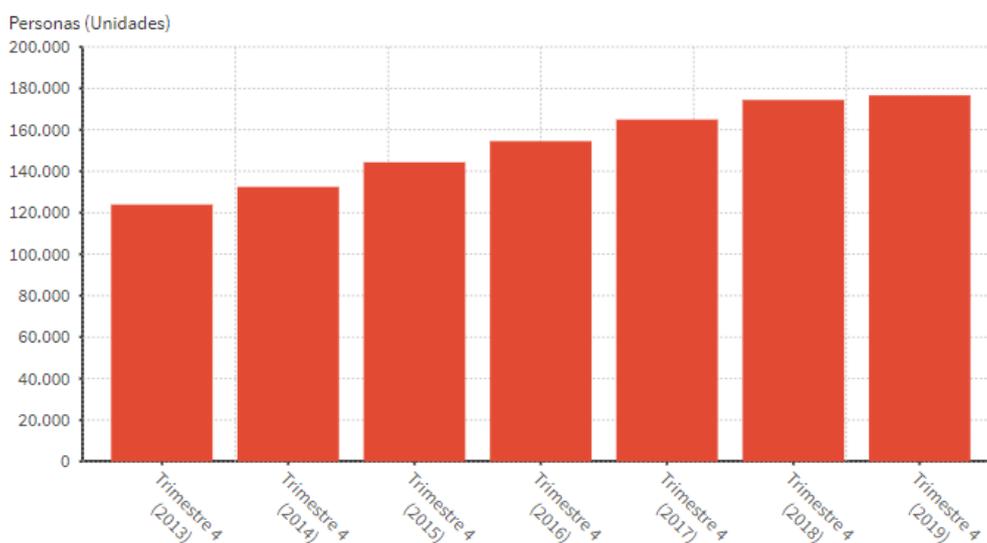
Y el siguiente gráfico el total de tiendas que tiene cada marca, así como el porcentaje del total que representa cada una:

Gráfico nº3: Grafico circular de la cantidad de tiendas físicas de cada una de las marcas del grupo Inditex.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la página web de Inditex.

Gráfico nº4: Número de empleados de la compañía Inditex hasta el tercer trimestre de 2019.



Fuente: Página Web de EpData.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la plantilla de trabajadores del grupo Inditex, desde el cuarto trimestre del año 2013 al cuarto trimestre del año 2019.

Como podemos observar, el número de contrataciones de trabajadores sigue creciendo año tras año, llegando a contar el grupo Inditex con más de 176.000 personas en la actualidad que, según la página web de la compañía, representan más de 172 nacionalidades. Destacando el gran compromiso que tienen en lo relativo a la calidad del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en sus puestos. Además, de que Inditex está comprometida con la estabilidad, contando con un 77% de contratos de carácter indefinido, y un sistema retributivo que varía en función de los resultados de la compañía. Todo ello ha influido en que la compañía haya logrado durante 9 años seguidos el premio a la mejor empresa para trabajar en España.

2.3. Misión, Visión y Valores de la compañía.

- Misión: Seguir siendo líder en el sector, ser capaces de anticiparse a las tendencias y trabajar de manera proactiva en la elaboración constante de nuevos diseños y ofrecer al mercado productos con una gran relación calidad-precio.
- Visión: Ser líder en la elaboración, venta y distribución de productos para poder llegar a cualquier parte del mundo.
- Valores: Obtener los mejores resultados de manera eficiente, sostenible y bajo una ética profesional adecuada. Buscar de manera constante las formas de innovar en

- busca de superación continua y sin miedo a explorar nuevos caminos. Obrar con respeto, transparencia e inculcar el trabajo en equipo y teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores y clientes a fin de alcanzar objetivos comunes.

2.4. Análisis PEST.

A continuación, utilizaré la herramienta PEST con el fin de realizar un análisis del entorno general determinando la influencia de los diversos factores que inciden o pueden afectar a Inditex.

Factores Políticos y Legales.

Inditex, al ser una empresa con una presencia tan globalizada, cuenta con innumerables normas y disposiciones legales a cumplir que repercuten a la hora de llevar a cabo su actividad. Por ello, la compañía cuenta con un código de conducta y prácticas responsables donde establece su modo de actuación frente a empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores y la sociedad. Este código de conducta se rige bajo los siguientes principios básicos (Inditex, 2018):

- Todas las operaciones se desarrollan bajo unas reglas de ética y responsabilidad.
- El cumplimiento de la legislación vigente en cada país en los que opere la entidad.
- El correcto cumplimiento del código por parte de los empleados.
- Todas las personas o entidades que tengan cualquier tipo de relación, ya sea laboral, económica, social y/o industrial con la compañía, recibirán un trato justo y digno.

En cuanto a las relaciones con los empleados, Inditex defiende y promueve el cumplimiento de los derechos humanos y laborales, comprometiéndose a respetar y cumplir con las normas y las buenas prácticas para respetar las condiciones laborales propias de cada país. En las relaciones con los clientes, la compañía ofrecerá el mayor nivel de excelencia, calidad, salud y seguridad de los productos expuestos al público, y a llevar una correcta transparencia y comunicación. Respecto a su actuación en el mercado, se compromete a competir de forma leal, sin conductas engañosas, fraudulentas o maliciosas, sin infringir las normas propias de cada mercado. Las relaciones con proveedores se llevarán a cabo de forma lícita, ética y respetuosa, además de que estos proveedores serán elegidos con objetividad y transparencia, siempre bajo las mejores condiciones y la intención de mantener relaciones duraderas y estables con proveedores que actúen de modo ético y responsable. Y, por último, en cuanto a las relaciones con las autoridades y funcionarios, Inditex al ser una empresa que opera de forma internacional, la actuación de esta ha de ser lícita, ética, respetuosa y alineada con las normas y leyes internacionales, donde toda actividad ha de ser expuesta de forma detallada y transparente (Inditex, 2018).

Por tanto, Inditex basa su actuación bajo un código de conducta y prácticas responsables, su acuerdo de responsabilidad Social Corporativa y la necesidad de elevar las diversas competencias y regulaciones ante la Comisión de Auditoría y Control.

Factores económicos.

Las diferentes formas y tipos de economía de cada país influyen de forma muy diferente a Inditex. No obstante, la crisis económica mundial, consecuencia de la pandemia por Covid-19, ha provocado que el consumo se haya visto mermado. Las tasas de desempleo y la reducción del salario en diferentes países han provocado que el poder de compra del consumidor sea haya visto limitado. Sin embargo, a pesar de las circunstancias actuales la compañía ha sabido adaptarse y buscar alternativas tales como el negocio online. Otros factores a tener en cuenta son el tipo de cambio y moneda, así como las diferentes tasas de interés y tasas de tributación, factores muy a tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia a fin de lograr el máximo beneficio y crecimiento con el paso de los años.

La actual situación económica de España se ha visto afectada notablemente por la crisis del COVID-19, provocando que la deuda pública se situó a día de hoy entorno a los 1,30 billones de euros. De esta manera la deuda se sitúa al rededor del 103% del PIB. En cuanto a la tasa de paro habría que destacar que ha aumentado pasando de 13,6% al 15,7 a consecuencia de dicha pandemia (Maqueda, 2021).

Factores Sociales.

En la actualidad, cada vez es mayor la importancia que se le da a la moda y la imagen personal. Inditex en su misión de conocer las necesidades de los consumidores ha analizado las diferentes sociedades y culturas en los que actúa la compañía.

El tipo de población de un país es un elemento a tener en cuenta, ya que podemos encontrar a Inditex operando tanto en países desarrollados, caracterizados por una demografía más madura, como en países con menor desarrollo, donde la tendencia de la población es joven. Otro aspecto a tener en cuenta son las condiciones climáticas de cada país, por ende, esta compañía ha de adaptar las colecciones que saca al mercado en función del tipo de clima que posea el país. Por otro lado, la cultura, costumbres y el término moda de cada territorio son muy variados, por lo que Inditex ha de adaptar sus tiendas y productos en función de los gustos y preferencias, de ahí que Inditex tenga una alta capacidad de rotación y flexibilidad.

Respecto a la sociedad española, ésta se caracteriza por ser avanzada y moderna, lo que ha provocado un aumento considerable de la población. Aunque hay que destacar que la población con la que cuenta España es envejecida, algo normal en países desarrollados como el nuestro. Respecto a las prestaciones sociales decir que se dedica un alto porcentaje del presupuesto nacional en alcanzar una buena cobertura sanitaria, colocándose en la cabeza respecto de la UE. Al igual que en educación contamos con un sistema educativo completo y accesible. Sin olvidarnos de las excelentes infraestructuras, destacando el ferrocarril y las carreteras.

Factores Tecnológicos

La incorporación de la tecnología en las empresas influye de manera notable, por lo que muchas buscan la manera de invertir en este ámbito. Los grandes avances tecnológicos han traído consigo que Inditex logre obtener resultados muy positivos, sobre todo en lo que se refiere a innovación, logística y producción. A pesar de que el desarrollo tecnológico en

todos los países no es el mismo, Inditex cada año lleva a cabo grandes inversiones con el fin de seguir manteniéndose a la cabeza en este sector. En cuanto a los factores tecnológicos en España habría que destacar que se ha producido un proceso lento pero constante en cuanto al desarrollo e innovación de nuevas tecnologías y su incorporación al mercado, como por ejemplo con el gran despliegue de infraestructuras ya sea de fibra óptica, 5g, plan de TDT, entre otras. Si bien, cabe destacar la incorporación de grandes avances por parte de la Administración pública, sin dejar a tras las empresas privadas que poco a poco lo están incorporando también.

Especial mención a la venta online, que ha cobrado un enorme protagonismo dada a la actual situación en la que nos encontramos donde las empresas han tenido que cerrar sus tiendas físicas y obligarse a vender en un mercado relativamente nuevo y que ofrece tantas ventajas como es el online.

2.5. Modelo 5 Fuerzas de Porter y la influencia de la transformación digital.

Este modelo desarrollado por Michael Porter permite realizar un análisis completo de una empresa a través del estudio externo del ecosistema empresarial que la rodea en el momento. El continuado crecimiento de las nuevas tecnologías y el gran avance experimentado del internet ha provocado grandes cambios en la sociedad y en la forma en la que se hacen negocios con los clientes. Las 5 fuerzas de Porter lo que nos permite es planificar la estrategia digital y corporativa teniendo en cuenta las diferentes fuerzas que se manifiestan en el ecosistema empresarial que pueden afectar a nuestra empresa (Orozco, 2018)

El autor Eduardo Orozco determina que, para realizar el análisis de la transformación digital y su influencia en la cadena de valor de las empresas, es necesario distinguir 3 componentes esenciales (Orozco, 2018):

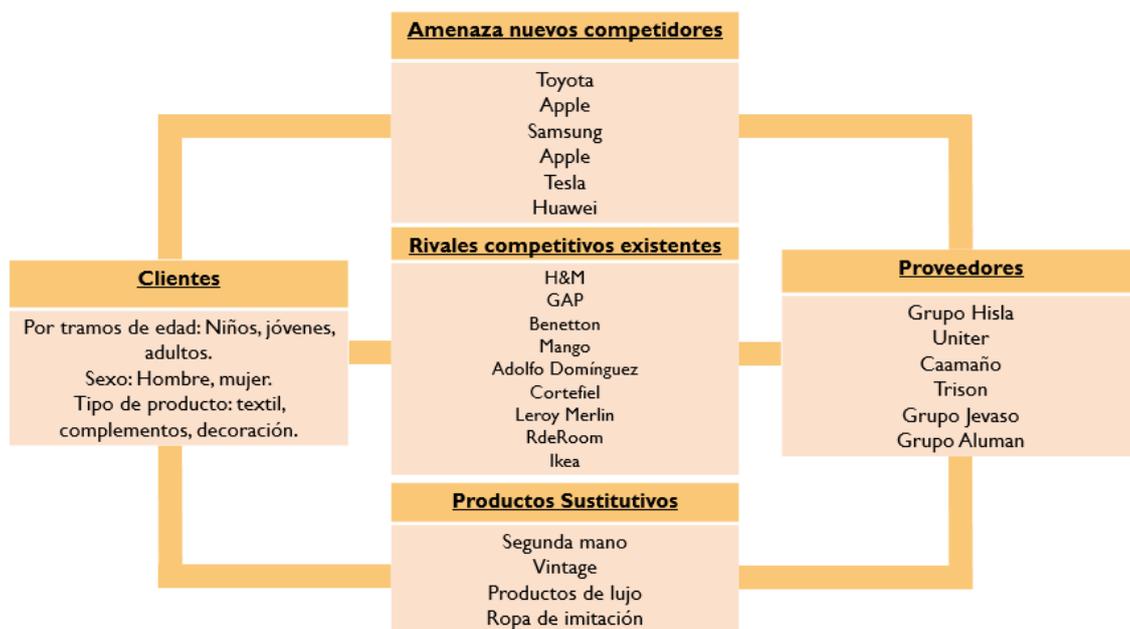
El primero sería el cliente, dado que el poder que otorga la tecnología a los clientes, así como la capacidad de autoaprendizaje hace que los clientes tengan la capacidad de proponer nuevos productos o servicios o incluso mejoras de los productos o servicios ya existentes modificando así los procesos de las empresas.

En segundo lugar, nos encontramos con la agilidad, una cualidad clave para que las empresas respondan en el menor tiempo posible a las demandas de los clientes. En el momento en el cual vivimos, esta agilidad debe de ir aparejada a la implementación de las nuevas tecnologías a fin de obtener información del uso de productos y servicios a tiempo real y acelerar sus procesos productivos.

Y, en tercer lugar, la innovación. Un elemento clave para poder sobrevivir en la nueva era digital. Para poder subsistir en este nuevo ecosistema es fundamental que la acción de innovar se produzca desde la alta dirección, donde según él “debe de existir no solo una fuerte involucración de los directivos en la innovación tecnológica sino también la responsabilidad de crear un ambiente abierto al cambio y a la mejora continua”.

Una vez visto estos 3 aspectos a tener en cuenta, voy a proceder a comentar la influencia de la transformación digital en la Cadena de Valor de Porter, para determinar el entorno específico y competitivo de la compañía.

Tabla nº2: Modelo ilustrativo de las 5 Fuerzas de Porter de Inditex



Fuente: Elaboración propia.

- Rivalidad entre competidores.

El aspecto que más tienen en cuenta las empresas es la rivalidad que existe en el mercado. Esta fuerza hace referencia a las “relaciones competitivas entre las organizaciones de la industria actual y la forma que reacciona la empresa a las estrategias generadas por estas organizaciones”. Por lo que incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos es una forma de adquirir ventaja competitiva en el mercado. Un claro ejemplo sería mediante el uso de tecnología de vigilancia e inteligencia artificial que ayude a la empresa a identificar las mejores opciones en el mercado que son competencia de la empresa y así adaptar las decisiones para proveer mejores productos y servicios.

En el sector textil existe una gran competencia, donde estos pueden competir de diversas formas: calidad, precio, diseño, innovación, publicidad ... Por lo que este sector es altamente competitivo, donde grandes empresas o pequeñas empresas, nacionales o internacionales, se enfrentan continuamente.

- Amenaza de nuevos competidores.

Mide cuanto de posible es que nuevos competidores ingresen en el mercado en el que opera la empresa. La entrada de nuevos competidores conlleva la

reducción de la cantidad de clientes de las empresas existentes en el mercado. Desde un enfoque digital, en esta fuerza cabe medir que nuevas tecnologías son capaces de introducir los nuevos competidores.

Por tanto, podemos afirmar que empresas de otros sectores tales como Ikea, Leroy Merlin, entre otras, podrían entrar al sector textil y, por tanto, ser competidores de Inditex, ya que son empresas que cuentan con los recursos suficientes para entrar en dicho ámbito.

- Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes hace referencia a la capacidad de influencia que estos tienen sobre las empresas. Tal puede ser esa influencia que pueden provocar hasta variaciones en los precios.

Con la incorporación de medidas tecnológicas en la oferta de productos y servicios seremos capaces de adaptarnos y predecir las necesidades cambiantes de nuestros clientes, reduciendo por tanto su capacidad de negociación al no encontrar éstos proveedores con las mismas ofertas. Algunas herramientas serían los sistemas CRM, que permite agilizar el flujo de información, mejorando las áreas de gestión comercial, marketing, servicios postventa y atención al cliente. Por lo que con la incorporación de herramientas que permitan análisis a tiempo real del comportamiento de los clientes lograremos conocer sus preferencias y hábitos de consumo y, más importante aún, ser capaces de predecir los mismos, creando más valor al cliente.

A este respecto, en el sector textil no existe un gran poder por parte de los clientes, puesto que en raras ocasiones las compras vienen realizadas por grandes grupos, siendo habitual que las compras sean realizadas de forma individualizada. Por ende, la influencia de los clientes frente a Inditex es reducida, fundamentalmente por ser una compañía tan poderosa y líder en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores.

Se corresponde con la influencia que tiene los proveedores respecto a los compradores, tal puede ser la magnitud de esta influencia que pueden alterar precios y disponibilidad de recursos. Si el proveedor decide aumentar los precios, la empresa se va haber obligada a subir el precio de sus productos o servicios al cliente final. No obstante, las empresas pueden optar por otras soluciones, a través de la mejora de sus procesos mediante la implementación de tecnología con el objetivo de reducir el poder de negociación de los proveedores. Un ejemplo de ello sería incorporar tecnología en los procesos de producción, digitalizar los puestos de trabajo a fin de analizar y actualizar el papel de los trabajadores y su puesto de trabajo o incluso agregar tecnología para reducir el uso de materia prima en la elaboración de productos o el desarrollo de servicios. Aunque una de las mejores soluciones y según indica Eduardo Orozco es “enfocar el negocio en joint venture, para lograr sinergias

con nuestros proveedores que permita lograr proyectos a largo plazo donde ellos sean parte de nuestra solución final al cliente.”

En lo que respecta al sector textil y más concretamente a Inditex, el poder de negociación que poseen los proveedores es bajo. Esto se debe sobre todo a la gran cantidad de proveedores existentes, a la baja diferenciación entre productos ofertados y el reducido coste que conlleva el cambiar de proveedor.

- Amenaza de productos y servicios sustitutivos.

“Los productos sustitutivos son aquellos que cumplen con las características y propósitos básicos del producto principal”. Si analizamos esta fuerza podremos distinguir que productos o servicios que compiten en nuestro mercado son más baratos. Mediante la creación de modelos de negocios digitales podremos establecer respuestas ante los productos sustitutivos que oferten otras empresas. Esto se conseguiría agregando herramientas que permitan a la empresa saber que interacciones tienen los clientes con los productos, así como su satisfacción con los mismos. Por lo que, contar con este tipo de información es clave a la hora de innovar soluciones, crear o modificar los productos o servicios, minimizando la amenaza de los diferentes productos sustitutivos presentes en el mercado.

En el sector que nos compete, existen 3 tipos de productos: aquellos con un ciclo de vida corto, productos de mejora constante en calidad-precio y aquellos que ofrecen altos márgenes comerciales. El sector textil se caracteriza por la enorme externalización de la producción en países con un coste de producción más baratos, por lo que las marcas compiten de maneras más impetuosa por mejorar la calidad-precio de sus productos, que unido a los productos con unos ciclo de vida cortos por las constantes tendencias cambiantes del mercado y que los márgenes comerciales del sector pueden llegar a ser bastante altos, la amenaza de os productos sustitutivos es alta, siendo un factor a tener muy en cuenta en este sector.

2.6. Análisis DAFO.

Partiendo de la definición de Guerras y Navas (2015), “el análisis DAFO es aquel que permite detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la empresa, además de elaborar un resumen con las principales conclusiones obtenidas a partir de dicho análisis” (Guerras Martin & Navas López, 2015).

Utilizaremos la herramienta de DAFO para analizar que debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presenta Inditex:

➤ Debilidades

- Insatisfacción de proveedores clave, tanto desde el punto de vista tecnológico como de formación o recursos humanos. Contar con los recursos y personal capacitado es un aspecto muy importante para alcanzar

el éxito de la transformación digital. Sin embargo, esto no siempre es fácil, dado que se trata de un proceso complejo y "reciente", por lo que el capital humano cuenta con unas competencias digitales básicas, especialmente en cuanto a las tecnologías de la información y la comunicación.

- Dificultad a la hora de captar, formar y retener talento. Para poder emprender el cambio es necesario contar con las personas adecuadas, puesto que son las personas de la empresa las encargadas de llevar a cabo el proceso. Por tanto, es imprescindible captar a los mejores, seguir formándolos y evitar que estos se vayan de nuestra empresa.
- Saturación en el mercado de productos con una calidad y precios similares, por tanto, la diferenciación con otras marcas apenas existe.
- Las propias marcas de la compañía son competidoras una de las otras.
- Escasa penetración en el mercado estadounidense.
- Reducida inversión en publicidad que a pesar de que se traduce en una importante reducción en costes, en muchas ocasiones es difícil comunicarse con el consumidor, concretamente en aquellos mercados en los que la compañía acaba de entrar.

➤ Amenazas

- Crisis económica mundial derivada de la pandemia. Esto se traduce en menos gasto por parte de los consumidores en moda.
- Sector altamente competitivo donde existen un sinnúmero de marcas que son competencia directa e incluso marcas que podrían llegar a serlo.
- El cumplimiento de cada una de las normas y leyes propias de cada país donde opere la compañía.
- La creciente exigencia por parte de los clientes. Con el paso del tiempo el consumidor se ha vuelto más exigente, ya que la moda se está convirtiendo en un modo de vida, una forma de diferenciación frente al resto de personas.
- La variedad climática, de pensamiento o culturas de cada país. Inditex ha de esforzarse al máximo para conocer las características propias del país y así adaptarse a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.

➤ Fortalezas

- Gran despliegue de infraestructuras.
- Control sobre todos los procesos de la organización, tanto de producción, distribución, diseño, venta, subcontratación ...
- Líder del sector textil.
- Enorme variedad de productos con una gran calidad, un buen diseño y a precios económicos.
- Posibilidad de fabricar, distribuir y poner a la venta artículos en ciclos más cortos que cualquier empresa de la competencia.
- Sistema logístico capaz de entregar de la forma más rápida los artículos.

- Sistemas de reducción en costes en logística y almacenamiento, reduciendo a su vez los gastos innecesarios de inventario.
- Estructura financiera sólida.
- Cuenta con las mejores ubicaciones en las mejores calles y avenidas de las ciudades más importantes.
- Modelo con una estrategia omnicanal que une que tienda física con el negocio online.
- Marcas con un enorme prestigio en el mercado.
- Utilización de tecnologías digitales para fortalecer y sacar el máximo partido a todas las áreas de la compañía.
- Aprovechamiento del mundo online, de las redes sociales y diferentes aplicaciones para la promoción de sus productos y mantener un contacto directo con el consumidor.
- Sistema posventa, caracterizado por su gran calidad y flexibilidad.
- Enorme experiencia en el sector textil, de la moda y del retail.
- Canales de venta y comunicación con una gran calidad.
- Facilidad hacer llegar sus productos o servicios a países de todo el mundo.

➤ Oportunidades

- Gran rapidez con la que avanza la tecnología.
- Beneficios de las económicas de escala, al verse mejorados los costes, la logística y los conocimientos.
- Aumento en el volumen de negocio.
- Incremento de los medios para ofrecer productos o servicios.
- Creación de nuevos modelos de negocio.
- Aumento de la información ofrecida al cliente.
- Aumento de la población y el creciente interés por el mundo de la moda y la apariencia personal.
- Expansión del comercio online debido a la facilidad que tiene el consumidor de acceder a internet desde cualquier lugar.

2.7. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO procederé a llevar a cabo un análisis CAME con el fin de explotar las oportunidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y corregir las debilidades existentes en la organización:

➤ Explotar Oportunidades

- La compañía puede aprovechar este nuevo tipo de necesidad para brindar al cliente productos de calidad, siguiendo las últimas tendencias y ofrecerlos a un precio asequible.

- Inditex puede aprovechar la oportunidad de que los consumidores quieran vestir a sus mascotas ofreciendo prendas para cubrir esta necesidad. Sin olvidarnos de productos oversize para satisfacer esta nueva moda o para aquellas personas que precisen de este tipo de ropa.
 - La globalización que está experimentando el mundo ha dado la posibilidad a Inditex de poner en marcha más de 4000 tiendas a lo largo de todo el mundo, algo realmente impresionante. A pesar de esto, la compañía constantemente planea la apertura de nuevos establecimientos para lograr incorporarse a nuevos mercados, una tarea que no es sencilla y que tendrá que buscar la afiliación con otras empresas, ya sea mediante filiales, franquicias o joint venture.
 - El creciente interés por la compra de productos responsables con el medio ambiente y sostenibles es una realidad, sobre todo entre la población joven al estar dispuesto incluso a pagar más por un producto si cumple con dichas premisas.
 - Inditex cuenta con los más recientes avances tecnológicos, lo que la ha colocado líder en cuanto a empresas tecnológicas se refiere. No obstante, la constante evolución y el continuado desarrollo de tecnologías obliga a la compañía a seguir investigando e innovando con el fin de mantenerse líder y aprovechar esta oportunidad para seguir mejorando.
- **Afrontar Amenazas:**
- La actual crisis obliga a la compañía a mantener los precios e incrementar su presencia en el mercado online para poder seguir llegando a los clientes y satisfacer sus necesidades.
 - A pesar de que Inditex sea una empresa poderosa y sólida no ha de caer en la tentación de relajarse, puesto que el incremento exponencial de nueva competencia puede quitar nicho de mercado a la compañía.
 - Que los clientes cada vez sean más exigentes obliga a la empresa a ser más conocedores de las necesidades cambiantes de estos y ofrecerles lo que necesiten. Una buena solución sería ofrecer al mercado productos exclusivos que ofrezcan un valor añadido al cliente. La existencia de barreras culturales es una realidad que debe de aceptar y afrontar mediante la creación de equipos capaces de analizar las tendencias, necesidades y gustos de la población residente en el país.
 - Inditex ha de conocer y cumplir con todas aquellas leyes del mercado al cual se vaya a incorporar.
 - La creciente preocupación por el medio ambiente por parte de la población hace que Inditex desarrolle políticas de sostenibilidad medioambiental.
- **Mantener las Fortalezas:**
- Inditex cuenta con un sinfín de factores positivos que sabe aprovechar a la perfección, por que deberá de mantenerse en la misma línea a fin de mantener estas fortalezas y seguir mejorando para continuar siendo líder en el sector textil.
- **Corregir Debilidades:**
- Para poder solventar la congestión del mercado en el sector textil Inditex deberá optar por crear artículos de edición limitada con los que obtener ventaja competitiva y diferenciarse respecto a otras empresas.

- Que Inditex cuente con varias marcas dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los clientes no es un perjuicio para la compañía, siempre y cuando las ventas se mantengan y no se produzcan pérdidas sustanciales.
- Una buena solución ante el problema de que la distribución de la compañía este centralizada en España sería abrir más centros de distribución en los distintos continentes, por ejemplo, en América y Asia, donde la presencia de Inditex es considerable dando como resultado un abaratamiento en costes y mayor velocidad en la distribución.

2.8. Cadena de Valor de Inditex

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter en 1987, la cual permite explicar el desarrollo de las distintas actividades de una empresa. Porter diferenciaba las actividades de valor en 2 grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, ambas se respaldan entre ellas. Las actividades primarias hacen referencia a aquellas que participan en la creación, venta y transferencia al cliente. Por otro lado, las actividades de apoyo se corresponden a actividades para sustentar las actividades primarias, facilitando el suministro de materias primas, tecnología, recursos humanos y otras funciones globales dentro de la empresa (Quintero & Sánchez, 2006).

Una vez visto que es la cadena de valor y las actividades que la forman procederé a definir la cadena de valor de la compañía Inditex, empezando por las actividades primarias y acabando por las diferentes actividades de apoyo de la organización, para finalmente ver con precisión, en el último punto de mi trabajo, como va a enfocar esta gran compañía su Transformación Digital.

2.8.1. Actividades Primarias

Este tipo de actividades para el grupo Inditex son imprescindibles, pues se tratan de actividades clave para alcanzar ventaja competitiva en el sector. Cabe destacar que Inditex logra un control absoluto de todas las etapas del proceso, destacando que tan solo transcurren 3 semanas desde que se diseña y fabrica un producto hasta que se pone a disposición en la tienda.

- Logística de entrada: el suministro de Inditex, en cuanto a productos y materias primas se refiere, se basan bajo a unos estándares sociales, medioambientales, de salud y seguridad más exigentes dentro del sector. Inditex cuenta con proveedores pertenecientes a 44 mercados diferentes para el aprovisionamiento de aquellos productos y materias primas necesarias, destacando que el 54% de estos fabricantes se localizan cerca de la sede de Arteixo, es decir, dentro de España. No obstante, también cuenta con proveedores ubicados en países como Portugal, Turquía y Marruecos. A pesar de contar con un sistema de aprovisionamiento bastante complejo, esta compañía se fundamenta bajo el principio del abastecimiento de manera responsable, sostenible y el obligado aprovechamiento de la materia prima, de manera que se complete un ciclo de vida basada en la eficiencia y que ninguna sea malgastada. Sin olvidar de la obligación por parte de los proveedores de

- cumplir con el código de conducta establecido por Inditex, mediante el cual se exige que estos se comprometan a la *“protección de los derechos humanos y promoción de la normativa laboral internación, salud y seguridad del producto, y a aspectos mediambientales”*. Gracias a los sistemas de trazabilidad con los que cuenta la compañía, es posible llegar hasta el último eslabón de la cadena productiva para garantizar dicho cumplimiento. (Inditex, 2020)

Inditex cuenta con 10 centros logísticos en las proximidades de las sedes de las 8 marcas de las que dispone la empresa. Esta cercanía es un elemento clave para alcanzar una gran agilidad en la distribución, además de permitir la reducción en el consumo de energía y otros recursos. La compañía cuenta con la última tecnología y los softwares más avanzados, destacando las denominadas áreas multishuttle, que posibilitan el aumento de la eficiencia y precisión en cuanto a la gestión de tiempos en envío, la velocidad de almacenamiento y recogida. (Inditex, 2020)

- Operaciones: En operaciones distinguiremos, por un lado, aquellas actividades destinadas al diseño y, por otro lado, aquellas relacionadas con la fabricación de los productos:

En cuanto al diseño, la compañía goza de una gran flexibilidad a la hora de recoger las últimas tendencias y poder plasmarlas en sus catálogos, de manera más rápida que empresas de la competencia. Los 700 diseñadores con los que cuenta la compañía tiene por objetivo conocer y comprender las demandas de clientes, para ello harán uso de análisis, instinto y perspicacia necesaria para poder encontrar aquellos productos clave en un entorno altamente cambiante. Sin embargo, este proceso no es fácil, ya que conlleva una serie de especificaciones técnicas, selección de telas, tejidos ... Por lo que debe de existir un consenso entre diseñador y fabricante. Además, el contacto directo entre tiendas físicas u online, con el equipo de diseño, mediante el departamento de gestión de producto, facilita entender y adaptar los cambios en los gustos de los consumidores.

Por otro lado, nos encontramos con el proceso de fabricación de los productos. La compañía Inditex posee un modelo productivo basado en los estándares de precisión y eficiencia para poder ofrecer al mercado una extensa variedad de productos. Cabe mencionar, que esta oferta de productos es realizada casi bajo demanda con el objetivo de minimizar los inventarios. Asimismo, la empresa se caracteriza por sus minuciosos controles a fin de garantizar la sostenibilidad de cada uno de sus artículos, para ello la compañía hace uso de programas como el denominado Programa Picking con el que Inditex puede examinar la calidad de los productos (Álvarez Suescun & Díez Vial, 2020).

- Logística de salida: Inditex basa su sistema logístico en la realización de envíos continuos desde los centros de distribución hacia las tiendas. Este sistema se fundamenta en instalaciones de logística centralizada para cada cadena, es decir, instalaciones que cuentan el inventario y donde se distribuye a todas las tiendas del mundo. El primer centro logístico de Inditex se localiza en Arteixo,

con el tiempo y, a medida que se incrementaba la actividad, se abrieron nuevos centros como el de Zaragoza, León, Alcalá Meco y Madrid, así hasta un total de 10 centros logísticos. Este sistema logístico de distribución permite a esta compañía lograr envíos continuados tanto a las tiendas físicas como en la venta online, siempre con el objetivo de ofrecer en el menor tiempo posible las prendas que demanden las tiendas. Por ello, Inditex a lo largo de toda su trayectoria, ha ido realizando grandes inversiones para incorporar la última tecnología y los softwares más avanzados, destacando una máquina automatizada para la fabricación y un sistema integrado de redes de comunicación a tiempo real de ventas y datos de clientes. Sin olvidarnos de que toda la información con la que cuenta la empresa se encuentra unificada y almacenada de forma centralizada, para que los inventarios sean mínimos. Además de buscar que los sistemas de almacenamiento sean más compactos, con lotes más pequeños para lograr una mayor flexibilidad, eficiencia y mayor capacidad de respuesta. Cuando ya está determinado el tipo de entrega para las tiendas, se envía desde la central a las tiendas de cualquier parte del mundo, que según nos ofrece su página web “incorporamos nuevos productos a nuestras tiendas físicas y online dos veces por semana y tenemos la capacidad de realizar repartos a cualquier parte del mundo en un máximo de 48 horas”. (Álvarez Suescun & Díez Vial, 2020)

- Marketing y ventas: El caso de Inditex difiere del resto de empresas, puesto que basa su marketing en el boca a boca, en el gran diseño exterior de sus tiendas físicas, localizándose en los mejores lugares y en sitios muy concurridos. Esta gran empresa no solo se centra en el exterior, sino que también cuida el interior de sus tiendas, siendo lugares muy estudiados donde los escaparates y la colocación de estos productos son claves para atraer la atención de los consumidores. Unos productos que se van modificando semanalmente provocando que los consumidores visiten de forma frecuente los establecimientos. (Marketinginteli, 2018)
- Servicio: La compañía Inditex siempre ha mantenido el objetivo de escuchar las necesidades de los clientes, siendo el centro de atención para la empresa. Esta mentalidad no cambia una vez ya vendido el producto, puesto que Inditex cuenta con una gran flexibilidad a la hora de que se produzcan cambios o devoluciones de pedidos, siendo por lo general de 30 días y pudiéndose realizar en cualquiera de las tiendas de la marca, independientemente de su ubicación. (INDITEX, 2016)

2.8.2. Actividades de apoyo.

- Infraestructura de la empresa: Inditex cuenta con unas actividades relacionadas con la toma de decisiones y un diseño organizativo de la empresa bastante profesional y eficiente, donde la estructura organizativa de la compañía se cimienta bajo tres principios fundamentales: sostenibilidad, compromiso social y eficiencia.

- Administración de Recursos Humanos: Esta gran compañía posee una política de Recursos humanos basada en el trabajo en equipo, comunicación abierta y un elevado nivel de exigencia. Cabe destacar que, a pesar del elevado número de trabajadores que posee la empresa, existe un escaso número de puestos ejecutivos. Esto se debe a que los puestos intermedios asumen el control y responsabilidades en la organización. Por lo que cabe destacar su organigrama plano, caracterizado por que los directores ejecutan diversos papeles y toman el control de varios departamentos. La plantilla se encuentra formada por trabajadores de múltiples nacionalidades, en su mayoría mujeres, y jóvenes. Inditex cree en el desarrollo profesional de sus empleados, por lo que les ofrece formación específica en función de cada puesto de trabajo, destacando que, independientemente del puesto, cada trabajador debe de pasar un periodo formándose en tienda. A su vez, la empresa ofrece un buen sistema de recompensa a la hora de conseguir objetivos, que unido a que cada empleado puede dar su opinión acerca de los productos u ofrecer diversas propuestas provoca que estos se sientan parte de la empresa lo que genera una gran motivación en los trabajadores. (Barcelo, 2017)
- Desarrollo tecnológico: Inditex cuenta con grandes infraestructuras a nivel tecnológico que le permiten agilizar los procesos productivos y reducir costes, pero no solo eso, pues desde hace unos años esta compañía ha realizado grandes inversiones de capital para convertir a Inditex en uno de los grandes referentes tecnológicos dentro del sector. Cabe destacar la construcción del centro tecnológico único, donde hay plantas dedicadas al Data Center, de operaciones o espacios reservados a la tecnología e innovación en distribución. (EFE, 2015)
- Adquisiciones: Inditex para poder llevar a cabo su actividad compra materias primas en grandes cantidades, ya que esto le permite reducir costes y competir en precios en el mercado. Es importante destacar que la compañía está concienciada con la sostenibilidad, por lo que, según sus objetivos, la compañía pretende que en el año 2025 el 100% del algodón, poliéster y lino con los que trabaja la empresa sean reciclados o de origen sostenible. (Inditex, 2020)

CAPÍTULO 3
INDITEX Y SU MIRADA HACIA LA ERA DIGITAL

3.1. Inditex y su mirada hacia la era digital.

Como bien afirma la empresa de consultoría especializada en la transformación digital de las empresas: “Todo negocio es ya un negocio digital”. Frase que define a la perfección la época que estamos viviendo. Una época marcada por la enorme revolución tecnológica que ha modificado el sistema productivo. La digitalización, el cambio social y tecnológico continuo y acelerado, unido a un proceso de globalización desenfrenado, la entrada constante de nuevos agentes y la extrema conectividad está originando grandes cambios en las organizaciones, moldeando los actuales modelos de negocio. (RocaSalvatella, 2014)

Sin embargo, cabe señalar que la ventaja competitiva no reside en la tecnología en sí misma, sino en saber orientarla hacia el negocio, es decir, utilizar esa tecnología para gestionar la información y el conocimiento con el fin de explotar al máximo la conexión entre las personas y el conocimiento.

En el mundo textil es realmente importante la innovación tanto en la creación de nuevos y mejores materiales como de productos.

La compañía Inditex inició su camino hacia la transformación digital ya en 2007, cuando Zarahome.com se convierte en la primera tienda online del grupo empresarial, con la que empezaría a vender a través de internet. A partir de ese momento, esta gran empresa ha expresado su objetivo de seguir incorporando innovaciones tecnológicas en su negocio, por un lado, en el diseño, logística y fabricación de productos, para desarrollar productos más eficientes y más sostenibles y, por otro lado, a través de avances tecnológicos en la experiencia de compra para mejorar el servicio y satisfacción del cliente.

Inditex cuenta con un centro tecnológico situado en Arteixo, municipio de A Coruña, el cual tiene una extensión de 4.000 metros cuadrados. Este centro es clave en la utilización de información, puesto que con todos los datos que recibe de sus más de 7.000 tiendas, puede ajustar todas las colecciones en función de los gustos del consumidor. Esta adaptación se consigue gracias también a un sistema de producción y logística que le otorga una gran flexibilidad ante los cambios en los flujos de datos de los clientes y más cuando esta cantidad de datos se han incrementado con la llegada de comercio online. El centro tecnológico se encuentra formado por una primera planta, en la cual se sitúa un “show-room tecnológico”, que es un lugar aplicado a la tecnología e innovación en la distribución, donde también es responsable de los sistemas para la implantación de tiendas en la red, así como otras fases de desarrollo o prueba. En la segunda planta, por un lado, encuentra el “Data Center” que cuenta con 4.000 servidores y 1.300 kilómetros de fibra y, por otro lado, la Sala de Operaciones dedicada a la detección y registro de todas aquellas incidencias que tengan lugar en cualquier departamento, incluido el comercio electrónico, a través de paneles de monitorización de todos los sistemas tecnológicos de tiendas, oficinas o centros logísticos, para su posterior gestión y solución del problema. El centro tecnológico cuenta además con un sistema eléctrico doble con el que evitar las consecuencias de cortes de energía, generadores de emergencia que pueden estar en funcionamiento continua durante una semana, doble sistema de climatización, con el que se previene que una avería dificulte las funciones del centro o se interrumpan operaciones, para ello este sistema se adapta a las condiciones ambientales de la zona y se mantiene el frío para el mejor aprovechamiento y refrigeración de los servidores. (Matilla, 2015)

CAPÍTULO 3

El Sistema de Identificación por Radio Frecuencia o RFID, es una de las innovaciones desarrolladas por los equipos internos del centro tecnológico, el cual permite que los empleados de las tiendas puedan localizar los diversos productos de manera rápida y precisa, tanto en el propio establecimiento como en otros centros cercanos o en la tienda online, acelerando en un 80% la gestión de stocks y dedicando más tiempo a la atención del consumidor. Esto otorga a la empresa una gran ventaja respecto a la competencia y mejora la experiencia de compra de los clientes. Inditex pretende que este sistema se encuentre en todas las tiendas del grupo en 2020. Este sistema se basa en la codificación de los sistemas de alarma de la ropa en los centros logísticos, con el que se contará con información actualizada sobre el proceso de distribución y cuando los productos lleguen a la tienda se podrá conocer su ubicación y que prendas han de reponerse. Este chip dejará de suministrar información a la empresa una vez el cliente salga de la tienda con el producto. Otra gran innovación por parte del grupo Inditex son los probadores virtuales, donde a través de pantallas instaladas en los probadores, el cliente puede comunicarse con el personal de tienda y pedir cualquier producto sin necesidad de que el cliente salga del probador a por una nueva prenda. De igual manera, algunos de estos probadores cuentan con un servicio de Personal Shopper, un servicio que da la posibilidad al cliente de visualizar en la pantalla la prenda que desea o, si este quiere, el propio sistema propone artículos sustitutivos o complementarios. (Juste, 2016)

Cabe mencionar la gran idea llevada a cabo en una tienda de Massimo Dutti ubicada en Barcelona, la cual posee los primeros avances tecnológicos con el fin de presentar nuevas formas de experiencia en la compra, para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes. Esta idea se denomina “Escaparate comprable” donde los clientes pueden visionar todos los productos expuestos en la tienda y poder comprarlos a través de una aplicación móvil en la que se incorpora un geolocalizador, con total independencia de si la tienda se encuentra abierta o cerrada. Otra de las innovaciones llevadas a cabo por el grupo Inditex es la del pago mediante teléfono móvil, que permite una gestión integral de los tickets de compra online y offline. Esto se consigue gracias a la app creada por la empresa llamada “InWallet”. A través de la app, primeramente, el consumidor debe asociar aquellas tarjetas con las que realizar las compras, para después en cada una de las compras se genere un código QR para gestionar el pago de forma segura. Sin embargo, Inditex en la búsqueda constante de innovar y con la intención de hacer más fácil y fluido los procesos de pago, ha creado las denominadas cajas “Easy Check Out”. Este tipo de cajas, localizadas cerca de los probadores, permitan al cliente la venta asistida o autoservicio mediante el uso de pantallas táctiles, desalarmador y datafono. Además, la marca ofrece Wifi totalmente gratuito a clientes y empleados con el fin de mejorar la experiencia del cliente, el cual podrá complementar su visita a la tienda física mediante el catálogo que ofrece su App digital. (Inditex, 2016)

No nos podemos olvidar tampoco que, gracias a la adaptación de la compañía a las nuevas tecnologías, ha sido posible la implantación de los servicios de “same day delivery” que permite un servicio de entrega en el mismo día, disponible en las siguientes ciudades: Madrid, Londres, París, Estambul, Taipei, Shanghai, Sidney, Toronto, Varsovia, Moscú, México DF, Nueva York y Sao Paulo. Y el servicio “next day delivery” el cual permite realizar entregas de pedidos al día siguiente, disponible en países como España, Francia, Reino Unido, Polonia, China, Corea del Sur, Canadá y Australia. Esta gran innovación permite generar servicios de valor para el cliente, lo que ha supuesto a la compañía importantes beneficios. A la par de esto, también gracias a la aplicación de tecnología es su modelo de negocio se ha logrado una gestión integral del stock,

por el cual los clientes pueden recibir sus pedidos tanto del inventario de tienda física como del online, obteniendo un incremento de la eficacia y plazos de entrega más cortos. (Inditex, 2020)

Si bien, en el documento que nos ofrece la compañía todos los trimestres, concretamente el relativo al primer trimestre del año 2020, ha realizado una actualización en su estrategia, cuyo plan de actuación irá orientado bajo 3 pilares fundamentales: digitalización, integración total de tienda y sostenibilidad. Este plan ha sido bautizado como “Horizonte 2022”, un plan que se venía elaborando ya en el año 2012, actualizado en el 2017 y que a día de hoy busca ser uno de los pilares sobre los que se centre la compañía y del cual hablaré posteriormente. Para ello, el grupo Inditex realizará una inversión total de 900 millones de euros anuales entre los años 2020 y 2022. Cabe mencionar que este plan de inversiones también engloba una inversión digital correspondiente a 1.000 millones de euros a lo largo de 3 años, dado que las predicciones muestran como las ventas a nivel online se incrementarían en un 25% del total de ventas en 2022. Y es que debido a la pandemia solo las ventas online aumentaron en un 50% en el primer trimestre, gracias sobre todo al enorme repunte originado en el mes de abril, donde éstas ventas aumentaron en un 95% (Inditex, 2020).

Centrándonos en la actualización de la estrategia es esencial que para seguir con estas 3 líneas clave: digitalización, integración y sostenibilidad, resulta muy importante el papel que juega las tiendas en el desarrollo de la venta online, por lo que la empresa fijará su punto de vista en las tiendas, en la búsqueda de generar una relación digital totalmente personalizada entre tienda y cliente, garantizando la máxima calidad posible para cumplir los objetivos propuestos a largo plazo. Entre los proyectos para llevar a la práctica dicha estrategia hay que destacar (Inditex, 2020):

- En primer lugar, la apertura en zara de nuevos estudios online en la sede central. Unos estudios que tendrán un área estimada de 64.000 metros cuadrados.
- En segundo lugar, la incorporación total en el negocio del sistema RFID o de Identificación por Radio Frecuencia, con el que se consigue el seguimiento del producto, la integración total del inventario y el desarrollo online según lo concretado este 2020.
- Y, por último, el desarrollo de una plataforma tecnológica llamada “Inditex Open Platform” la cual fue diseñada en 2018 y que se finalizará entre el año 2019 y 2020. Una plataforma propiedad de la marca que en la actualidad sostiene el 60% de todas las actividades digitales de la compañía mediante el soporte de todas las funciones imprescindibles para Inditex y que además es utilizada para alinear todas las necesidades tecnológicas de la empresa, Algunas de las características que la hacen única e imprescindible son su agilidad, flexibilidad y desarrollo en una nube híbrida, es decir, combina 2 o más entornos, ya sean públicos o privados, intensificando la capacidad a la hora de tomar decisiones comerciales y garantizando su correcto funcionamiento incluso en los picos más altos de tráfico. Además, analiza datos y el CRM a través de micro servicios. Por lo que, gracias a esta plataforma digital, es posible realizar desarrollos únicos ya sea en tienda física u online, permitiendo la expansión del negocio de la marca. Esto es un claro ejemplo de la capacidad de innovación de la compañía, ya que al contrario del resto de compañías del sector que externalizan este tipo de servicios, Inditex lo ha desarrollado de manera interna.

Por lo que gracias a los avances tecnológicos derivados de la creación de la “Open Platform” se mejora la experiencia del cliente, generando una experiencia de compra única donde a través del “modo tienda”, encontrado en la página web de la marca o a través la APP, los consumidores podrán consultar los stocks de artículos en tienda, para su compra online y posterior recogida inmediata. Pero no solo eso, sino que con la misma APP se podrá reservar los probadores y localizar con alta precisión la ubicación de los artículos en tienda. Algunas de las ventajas que se ofrecen son: En primer lugar, “Fast Sint”, el cliente puede escoger mediante la aplicación una tienda específica, en la cual podrá compra de forma online y recoger su pedido el mismo día, mejorando por consiguiente la experiencia de compra del cliente. En segundo lugar, “Click&Find”, por medio de este modo se podrá geolocalizar los artículos en tienda mediante el teléfono móvil. En tercer lugar, “Click&Try”, con el que se podrá reservar los probadores, donde la aplicación enviará un mensaje al cliente para hacerle saber de la disponibilidad del probador. En cuarto lugar, la entrega y recogida de pedidos gracias a un código QR que se genera de forma automática en el proceso de compra online. En quinto lugar, el cliente a través de la aplicación podrá ordenar la compra de cualquier artículo disponible desde la tienda y acudir posteriormente a una zona de desalarmado para realizar la compra. En sexto lugar, “Click&Go”, por medio de esta modalidad se podrá recoger los pedidos online en silos automatizados después de recibir un mensaje en el teléfono. (Inditex, 2020)

Además, otras ventajas que podemos ver relacionadas a la “Inditex Open Platform” sería el seguimiento a tiempo real de los movimientos de stock, mediante el ya mencionado lector de Identificación por Radio Frecuencia, el sistema de gestión de reparto en paquetería y prenda ya colgada y la optimización del transporte. También, gracias a los avances tecnológicos llevados a cabo por la compañía, se han desarrollado modelos de “machine learning” y un motor analítico desarrollado con MIT. Éstas novedades son utilizadas para determinar el stock óptimo y estimar la distribución de nuevos productos. (Inditex, 2020)

A continuación, expondré de forma detallada las claves del plan Horizonte 2022 (Inditex, 2020):

1. Inversión de 2.700 millones de euros, de los cuales 1.000 millones irán dirigidos a fomentar el negocio online y 1.700 millones de euros reservados a integrar herramientas con tecnología avanzada en tiendas.
2. Fomento y avance de la plataforma tecnológica creada por la compañía (Inditex Open Platform), la cual constituye la base de todo el comercio online, ya que quedan integradas todas las operaciones digitales. Este proyecto que nace en el año 2018 y que busca culminar antes del año 2022, tiene integrado ya el 60% de su funcionalidad. Destacando la gran flexibilidad de la plataforma en cuanto a la adaptación en tiempos donde el tráfico de ventas es elevado, así como su composición basada en una arquitectura de microservicios que garantiza el fomento de proyectos a la carta en función de las necesidades de los consumidores. Por lo que podemos afirmar que la plataforma Inditex Open Platform se ajusta exhaustivamente a las necesidades de un modelo de negocio tan flexible.
3. La compañía confía en que las ventas online constituirán más del 25% de las ventas netas totales en la actualidad. Un incremento bastante considerable, ya que estas constituyeron un 14%. No obstante, es algo lógico si nos paramos a observar en el gran

4. despliegue de medios que está haciendo la compañía y en las nuevas tendencias del mercado.
5. Mejora de la experiencia de compra del cliente como consecuencia de los avances tecnológicos de la plataforma Open Platform que permitirá el desarrollo del “modo tienda”, Fast Sint, Click&Find, Click&Try, entrega de pedidos bajo el código QR, la compra directa en la tienda y el Click&Go. Además del perfeccionamiento en cuanto al seguimiento a tiempo real de artículos a través de sistema RFID o el control de la disponibilidad de artículos por medio de motores analíticos. Todo ello ya explicado anteriormente.
6. Intensificación de la experiencia del cliente en relación con la moda gracias a la nueva relación digital existente entre tienda y cliente, por medio de compras por códigos QR, compra inmediata mediante las RRSS y la creación de nuevos servicios y canales de atención al cliente.
7. Desarrollo de una red comercial de carácter global, ágil, sostenible, integrada y digital. Una red 100% integrada con 6.700 – 6.900 tiendas y stockrooms online en 96 mercados con el fin de que existe una accesibilidad global y online de todas y cada una de las marcas de la compañía. Sin olvidarse de la importancia en cuanto a la ubicación de las tiendas, donde Inditex siempre procurará disponer de tiendas en las mejores calles comerciales en todo el mundo.
8. Negocio basado en la sostenibilidad por vía del ahorro energético, el uso de energías renovables, la correcta gestión y reciclaje de materiales usados, el fomento y estímulo de la reutilización y reciclaje de prendas con la colaboración de entidades académicas y de investigación, la eliminación de plásticos de un solo uso y el compromiso con los objetivos en cuanto a fibras sostenibles y recicladas se refiere.
9. Apuesta por el talento interno como forma de captar talento, la importancia de atraer talento con experiencia online para personal en tienda y creación de nuevos perfiles con un alto valor añadido para la ejecución digital como ingenieros de datos, de software, diseñadores online ...
10. Aumento continuado de los resultados mediante un modelo único basado en los gustos y preferencias del consumidor, una cadena de suministro ágil, flexible y sostenible, un desempeño operativo sólido, impulso de la rentabilidad, una política de dividendos estable y sostenible con una salida de dinero del 60% y la reinversión de recursos en el crecimiento del negocio.

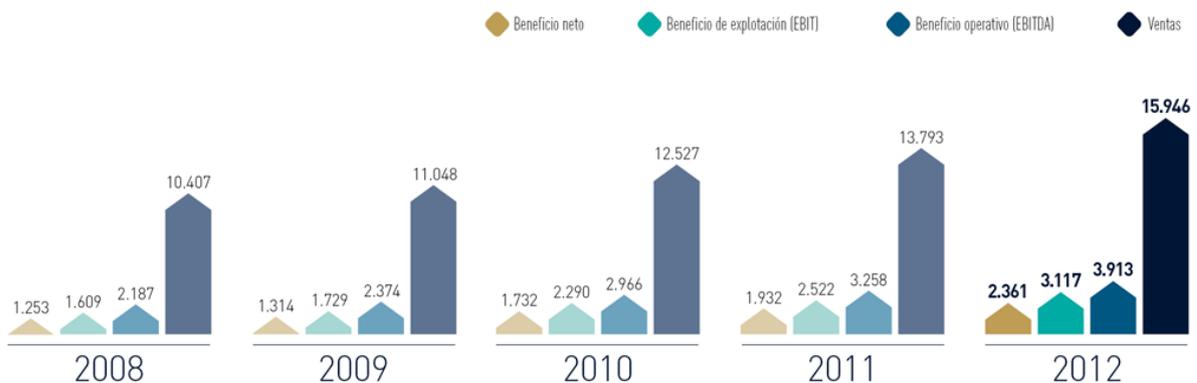
Si analizamos la evolución de Inditex desde la creación del plan en el año 2012, su actualización en 2017 y, finalmente el año 2020, donde este plan es utilizado como pilar fundamental de la compañía, podemos extraer lo siguiente:

- En 2012 la compañía sigue batiendo records. Inditex cierra el año demostrando el gran poder y solidez de su modelo de negocio lo que se traduce en un importante crecimiento de la empresa, donde las ventas aumentaron un 16%, alcanzando los 15.946 millones de euros, y un beneficio neto que aumentó en un 22% respecto del año 2011. Sin embargo, el grupo gallego no solo creció en ventas y económicamente, ya que la plantilla se incrementó con 10.802 trabajadores más a lo largo de todas las áreas de la compañía, destacando que el 82% de la plantilla cuenta con contratos indefinidos, siendo una plantilla joven, dado que la media es de 31 años, y las mujeres constituyen el 78% del total de la plantilla. En cuanto a la inversión, Inditex realizó en el año 2012 una inversión de 1.094 millones de euros destinados a la incorporación de mayor

CAPÍTULO 3

- superficie comercial y a la remodelación y perfeccionamiento de las tiendas. A su vez, dicha inversión fue dirigida también a nuevos proyectos en el área logística y a la modernización de las diferentes plantas de distribución, ampliación de la sede central y la puesta en funcionamiento de una plataforma logística de alta tecnología para la marca Massimo Dutti, así como creación de un silo totalmente automatizado de prenda colgada y la compra de 300.000 metros cuadrados en Guadalajara para la construcción de un nuevo centro logístico internación. Por lo que estamos hablando de una inversión total en España de 450 millones de euros y una inversión extraordinaria de 245 millones de euros (Inditex, 2013).

Gráfico nº5: Evolución de los beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2008 a 2012.

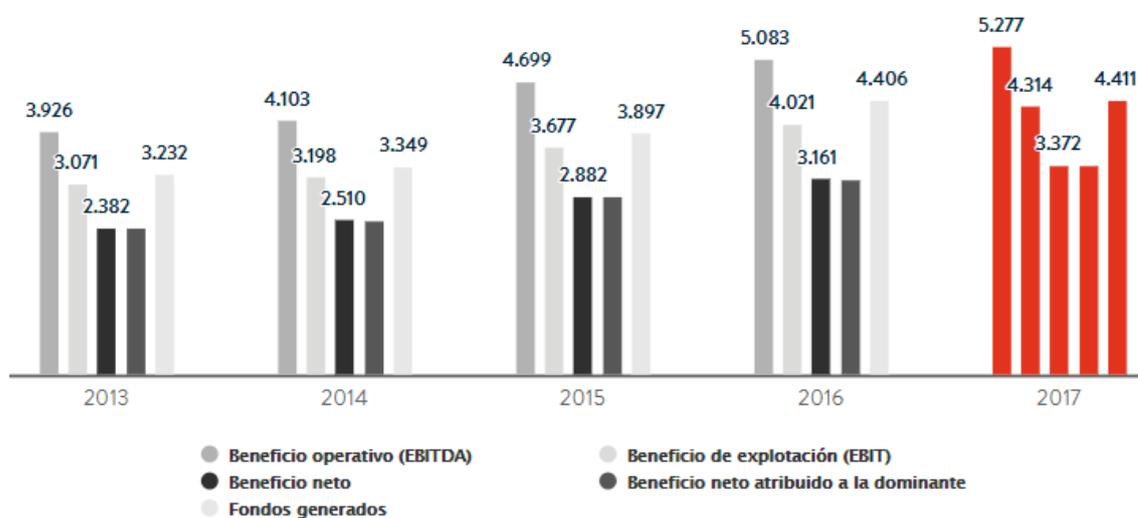


Fuente: Gráfico obtenido de la página web de Inditex.

Como bien muestra el gráfico, el crecimiento de Inditex desde el año 2008 al 2012 ha sido de carácter continuado y exponencial, llegando prácticamente a doblar el beneficio neto y aumentando considerablemente las ventas. Estos grandes resultados son consecuencia de la fuerte inversión del grupo durante el ejercicio 2012 en logística, expansión y renovación de la superficie comercial y el ingreso de Zara en el mercado online, concretamente en Canadá y Rusia, lo que ha provocado que el valor de la compañía se haya revalorizado en un 54% en el año 2012.

- En el año 2017 las ventas de Inditex aumentan un 9% más en relación al ejercicio anterior, lo que supone un ingreso en ventas de 25.336 millones de euros. En este año, las ventas a través de internet crecieron un 41%, constituyendo el 10% de las ventas netas totales. Algunos de los datos más significativos que recoge el informe elaborado por la compañía, destacamos que el beneficio neto aumentó un 7% más, lo que se traduce en un beneficio que asciende a 3.368 millones de euros. En cuanto a la inversión, la organización mantiene una inversión de 1.800 millones de euros para el fomento y actualización de la tecnología en su modelo de negocio integrado de tiendas y online. Se continua con la implantación del sistema RFID, ganando mayor flexibilidad consecuencia de la gestión unificada de stock en almacenes dedicados a internet y tienda física. La compañía logra la cifra de 7.475 tiendas, destacando su apertura en nuevos mercados y que el 79% de ellas son eco-eficientes (Inditex, 2018).

Gráfico nº6: Evolución de beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2013 a 2017.



Fuente: Gráfico obtenido de la página web de Inditex.

Como podemos observar, la evolución de Inditex es al alza. Todo esto se debe fundamentalmente a la culminación del proceso a la hora de integrar el negocio online de todas y cada una de las marcas de la compañía en cada país en los que existe una tienda física. A su vez, Inditex en 2017, amplía su presencia online en nuevos mercados. Por tanto, el negocio online ya tiene un gran protagonismo en el modelo empresarial de Inditex, al acumular ese mismo año 2.418 millones de visitas en sus páginas web, 249.000 pedidos en una hora y la impresionante cifra de 121 millones de seguidores en sus redes sociales. Sin olvidarnos del desarrollo de nuevos servicios online como “Same Day Delivery”, “Next Day Delivery”, “Click and Collect” entre otros.

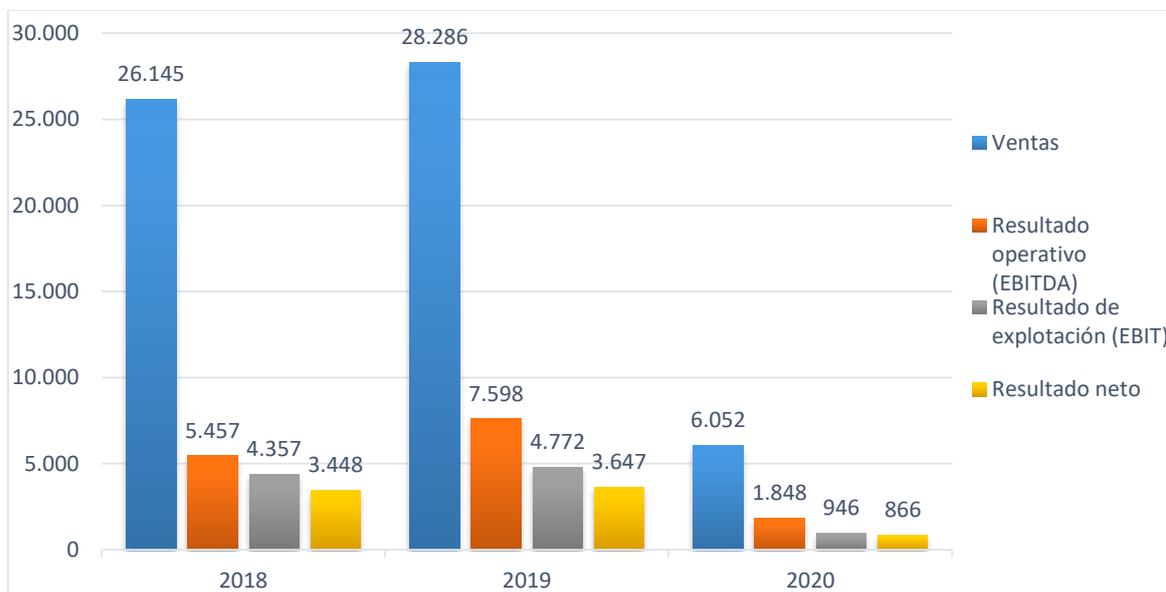
- En el año 2020, marcado por la pandemia y la crisis sanitaria, Inditex ha visto como su resultado neto en el primer trimestre ha sido considerablemente más bajo respecto al mismo trimestre del ejercicio anterior, siendo este de -409 millones de euros frente a los 734 millones del primer trimestre del año 2019. No obstante, la posición financiera de la compañía seguía siendo sólida, gracias a la flexibilidad de la cadena de suministro, la integración de inventarios y la implementación de iniciativas a fin de ajustar los gastos operativos. (Inditex, 2020)

Los resultados del segundo trimestre experimentaron un punto de inflexión consecuencia de la “vuelta a la normalidad”. Sin embargo, las ventas se encontraban aún por debajo en relación al segundo trimestre del 2019, siendo estas de 4.730 millones de euros y 6.893 millones de euros respectivamente. A su vez, el resultado neto también se situaba por debajo respecto del año pasado, 214 millones de euros frente a los 816 millones de euros del segundo trimestre del 2019. No obstante, si analizamos la posición financiera en este trimestre, podemos observar como ésta aumentó en 734 millones de euros respecto al cierre del primer trimestre de este mismo año, situándose en 6.486 millones de euros. (Inditex, 2020)

Ahora bien, si examinamos los últimos resultados correspondientes al tercer trimestre, contemplamos una fuerte recuperación gracias a la correcta gestión de la cadena de suministro, inventario único y gastos operativos a fin de minimizar el impacto de la situación sanitaria, lo que se traduce en unas ventas de 6.052 millones de euros y un resultado neto de 866 millones de euros lo que supone una caída del 14% respecto a las ventas del año pasado y un 13% en relación al resultado neto del año 2019.

Por lo que, si consideramos la evolución de la compañía este año tan marcado, podemos extraer las siguientes conclusiones: En primer lugar, Inditex continua con su expansión global bajo 3 pilares de actuación: modelo de negocio integrado de tienda y online, digitalización y sostenibilidad. En segundo lugar, gracias a las ventas online, las cuales no pararon de crecer de manera considerable, un 75% más este año, ha logrado que Inditex recupere su forma y logre resultados muy cercanos a los del año pasado, a pesar de la actual crisis sanitaria. En tercer lugar, las previsiones para final de año son esperanzadoras, ya que Inditex confía en su estrategia a largo plazo, a pesar de las nuevas restricciones y el cierre de un porcentaje de tiendas. No obstante, las expectativas en relación a la venta online son muy positivas y creen que sigan creciendo. (Inditex, 2020)

Gráfico nº7: Evolución de los beneficios y ventas en millones de euros desde el año 2018 a 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la página web de Inditex

Como bien muestra el gráfico, la tendencia de beneficios y ventas sigue al alza hasta 2019. Sin embargo, los resultados del año 2020 son notablemente más bajos, algo totalmente normal debido a las consecuencias de la pandemia.

Como podemos observar, la transformación digital está cambiando la forma en la que los consumidores se informan y adaptan sus hábitos de consumo, lo que está generando que el cliente tenga cada vez un mayor poder en el mercado, puesto que este es capaz de interactuar con las marcas sin necesidad de entrar en una tienda física. Por tanto, nos toca preguntarnos qué pasará con las tiendas físicas. Lo que está claro es que en un medio plazo los establecimientos físicos no van a morir, sino que sufrirán un proceso de modificación a fin de adaptarse a lo digital, por lo que es clave proporcionar a los consumidores motivos que generen valor para así incentivar la compra tradicional, una idea sería mejorar el servicio al cliente mediante un mejor trato y servicio, creando un vínculo entre comprador y vendedor. No obstante, el proceso de compra en una tienda física tiene más ventajas, como un asesoramiento más cercano y personalizado, la oportunidad de conocer el producto, entre otros. Sin embargo, esto es realmente complicado, puesto que el comercio electrónico está en alza debido a las innumerables ventajas que aporta, tales como la rapidez, sencillez, pagos y la disponibilidad de los artículos.

Con todo ello, podemos afirmar que las tiendas y la transformación digital unirán fuerzas, como ya he hablado mediante probadores virtuales en la propia tienda o los escaparates showrooms son alguno de los ejemplos que nos sirven de referencia para determinar que las tiendas físicas no desaparecerán, simplemente sufrirán modificaciones, adaptándose así a esta transformación digital a fin de mejorar la experiencia del cliente.

Conclusiones Finales

Para concluir con mi proyecto, abordaré cuales han sido las conclusiones a las que he llegado durante la realización del mismo. Para una mayor claridad y comprensión las dividiré en dos apartados:

En primer lugar, dedicado a las conclusiones adquiridas de la transformación digital en general.

- I. La importancia de transformar digitalmente una empresa. Conforme al análisis e investigación realizado del tema, la transformación digital es algo imprescindible para que una organización sobreviva en el actual ecosistema empresarial, debido a la enorme influencia de las nuevas tecnologías, ya que aquellas empresas que no consigan adaptarse a esta nueva forma de negocio provocará que no consigan ser competentes en un mercado cada vez más exigente.
- II. La trascendencia de llevar a cabo una correcta transformación digital. Transformar digitalmente una empresa no es fácil, dado que existen varios obstáculos que pueden impedir dicha transformación. Por consiguiente, es fundamental definir una estrategia digital clara, con vistas a incorporar un modelo de gestión preparado y enfocado al cambio, instaurando así una nueva cultura en la empresa, la cultura digital. Todo ello, con el fin de no quedar obsoletos en este nuevo mercado y disfrutar así de todos los beneficios que ofrece la digitalización del negocio.

En segundo lugar, con el fin de plasmar de una manera más práctica la importancia de la transformación digital de un negocio, he analizado a la empresa Inditex al ser un claro ejemplo de adaptación a las nuevas tecnologías y formas de desempeñar un negocio, cuyas conclusiones extraídas son las siguientes:

- III. En primer lugar, la importancia de la inversión. Inditex a fin de seguir líder en el sector del retail, cada año realiza inversiones realmente importantes. Un gran porcentaje de las mismas va destinada a la innovación en tecnología y logística, indispensable para continuar creciendo y siendo competentes en un sector en evolución constante.
- IV. En segundo lugar, es fundamental elaborar un plan de actuación con unos objetivos claros. Inditex mediante la confección del plan Horizonte 2022 establece su hoja de ruta para los próximos años, marcada por lo digital, la sostenibilidad y la integración total de tienda. Esta hoja de ruta es clave para cumplir con los objetivos y metas de la forma más efectiva y eficiente.
- V. En tercer lugar, la incorporación de grandes avances tecnológicos en el negocio, concretamente en las tiendas a fin de garantizar un modelo de negocio integrado de tienda física y online ha traído consigo enormes resultados positivos. Gracias a esto Inditex ha logrado ofrecer un mayor número de posibilidades al cliente, intensificando la satisfacción del cliente en la experiencia de compra incorporando tecnología como dispositivos electrónicos, APPs, cajas inteligentes, wifi gratuito ... lo que constituye un signo distintivo de la compañía, logrando así una gran ventaja competitiva en el mercado y generando un mayor valor añadido al cliente.

- VI. En cuarto lugar, a pesar del crecimiento de las ventas online, el cierre de tiendas tras la crisis sanitaria provocada por el covid-19 o la duda general de si en un futuro las tiendas físicas colgarán el cartel de cerrado, centrándose Inditex en la venta online. He llegado a la conclusión de que no es posible cerrar las tiendas físicas en su totalidad, ya que a día de hoy constituyen el mayor grueso de las ventas de la compañía, algo que seguirá siéndolo durante varios años. Lo que si pienso es que estas tiendas físicas si experimentaran una transformación donde lo digital será la base de estas tiendas, aun así, no se acabaría con las tiendas físicas.
- VII. En quinto lugar, determinar hacia donde se dirige el futuro del sector del retail y más concretamente Inditex. La transformación digital ha provocado enormes cambios en este sector provocado por los consumidores y la forma en la que estos compran, ya que estos cada vez optan más por compras mediante múltiples canales de venta, donde lo digital sea un elemento clave en dichas compras, esto conlleva nuevos retos y oportunidades para las empresas operantes en este sector. Por lo que todas las empresas están forzadas a saber la conducta y tendencias de los clientes, sobre todo en cuanto a la utilización de tecnología se refiere, ya sea online o incluso en tienda física. Con todo ello, podemos afirmar que el sector del retail experimentará una transformación mediante la incorporación de la tecnología y la personalización de las experiencias del consumidor, se producirá una mayor complejidad y competitividad entre empresas y la transformación de la venta tradicional por negocios híbridos que combinen la venta online y la venta física.
- Por su parte, las expectativas de futuro de Inditex giran en torno a un modelo de negocio totalmente digitalizado, donde la venta por internet cobrará el máximo protagonismo en los próximos años, ya que permitirá a la entidad llegar al mayor número de mercados posibles, ser más flexible y eficiente, conocer mejor las necesidades de un consumidor cada vez más exigente, lograr ser más sostenible con el medio ambiente, seguir con la tendencia alcista de sus beneficios y, por ende, continuar con la premisa de seguir siendo líder en el sector.

ANEXO

Referencias Bibliográficas

1. Leceta, G. J. M. (2019). A vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como “innovación posible” para España. *Boletín económico de ICE*. (3108), p.31. Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/6759/6701>
2. Álvarez, S. E., & Díez, V., I. (2020). *Inditex: la estrategia de un líder de futuro*. Editorial Civitas, SA.
3. AMETIC. (2017). *Transformación digital: Una Visión y propuesta de AMETIC*. Recuperado de: <https://ametic.es/sites/default/files//TD-Vision%20y%20Propuesta.%20AMETIC.pdf>
4. Barco, J. A. (2016). La transformación digital. La palanca para una cadena de suministro adaptable, ágil y flexible. *Boletín de estudios económicos*. (Vol. 71, nº219). p. 483 – 504.
5. Álvarez, S. E., & Díez, V., I. (2020). *Inditex: la estrategia de un líder de futuro*. Editorial Civitas, SA.
6. Círculo de Empresarios. (febrero de 2019). Alcance e implicaciones de la transformación digital. Procesos operativos. Recuperado de: <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/2019/02/Transformaci%c3%b3n-Digital-Procesos-Operativos-principal-C%c3%adrculo-de-Empresarios.pdf>
7. Guerras, M. L. & Navas L. J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
8. Llorente & Cuenca. (2016). La transformación digital. *Uno*. (24). P. 8 – 10. Recuperado de: <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
9. Orozco, E. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter desde un análisis de transformación digital*.
10. Quintero, A. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8 (3). 380–383.
11. Uriarte, L. M., & Acevedo, M. (2018). Sociedad red y transformación digital: hacia una evolución de la consciencia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*, 35 - 37.

Webgrafía.

1. Barcelo, J. C. (18 de enero de 2017). Recursos humanos y desarrollo profesional: el caso Zara/Inditex. *IMF Business School*. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/recursos-humanos-y-desarrollo-profesional-el-caso-zara-inditex/>
2. Belzunce, M. d., & Aguirre, D. (2018). Una transformación digital aun incompleta. Un reto para los CEO y CIO. 1er Estudio sobre la realidad de la transformación digital. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas. Recuperado de: https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/10/ResumenEjecutivo_Estudio_CIOs-copia.pdf
3. Gobierno de España. (23 de julio de 2020). Presentada la Agenda España Digital 2025. *Portal de administración electrónica*. Recuperado de: https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Actualidad/pae_Noticias/Anio2020/Julio/Noticia-2020-07-23-Presentada-la-Agenda-Espana-Digital-2025.html
4. Dando voz a los CIO, CDO y CTO de empresas españolas. Recuperado de: https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/10/ResumenEjecutivo_Estudio_CIOs-copia.pdf
5. Agencia EFE. (8 de junio de 2015). Inditex desarrolla un centro tecnológico único en el mundo. *Fashion Network*. Recuperado de: <https://es.fashionnetwork.com/news/inditex-desarrolla-un-centro-tecnologico-unico-en-el-mundo,538291.html>
6. Inditex. (2018). Informe de funcionamiento y memoria de actividades de la comisión de auditoría y control. Recuperado de: <https://www.inditex.com/documents/10279/626314/22.+Informe+funcionamiento+CA+ejercicio+2018+vfinal.pdf/5a60461f-4b9a-1220-43f9-42d66dc48cd8?v=2>
7. Inditex. (28 de octubre de 2016). Massimo Dutti inaugura nueva flagship en uno de los edificios históricos más emblemáticos del Paseo de Gracia barcelonés. *Inditex*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/article?articleId=269935&title=Massimo+Dutti+inaugura+nueva+flagship+en+uno+de+los+edificios+hist%C3%B3ricos+m%C3%A1s+emblem%C3%A1ticos+del+Paseo+de+Gracia+barcelon%C3%A9s>

8. Inditex. (14 de marzo de 2018). Las ventas de Inditex aumentan un 9% en 2017, hasta 25.336 millones de euros. *Inditex*.
<https://www.inditex.com/es/article?articleId=552792>
9. Inditex. (2020). Horizonte 2022. Recuperado de:
https://www.inditex.com/documents/10279/304402/Horizonte+2022_esp.pdf/78987714-803d-72d2-c04a-c850c0e98896
10. Inditex. (s.f.). Clientes. *Inditex*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes>
11. Inditex. (2012). Comentarios al Ejercicio 2012. Recuperado de
http://static.inditex.com/annual_report/es/Desempeno/ComentariosalEjercicio2012.html
12. Inditex. (2018). Inditex en cifras, principales indicadores. Recuperado de
https://static.inditex.com/annual_report_2017/inditex-en-cifras
13. Inditex. (2012). Repaso al año 2012. Recuperado de
http://static.inditex.com/annual_report/es/Nuestronegocio/Repasoalano2012.html
14. Inditex. (2020). Resultados consolidados primer trimestre 2020. Recuperado de:
<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/1T+2020+Resultados.doc.pdf/c80e32d4-35c3-e040-3a3f-146c94c65c83>
15. Inditex. (2020) Resultados consolidados primer semestre ejercicio 2020. Recuperado de
<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/INDITEX+Resultados+1S2020.docx.pdf/56ed1572-4fe8-5b57-ce81-8de61c41ab7c>
16. Inditex. (2020) Resultados consolidados 9 meses 2020. Recuperado de
<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/INDITEX-Resultados+9M2020.pdf/45ceb1f4-80d3-f802-975c-813b17da14f1>
17. Juste, M. (13 de noviembre de 2016). La gran revolución tecnología de Inditex. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/13/5825ca1dca474113588b463c.html>
18. Marketinginteli. (s.f.). Zara, diseño de Experiencias de moda únicas al alcance de las clases medias: *Marketinginteli*. Recuperado de:
<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-zara/>

19. Maqueda, A. (2021). La deuda pública escala hasta el 117.1% del PIB en 2020, el mayor nivel desde la guerra de Cuba. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-02-17/la-deuda-publica-sufre-el-mayor-aumento-de-la-democracia-y-alcanza-el-1171-del-pib.html>
20. Matilla, A. T. (7 de junio de 2015). Indirex desarrolla un centro tecnológico “único” en el mundo. Madrid: *Agencia EFE*. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/inditex-desarrolla-un-centro-tecnologico-unico-en-el-mundo/10003-2632919>
21. RocaSalvatella. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. Recuperado de: https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol.pdf
22. Telefónica. (2020). Emilio Gayo: “La digitalización incrementará la productividad de las pymes hasta una 25% y nos alineará con la media europea”. *Telefonica*. Recuperado de: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/emilio-gayo-la-digitalizacion-incrementara-la-productividad-de-las-pymes-hasta-un-25-y-nos-alineara-con-la-media-europea->
23. TITONET. (2015). Transformación digital de productos y servicios. *TITONET*. Recuperado de: <https://www.titonet.com/marketing/transformacion-digital-de-productos-y-servicios.html>
24. WEGEDIT. (s.f.). Guía del CEO para la Digitalización: Estrategia para la transformación digital. *WIGEDIT*. Recuperado de: <https://www.wegetit.eu/es/blog/guia-del-ceo-para-la-digitalizacion-span-estrategia-para-la-transformacion-digital-span>