



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Las claves de Inditex para ser una gran multinacional”**

**ÁNGELA GARCÍA LAMATA**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, junio 2023**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Las claves de Inditex para ser una gran multinacional”**

**Trabajo presentado por: Ángela García Lamata**

Firma:

**Tutor: David Pérez Román**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, junio, 2023



# Índice

Resumen .....	9
1 Introducción.....	11
2 Historia .....	13
3 Inditex, de qué tiendas está formado, diferenciación entre ellas .....	16
3.1 Zara.....	16
3.2 Massimo Dutti .....	18
3.3 Pull&Bear .....	19
3.4 Bershka.....	20
3.5 Stradivarius .....	21
3.6 Oysho.....	22
3.7 Lefties .....	23
3.8 Zara Home .....	24
3.9 Resumen.....	25
4 Estructura empresarial .....	26
4.1 Cambios más notorios en la estructura empresarial.....	26
4.2 Estructura Organizacional.....	28
4.2.1 Organigrama .....	29
5 Evolución económica .....	32
5.1 Evolución .....	32
5.1.1 Cotización en Bolsa .....	32
5.1.2 Ventas de la empresa matriz .....	34
5.1.3 Ganancias de la empresa matriz .....	36
5.2 Consecuencias .....	37
6 La competencia.....	39
6.1 Competidores directos de Inditex .....	39
6.1.1 Competidores directos de algunas de sus marcas .....	41
6.2 Estrategias ante competidores .....	42
6.2.1 Estrategia multimarca .....	43
7 Marketing y La Publicidad tradicional.....	44
7.1 Estrategias de Marketing de las diferentes marcas .....	44
7.1.1 Estrategias de producto .....	44
7.1.2 Estrategias con celebrities .....	45
7.1.3 Estrategias para posicionar las marcas a través de la prensa .....	48
7.1.4 Estrategia para abarcar a diferentes targets.....	49
7.2 Publicidad tradicional de las marcas.....	50
8 La digitalización del grupo textil .....	52
8.1 Los comienzos de Inditex en el mundo digital .....	52
8.1.1 Zara Home se digitaliza .....	53
8.1.2 Zara sigue los pasos de Zara Home.....	53
8.1.3 Digitalización del resto de marcas .....	54
8.2 Más allá del mercado europeo.....	54
8.2.1 Inditex Online llega a China y Estados Unidos .....	55
8.2.2 El grupo textil sigue imparable abriendo mercados Online.....	56
8.3 El eje estratégico del grupo textil .....	57
8.4 2020 fue el año decisivo para la digitalización.....	59
9 Las principales claves de éxito del gran grupo textil.....	61
9.1 La importancia de la imagen de marca.....	61
9.2 La internacionalización del grupo .....	62
9.2.1 Su adaptación a los distintos mercados .....	64

9.3	Su adaptación a la sociedad.....	66
9.3.1	La flexibilidad y agilidad a la hora de crear .....	66
9.3.2	Presencia en la red .....	67
9.3.3	La sostenibilidad .....	69
9.4	Sus precios .....	70
10	Conclusiones.....	72
11	Bibliografía .....	75

## Índice de Ilustraciones

Imagen 1: Tienda de Zara.....	18
Imagen 2:Tienda de Massimo Dutti .....	19
Imagen 3: Tienda de Pull&Bear .....	20
Imagen 4: Tienda de Bershka .....	21
Imagen 5: Tienda de Stradivarius .....	22
Imagen 6: Tienda de Oysho.....	23
Imagen 7: Tienda de Lefties.....	24
Imagen 8: Tienda de Zara Home .....	25
Imagen 9: Valor de la cotización en bolsa de Inditex en el año 2022 .....	34
Imagen 10: Ingresos de las ventas de Inditex desde el 2012 al 2022 (Millones de €).....	35
Imagen 11: Resultado de Ganancias Netas de Inditex desde el 2012 hasta el 2022 (Millones de €) .....	36
Imagen 12. Camisetas de la Estrategia por producto del Pull&bear.....	45
Imagen 13. Portada de la Colección de Stradivarius x Aitana en el Confidencial .	46
Imagen 14. Portada de la colaboración de Bershka X Billie Eilish en el Metal Magazine .....	47
Imagen 15. Katte Middleton usando un abrigo de la marca española Massimo Dutti.....	48
Imagen 16. Mapa de la localización de las tiendas físicas de Inditex por el mundo.....	63
Imagen 17. Perfil de Zara en Instagram.....	67
Imagen 18. Perfil de Oysho en Tik Tok.....	68

## Índice de Tablas

Tabla 1: Organigrama de Inditex.....	31
Tabla 2: Comparación de Inditex con sus principales competidores .....	40
Tabla 3: Plan de digitalización de Inditex en diferentes países. ....	52
Tabla 4: Cantidad de tiendas físicas, que hay en todo el mundo, de las diferentes marcas de Inditex.....	64





## Resumen

Inditex es una empresa con una trayectoria notable, puesto que se posicionó en muy poco tiempo como líder del sector textil a través de ofrecer productos de calidad e innovadores y de implementar las mejores estrategias para su negocio. Entre estas encontraremos, estrategias ante competidores, estrategias de marketing, su adaptación a la sociedad, su internacionalización, su política de precios bajos, entre otras, todo esto ha ayudado a la multinacional a llegar a ser muy admirada y sobre todo a poder mantenerse en el puesto número uno.

Desde sus inicios ha ofrecido una moda innovadora y se ha centrado en ofrecer lo mejor para su público, consiguiendo así que el eje principal del grupo sean sus clientes. Es una empresa que siempre ha sabido aprovechar las oportunidades y que su mayor clave de éxito ha sido utilizar las estrategias necesarias y más acertadas, para seguir progresando y aspirar a seguir creciendo, adaptándose a la sociedad y sabiendo en todo momento lo que el público espera de ella. Sirve como modelo a seguir, debido a que su forma de aprovechar las oportunidades y sumergirse en nuevos proyectos, son el claro ejemplo de que siempre se puede prosperar.

Palabras claves: Inditex, empresa, marcas, moda, estrategias.

## Abstract

Inditex is a company with a remarkable trajectory, as it quickly positioned itself as a leader in the textile sector by offering quality and innovative products and implementing the best strategies for its business. Among these, we find, competitor strategies, marketing strategies, adaptation to society, internationalization, low pricing policy, among others. All of this has helped the multinational to become very admired and, above all, to be able to stay in the number one position.

Since its beginnings, Inditex has offered innovative fashion and focused on providing the best for its audience, making customers the main focus of the group. It is a company that has always known how to take advantage of opportunities and that its greatest key to success has been to use the necessary and most successful strategies to continue progressing and aspire to continue growing, adapting to society and knowing at all times what the public expects from it. It serves as a model to follow, because its way of seizing opportunities and immersing itself in new projects, is a clear example that there is always room for prosperity.

Key words: Inditex, company, brands, fashion, strategies.



# 1 Introducción

Este trabajo se centra en el análisis de Inditex, una empresa española de origen gallego, que ha conseguido posicionarse en el mercado como una de las multinacionales más importantes del mundo, se ha vuelto un referente para las demás, no solo en el mundo de la moda, sino también en el sector textil.

El objetivo principal que quiero conseguir con este trabajo es estudiar y entender las claves del éxito de Inditex como modelo de empresa a seguir, mostrar su estructura y que esta pueda servir para ser adaptada a otros tipos de negocio. Para conseguir este propósito se estudiarán varios factores que han permitido a la multinacional crecer y prosperar, entre estos aspectos encontramos: el modelo de negocio, los canales de venta, su estructura financiera y organizacional, su actuación ante sus competidores, las estrategias de marketing para darse a conocer, su proceso de digitalización, su adaptación a la sociedad y las claves de éxito más notables que han hecho prosperar a la empresa.

Inditex es una empresa única debido a que ofrece una moda a la última y de calidad para todos los bolsillos, hace que todo el mundo pueda vestirse como quiera, independientemente de su edad, sexo, gusto... debido a que ha sabido crear una estructura empresarial que pueda cubrir las necesidades de todo el mundo. Esta no es solo conocida y reputada por su facturación, sino porque es una empresa que desde el principio ha querido transmitir unos valores y con ellos que la gente se pueda identificar con ella, preocupándose así por el medioambiente y creando planes para la sostenibilidad, también mostrando su interés por ofrecer a sus clientes lo mejor y posicionándolos como eje principal del grupo.

A partir de este trabajo quiero mostrar, los pasos que ha llevado a cabo Inditex y ofrecer una visión general de los logros e innovaciones que la han llevado a posicionarse en primer lugar y verla como un referente para empresas que quieran prosperar y llegar a crecer sin descanso.

El trabajo consta de 10 apartados. En la primera parte del trabajo que podríamos dividirlo hasta el punto cinco, veremos la estructura y como se formó la empresa.

El primer punto se centra en la introducción para entender el motivo de porqué se hace el trabajo sobre este tema, en el segundo punto se explicará la historia de la multinacional para ver de dónde procede, cómo evoluciona y cuáles son sus inicios en el sector textil, en el tercero veremos las marcas que forman Inditex y a qué público van dirigidas, el cuarto se enfoca en el ámbito estructural de la empresa, para comprender

el tipo de estructura que tiene y qué organización lleva a cabo, debido a que una buena organización en empresas de este tamaño, es muy importante, puesto que está compuesto por multitud de departamentos y estos tienen que trabajar al unísono para que todo salga bien. En el punto quinto, veremos la economía de la empresa, este punto nos servirá para ver un poco la magnitud de esta y con las cifras de ventas, beneficios y su cotización en bolsa podremos entender un poco más cómo ha sido su crecimiento y la magnitud que tiene.

La segunda parte del trabajo se centra en los puntos clave y de éxito que tiene la empresa, para así ver cómo ha triunfado y cuáles han sido algunos de sus motivos para llegar hasta donde está. En el punto seis, estudiaremos a sus competidores y veremos que no está sola en el sector textil, con este apartado entenderemos qué estrategia lleva a cabo para hacerles frente. En el siguiente punto, el siete, veremos el marketing y la publicidad tradicional que ha utilizado Inditex para darse a conocer y ver qué estrategias llevan a cabo para alcanzar a más público y así prosperar. En el octavo apartado nos centraremos en un paso fundamental que dio Inditex, para llegar a más gente y posicionarse de los primeros en el sector textil, este punto trata sobre la digitalización. En el noveno punto veremos, las claves de éxito más notorias de Inditex y ver cómo se han implantado y cómo lo han hecho.

Por último, en el punto diez, tendremos las conclusiones, para acabar de entender el motivo del trabajo y ver así a Inditex como modelo a seguir.

## 2 Historia

Para entender qué es Inditex, cómo se formó y por qué se creó, tenemos que empezar por el principio y hablar de su fundador Amancio Ortega.

Amancio Ortega nació en el año 1936 en un pueblo de León, pero al poco tiempo se mudó a Galicia con toda su familia. Allí, con tan solo 14 años, tuvo como era normal en esa época, que ayudar a llevar dinero a casa, ya que provenía de una familia humilde. La forma que tenía de recaudar dinero y ayudar a su familia era trabajar en una pequeña tienda de ropa, él se encargaba de llevar las telas que se requerían y también muy asiduamente de atender a los clientes que se pasaban por allí. (modarápida, 2009a)

Pasaron los años y Ortega se iba interesando más por el mundo en el que estaba inmerso trabajando, tanto es así que incluso llegó a tener un cargo de responsabilidad en la tienda bastante alto. Pero él necesitaba algo más, era un hombre muy inquieto, lo que conllevó que al poco tiempo el mismo, con las telas que sobraban de la tienda de ropa, en vez de desecharlas, las daba una segunda vida creando sus propios diseños. Se inspiraba en la moda que triunfaba en aquella época, copiaba los diseños y les ponía algo diferente, dando su toque personal.

Consiguió convencer a sus jefes para poder poner algún diseño en la tienda, a ver si se vendía, ya que Ortega estaba convencido de que sus diseños gustarían y así fue, sus diseños fueron vendidos muy rápido y con mucha facilidad. Esto fue la prueba de fuego y la señal que necesitaba para sumergirse en un nuevo proyecto, crear su propia tienda.

En 1963 llegó "Confecciones Goa", fue la primera marca patentada y fundada por Amancio Ortega. Contó con ayuda de parte de su familia para llevar a cabo este proyecto, empezó siendo un proveedor, hacía ropa y se llevaban a distintas tiendas por todo Galicia. Fue tan bien aceptada su marca, que pudo así expandirse a nivel nacional y suministrar sus prendas de ropa por toda España. Esta gran acogida le hizo darse cuenta de que podía aspirar a más y fue lo que le llevó a cambiar drásticamente su negocio, dejando de ser proveedor para otras tiendas y pasando a crear su propia tienda de ropa.

Así es como en 1975 llega Zara en A Coruña, la tienda que hoy en día es mundialmente conocida por su calidad y rapidez para ajustarse a los cambios de la moda. Es tal su triunfo con su propia tienda en A Coruña que decide instalar su propia fábrica en Arteixo, una localidad cerca de A Coruña.

Tras seguir triunfando con Zara en Galicia, da un paso más, expande las tiendas en Madrid en 1980 y Barcelona en 1983, se expande por toda España, y recibe una muy

buena acogida en todo el territorio nacional. Tras tal expansión de la cadena de tiendas y su gran triunfo, en 1985 se crea Inditex, todas las sociedades se agrupan bajo esa firma. Pero Ortega no se iba a quedar parado, aprovechando el gran éxito que están teniendo las tiendas de Zara, decide expandirse a nivel internacional.

En 1988 abre su primera tienda Zara en Oporto (Portugal), expectante por ver cómo sería el recibimiento de sus productos en un país nuevo, para su sorpresa fue muy bien, tuvo la misma acogida y éxito que en España, eso le hizo dar un paso más, esta vez un poco más grande, puesto que se aventuró a abrir una tienda Zara en otro continente. En 1989 llegaría Zara al continente americano, a Estados Unidos, abrió una tienda en la gran ciudad de los negocios, Nueva York, y siguió abriendo tiendas por el resto del mundo. En 1990 París y así hasta 550 tiendas.

Pero su historia no acaba aquí, aunque ya tenía 550 tiendas por todo el mundo, creía que podía aportar más al mundo de la moda, lo que le llevó a, en un periodo de 8 años, desde 1991 hasta 1999, crear distintas marcas de ropa para así abarcar todos los ámbitos de la moda, desde moda juvenil hasta moda más elegante, de alta gama. Se unen al grupo Inditex, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka y Stradivarius. Cada una de estas tiendas se centra en un sector de la moda concreto, lo que hace que una misma compañía abarque una gama muy amplia de los distintos tipos de moda que hay en el mercado. A partir de aquí la compañía va creciendo y creando nuevas marcas, en los años 2000 Inditex crea una sede que se establece en Arteixo, donde ya Amancio Ortega tenía la fábrica con la que empezó toda la andadura del mundo del diseño y de la moda. Esto coincide con el lanzamiento de una nueva tienda llamada Oysho que abarca otro sector de la moda, ropa cómoda, sobre todo la marca tiene un enfoque de ropa deportiva que a su vez sea bonita y que te la puedas poner en cualquier momento del día, no solo para hacer deporte, este sector de la moda todavía no lo tenía cubierto.

En el año 2003, si se creía que Ortega ya estaba tranquilo con todo lo que había llegado a conseguir en tan solo 28 años, creó Zara Home, que como bien dice el nombre "Zara casa" fue más allá y creó una tienda para poder vestir la casa con distintos productos, se introdujo también en el mundo de la decoración.

En 2003 también creó una marca dedicada exclusivamente a la ropa masculina llamada Often fue inaugurada en Portugal y España, pero no tuvo el éxito que se esperaba de ella y a los tres años de la apertura de las tiendas decidieron cerrarlas todas, la justificación que expuso Inditex es que la habían creado como una línea experimental de la marca ya conocida como Pull&Bear y la cerraron, debido a que no les gustaba como acababa de encajar en el grupo empresarial.

La última tienda que abrió fue Uterqüe, en el año 2008. Era una marca parecida a la de Massimo Dutti, ropa elegante, para ocasiones especiales... pero, que en el año 2022 cerró sus puertas y el motivo fue un cambio de estrategia en la empresa. Lo que hicieron fue reconvertirla en Massimo Dutti Studio. Los motivos de este cambio de estrategia no han sido especificados por Inditex y no se ha podido sacar una conclusión, debido a que era una marca que daba beneficios y era rentable.

Often y Uterqüe son las dos únicas marcas que Inditex ha cerrado en toda su historia.

Todo éxito tiene su explicación, por eso en los siguientes puntos se explicará cómo Inditex ha obtenido tanta popularidad, por qué, qué hace que una simple tienda española inaugurada en Galicia haya tenido una gran repercusión, para que llegue hasta otros continentes, con un mismo modelo de tienda, como es Zara y además amplíe con más tiendas de diferentes tipos de moda como pueden ser Bershka, Lefties, etc.

¿Cómo ha hecho para mantenerse en la cima durante tantos años?

## 3 Inditex, de qué tiendas está formado, diferenciación entre ellas

Inditex empezó siendo únicamente Zara para agrupar así todas las tiendas que había repartidas por todo el mundo de esta marca. Pero como bien se ha explicado al cabo de unos años se añadieron más, estas son: Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Lefties, Oysho, Máximo Dutti y Zara Home.

Está formado de 7 marcas diferentes, entre ellas, destinadas al diseño de ropa, ya que cada una está especializada en un sector tanto de la moda como de consumidores diferentes. Las diferencias entre marcas son visibles a simple vista (aunque hay veces que cuesta encontrar la diferencia), puesto que cuando ves un Pull&Bear, no ves los mismos estilismos y prendas que cuando accedes a un Máximo Dutti. Otra cosa que resaltar es que hay marcas que, en su repertorio de prendas, tienen desde prendas para recién nacidos hasta prendas para gente adulta. Algo muy positivo debido a que abarca distintos tipos de públicos en una misma marca. También tiene una octava marca (Zara Home), pero esta no está enfocada al mundo textil, sino que es una marca para la decoración de distintos espacios de las casas. Vamos a ver a qué ámbito de moda y qué sector de consumidores abarcan las distintas marcas. (Inditex, 2023)

### 3.1 Zara

Zara, esta marca tenía que ser la primera en ser descrita. Es la pionera y la que hoy en día es más importante en la empresa matriz, debido a que es la que tiene mayor porcentaje de ganancias. Destaca, puesto que cuando entras a una tienda, tienes colecciones tanto para hombre, mujer, niños y con diferentes estilos, es decir, hay desde estilismos más informales hasta estilismos de gala.

¿Por qué podemos ver distintos tipos de estilo? En todas las demás marcas suelen seguir una línea de colecciones similar dentro de sus tiendas. Se debe a que Zara fue la primera y guarda la esencia del inicio de su andadura en el mundo de la moda. Se tuvo que adaptar cuando salió a sus empresas competidoras, lo que hizo que su oferta de prendas fuera muy diversa, debido a que tenía que hacer frente a marcas que por aquel entonces eran muy importantes como fue ECI (El Corte Inglés). Lo que hizo que se diseñasen estilismos para los distintos tipos de clientela, pues podías encontrar desde un chándal a una americana de traje. Hoy en día siguen con la misma dinámica, por ejemplo, para mujer se cuenta con la marca Trafaluc, destinada a chicas jóvenes, y Zara Basic, que se compone por todos los básicos de la tienda. Pretende tener prendas que



sean actuales con las que puedas crear tus propios outfits<sup>1</sup> e ir a la moda con cualquier tipo de gusto.

Esta también cuenta con una política de tallas grandes, lo que la hace muy atractiva, ya que un mismo pantalón vale para distintos cuerpos y esto puede conllevar que gente de distinta edad, puesto que no se tiene el mismo cuerpo con 20 que, con 50 años, puedan adaptar una misma prenda a looks<sup>2</sup> diferentes. Y sobre todo que todas puedan ir a la moda y a la última, tengan la talla que tengan. Un aspecto muy positivo hoy en día, ya que el asunto de las tallas grandes siempre ha sido un gran tabú en el mundo de la moda y sobre todo en el mundo de las pasarelas, y gracias a marcas como Zara que hacen una amplia gama de prendas con un baremo de tallas muy extenso, cualquier persona puede sentirse a gusto con la ropa que lleve y por consecuencia sentirse bien con su cuerpo. Esto es un punto muy importante, debido a que el mundo de la moda siempre ha sido muy estricto con el tema del peso, lo que hace que se creen problemas de nutrición, sobre todo en la gente más joven, que hace que sientan que no encajan en los cánones de belleza que impone la sociedad. Gracias a la implementación de más tallas, hace que todo el mundo pueda vestirse y que no se vea mal o se vaya normalizando la idea de que para estar bien no hace falta tener una talla 36, sino que con una talla 40 puedas sentirte igual de bien. Por lo que parece que es un gesto muy simple, como es el ampliar la extensión de tallas, puede ayudar a que los cánones de belleza vayan cambiando y que se empiece a aceptar que existen muchos tipos de cuerpos y muy distintos. Y que por ser diferente a los demás no te hace ser menos bueno o no poder vestirse como se quiera.

---

<sup>1</sup> Outfits. Atuendo de ropa.

<sup>2</sup> Looks. El conjunto de prendas que se lleva en un momento determinado.

Imagen 1: Tienda de Zara



Fuente: *Moda, Tendencias*(Colino, 2020)

### 3.2 Massimo Dutti

Massimo Dutti, esta se centra en un sector de ropa enfocado a personas más clásicas, con clásicas nos referimos a ropa más formal, no para el uso del día a día sino para ocasiones más especiales, a no ser que, por ejemplo, se dedique al mundo empresarial que generalmente el código de vestimenta siempre es más clásico/arreglado.

Estamos hablando de una marca que a grandes rasgos va enfocada a un público de clase media-alta, tanto para el sector femenino como masculino, aunque hoy en día también hay alguna que otra prenda para un público más infantil, aunque manteniendo la esencia de un estilo clásico. Es la primera cadena de Inditex que abarca una moda más elegante y diferenciada, con unos precios más elevados que los que se suelen ver en sus demás tiendas. Lo que busca es enfocarse a un público que quiera diferenciarse del resto y que posean una economía alta. Con esta marca no hablamos tanto de una diferenciación de edades, sino más bien, es una diferenciación enfocada a la capacidad económica de los clientes.

*Imagen 2:Tienda de Massimo Dutti*



*Fuente: 20minutos (20minutos, 2022)*

### 3.3 Pull&Bear

Pull&Bear, es una marca totalmente distinta a Massimo Dutti, ya que esta se centra en un público más juvenil que oscila desde los 13 a los 30 años aproximadamente. Lo que busca esta marca es vestir a la gente joven y sus estilismos son más desenfadados, los estilos de las diferentes prendas dentro de la marca tienen tendencias distintas, puesto que tanto para las prendas de hombre como para las de mujer podemos encontrar ropa más desenfadada, como puede ser una sudadera o un chándal, pero a su vez es muy normal encontrar camisas de vestir, polos, tacones... Sus outfits siguen una tendencia de una moda vanguardista. Las prendas intentan imitar las últimas tendencias de moda para el público más joven y que estos puedan acceder a ellas y expresarse a través de su forma de vestir.

En un Massimo Dutti las prendas más o menos son del mismo estilo, debido a que sigue una moda lineal y clásica, que nada tiene que ver con la moda que sigue Pull&Bear, esta al estar enfocada en moda juvenil necesita tener un catálogo de prendas totalmente distintas, sobre todo hablamos de prendas muy casuales del día a día. Pull&Bear y Bershka son las más parecidas en cuanto al público al que van dirigidas, pero podemos percibir alguna diferencia entre estas dos y veremos que, aunque puedan ir enfocadas al mismo tipo de público, no tienen prendas enfocadas al mismo tipo de gustos.

Imagen 3: Tienda de Pull&Bear



Fuente: *Economiadigital (Carbajal, 2022)*

### 3.4 Bershka

Bershka, es una marca también enfocada para un público joven, tanto para mujeres como hombres, pero en esta encontrarás ropa enfocada a otro tipo de estilos diferentes a los del Pull&Bear.

Esta marca se enfoca en hacer prendas más sexis, para resaltar la figura femenina y para las prendas masculinas sigue un tipo de moda urbana, nos referimos a que el tipo de prendas masculinas que tiene el catálogo de Bershka son prendas como chándales, sudaderas oversize<sup>3</sup>... no encontraremos como prenda habitual en esta marca un polo, o camisas más clásicas como sí las encontramos en Pull&Bear. Es una tienda enfocada para adolescentes, desde los 13 aproximadamente hasta los 25.

En sus tiendas físicas tienen priman las prendas para la figura femenina, teniendo así una parte pequeña de la tienda con prendas masculinas. Esto, por ejemplo, en Pull&Bear no sucede, debido a que las tiendas físicas cuentan con el mismo espacio, tanto para prendas femeninas como para prendas masculinas.

La gran diferencia entre estas dos marcas es el tipo de moda en el que se enfoca cada una de ellas.

---

<sup>3</sup> Oversize. Prenda de un tamaño grande, prenda de ropa que es más grande de la talla habitual que se suele usar.

Imagen 4: Tienda de Bershka



Fuente: *La mansión de las ideas* (Sánchez-Herrero, 2022)

### 3.5 Stradivarius

Stradivarius, es una marca que se enfoca más en prendas de ropa para mujeres, en la mayoría de sus tiendas físicas no tiene ropa para hombres. El sector al que se quiere dirigir es a un público joven, de los 15 a los 30, que quieran prendas de ropa y outfits más minimalistas, es decir, que sean looks muy sencillos, pero con toques diferentes.

Por ejemplo, hablamos de camisetas básicas, pero con algún tipo de estampado distintivo o jerséis básicos con un patrón distinto (manga francesa, mangas abullonadas...) Lo que pretende transmitir con sus prendas es que con ellas puedes conseguir un look fresco, juvenil y sobre todo un Streetstyle, que consiste en una moda callejera, con prendas versátiles, cómodas, casuales... Con este tipo de ropa lo que hace es tener una amplia gama de producto, que a su vez sean muy combinables y que de dos prendas iguales puedan sacar dos outfits totalmente distintos. Te da la libertad de que puedas combinar lo que quieras, ya que al ser prendas tan sencillas pueden conseguir dar a una misma prenda opciones muy dispares.

Imagen 5: Tienda de Stradivarius



Fuente: Elle (Llanos, 2020)

### 3.6 Oysho

Oysho, es una de las marcas más recientes y menos conocidas en comparación con las demás, esta destaca porque sus prendas son especialmente para la figura femenina.

En su catálogo de ropa lo que predominan son las mayas, sudaderas, chándales, bikinis... pero la diferencia es que son prendas muy minimalistas y simples. ¿Cómo lo consiguen? Son prendas con colores lisos en los que predominan el blanco, negro y el gris, lo que hace que, al ser prendas sin estampados ni formas extravagantes, transmitan comodidad, que es lo que busca la marca. Prendas específicamente para el cuerpo femenino y para que estas a su vez estén cómodas, se sientan guapas, seguras y elegantes con lo que llevan puesto. Esta marca también está más enfocada al mundo del deporte, debido a que, aunque también vende por ejemplo pijamas o bañadores, lo que más predomina en su catálogo son prendas enfocadas para que cuando realices actividad física, estas se adapten completamente al cuerpo y sean lo más confortables posible.

Lo que también pretende es que la ropa para hacer deporte sea más versátil, y que le puedas dar otro tipo de uso que no sea solo el ponértela para hacer deporte, sino que te sirva como fondo de armario y transmitir que yendo en chándal también te puedes sentir guapo y cómodo con uno mismo.

Imagen 6: Tienda de Oysho



Fuente: *Diario de navarra* (Gómez, 2021)

### 3.7 Lefties

Lefties, tiene una amplia gama de prendas, abarca distintos tipos de clientes y distintas edades, debido a que tiene ropa tanto para mujeres, hombres, niños y bebés. Aparte de estas características que la hace ser una tienda bastante completa, también añadimos que es low cost, es decir, sus productos son muy asequibles económicamente, comparada con marcas como Zara.

Tenemos que destacar, que antes de pasar a tener sus propias prendas y sus propios diseños, esta marca fue creada para ser un outlet. Era el outlet de Zara y lo que hacía era vender la ropa a un precio más barato, el motivo de que se vendiese más barato era, que las prendas tenían alguna tara, o debido a que eran prendas de temporadas pasadas que no se habían llegado a vender y para no desecharlas, lo que hacían era volver a ponerlas a la venta cambiándola la etiqueta de Zara por la de Lefties y bajándolas el precio. Por lo que empezó siendo una tienda secundaria, para vender la ropa que no se llegaba a comercializar en Zara y con el paso del tiempo se fue haciendo más notable, debido a que obtenía buenos resultados, hasta que consiguió que se hicieran líneas de ropa y diseños específicamente para ella.

Aunque tengan líneas de ropa propia, Inditex hoy en día todavía no la reconoce como marca propia, sino como una unidad de negocio de Zara, por lo que no consta en su página web principal, ni se ofrecen datos de ella, pero con el tiempo eso puede cambiar.

La gama de prendas que tiene no son como las demás marcas que están enfocadas o tienen una línea que quieren complacer a un público objetivo, sino que lo que comercializa son prendas asequibles, como pueden ser unos vaqueros, blusas, chaquetas, vestidos... que combinen, que puedan ser conjuntadas, siguiendo obviamente la temporada en la que estén y la moda que se lleve en ese momento, pero

no está focalizada como las demás marcas, en tener una moda específica y concreta para un público determinado y unas edades preestablecidas. Esta quiere abarcar la mayor cantidad de clientela posible, que tengan unos niveles económicos estándar y que, por ejemplo, no se puedan permitir ir al Zara o al Oysho, y quieran también vestir cómodos y estar guapos con prendas de calidad.

*Imagen 7: Tienda de Lefties*



*Fuente: Parque almenara (Parque Almenara, s. f.)*

### 3.8 Zara Home

La última marca es Zara Home, como su nombre indica, no tiene que ver con las anteriores, ya que lo que comercializa son productos para el hogar, más enfocados hacia la decoración. En su catálogo, podemos encontrar desde cojines, jarrones, velas, ambientadores, sábanas de cama hasta utensilios de cocina, como pueden ser tablas para cortar, cubertería, cestas o recipientes para verter comida. Tiene un catálogo muy extenso, son productos que van acorde a la temporada en la que estén. Tiene campañas de navidad con decoración navideña, también en verano, tiene unos productos más acordes con la temperatura. Esta está enfocada para un público más adulto, que quiera que su casa tenga una decoración sencilla pero elegante, ya que los productos de esta marca se asemejan mucho a la propia tienda Zara, siguen una moda sofisticada y permiten que puedas decorar los rincones de tu casa de mil formas distintas.

En esta Marca podemos ver que quiere abarcar a mucho más público y no quedarse en un rango de edades, puesto que tanto una persona de 30 como de 60 puede interesarse por el catálogo que tiene Zara Home, en esta marca podemos ver que la limitación no es la edad de los consumidores, sino su gusto, pues lo que tiene en el catálogo son cosas sofisticadas, minimalistas, sencillas y este tipo de estilo no le gusta a todo el mundo.



Imagen 8: Tienda de Zara Home



Fuente: Consumoteca (Consumoteca, 2018)

### 3.9 Resumen

Con la descripción de las marcas y para qué público va dirigida cada una de ellas, entendemos un poco más el éxito de Inditex, pues en un mismo grupo tiene una cartera de clientes muy amplia y distinta. Pero obviamente todas y cada una de estas marcas tienen productos en común, debido a que siguen una tendencia muy clara, que es siempre en estar acorde con la moda y la tendencia del momento. Por lo que, si de repente se pone de moda el llevar una prenda en concreto, todo el mundo va a querer tener esa prenda, pero adaptada un poco al gusto del público al que va enfocada la marca, pero obviamente es muy fácil ver ropa muy similar en todas las tiendas. Por eso hay muchas veces que nos parece que tienen lo mismo en todas las tiendas y eso crea confusión, debido a que parece que el propio grupo se hace la competencia a sí mismo, pero, aunque en algunas prendas sí se la pueda llegar a hacer, cada marca está estudiada para un público diferente.

Las diferentes marcas, aunque su producto principal sean las prendas de ropa, también tienen otros productos complementarios como pueden ser calzados, accesorios (bolsos, bisutería, gafas de sol...). Cada marca tiene los complementos enfocados a su público, por ejemplo, en Zara, que es una marca que también va enfocada a recién nacidos y niños, tiene mantas para bebés, muselinas, mochilas para los carros. Pull&Bear tiene cinturones, complementos de pelo, bisutería con el estilo y la esencia de la marca.

## 4 Estructura empresarial

Inditex SA es una empresa que está constituida en Sociedad Anónima, esto quiere decir, que es un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado. Esto hace que sea más atractivo a la hora de invertir en adquirir acciones, ya que no tiene límite de accionistas, lo que así puede atraer más capital y permite que la empresa prospere.

### 4.1 Cambios más notorios en la estructura empresarial

Como todo el mundo sabe, Amancio Ortega, aparte de ser el fundador de Inditex, también ejercía de presidente, puede parecer obvio, pero en muchas otras empresas los fundadores no tienen por qué ejercer de presidentes, sino, que buscan profesionales para ello.

Amancio siempre ha estado muy presente en la empresa, dirigiendo la multinacional, dando sus opiniones, ideas y dejándose aconsejar por profesionales... ha sido la figura más importante, debido a que sin él y sin su modelo de negocio, no conoceríamos a la gran Inditex como lo hacemos ahora.

El fundador ha tenido un papel fundamental para crear el imperio textil, él ha sido el que desde el minuto uno ha construido una empresa y un equipo de trabajo a su manera y a su gusto. Esto posiblemente haya sido una clave de éxito, puesto que no se ha dejado llevar por otros modelos de negocio, sino que ha sabido ser fiel a sí mismo y ha creído en sus ideas desde el principio, creando así lo que él veía, que el mundo de la moda necesitaba en ese momento.

Pero Amancio no podía estar para siempre al cargo de la presidencia y en el año 2011 dejó al gran grupo textil en manos de otra persona.(Larrouy, 2017)

Este cambio de presidencia ha sido el cambio más notorio que ha sufrido Inditex a lo largo de su historia. ¿Por qué? Venimos de una estructura empresarial y de un negocio hecho milímetro a milímetro por Amancio Ortega, por lo tanto, que después de más de 40 años alguien nuevo se pusiese al mando era un tema delicado. Debido a que a Amancio le costó llegar hasta donde llegó, y que alguien tomase su puesto y pudiese seguir haciendo crecer al grupo textil o que simplemente se mantuviese dónde estaba era difícil. La búsqueda de un nuevo presidente la llevo a cabo exclusivamente Amancio, él sabía perfectamente las cualidades que debía tener la persona para poder estar al frente de ese cargo y ya no solo eso, sino que también tuviese la esencia que al grupo textil les caracteriza, esas ganas de prosperar, mejorar cada día un poco más y ofrecer lo mejor para su clientela.

¿Quién fue el sucesor de Amancio Ortega en la presidencia de Inditex? La persona que pasó a tener el mando de Inditex, después de más de 40 años del mandato del fundador, fue Pablo Isla.

Pablo Isla no era alguien nuevo en la empresa, ya que llevaba en ella 6 años trabajando como consejero delegado del grupo textil, desde 2005. Este fue escogido para trabajar para Inditex por una empresa de cazatalentos. (H. Gutiérrez, 2021)

¿Pero a qué se dedicaba Pablo Isla antes de llegar a Inditex? Pablo Isla estudió derecho y llegó a ser abogado del estado, eso fue durante un periodo de tiempo corto, después ejerció como director de los servicios jurídicos del banco popular. Pero realmente el cargo que impulsó a Pablo Isla a que se le reconociese y se volviese relevante para el mundo ejecutivo fue su cargo de copresidente de Altadis, una empresa de distribución de tabaco, y todo esto con tan solo 32 años. (H. Gutiérrez, 2021)

Toda esta trayectoria hizo que llegase a formar parte de Inditex y que después de 6 años desde su llegada, Amancio confiase en él para relevarle en el cargo de presidente. Aunque el fundador dejó la presidencia, estuvo ahí para ofrecer ayuda y encaminar al nuevo presidente. Por lo que la empresa seguía teniendo el toque de Ortega y todavía se respiraba la cultura de este. Lo que hizo característico a Pablo, es que en vez de intentar imponer su cultura o borrar la imagen del fundador, al revés, lo aprovechó para seguir formándose, aprendiendo, poder mejorar la estructura de la gran multinacional y no parar de crecer desde entonces. (H. Gutiérrez, 2021)

Pero en el año 2021 Inditex recibía una noticia inesperada, Pablo Isla quería retirarse de la presidencia de la gran multinacional y así fue, el 1 de abril del 2022 dejaría la presidencia después de 11 años en el cargo y 17 años en la empresa. (Villaécija, 2021)

¿Quién pasó a ser el presidente de la compañía? La hija de Amancio Ortega, Marta Ortega, pasó a estar al frente de la compañía, pero con algo peculiar, puesto que no asumiría las funciones ejecutivas de la empresa. Estas funciones las asumió Óscar García Maceiras que ya trabajaba en Inditex como consejero delegado, Pablo Isla lo eligió expresamente antes de retirarse para que estuviese al frente del mando ejecutivo de la empresa, debido a que Marta Ortega no estaba preparada para ese cargo, puesto que no tenía la formación necesaria para afrontarlo, por lo que decidieron dar el puesto a una persona formada y con experiencia, tanto en el sector como en la multinacional. (Villaécija, 2021)

Por lo que en el año 2022 Inditex sufriría otro gran cambio que marcaría un antes y un después en su historia, debido a que, la heredera del imperio encabezaría la presidencia del grupo textil y sería un nuevo reto para ella y para la empresa.

El cambio se produjo en un momento muy delicado tanto en el sector textil como en el mundo en general. Inditex resurgía después de la pandemia y de haber bajado de un año a otro casi un 70% en beneficios, pero siguió facturando en positivo, aun después de haber cerrado muchísimas tiendas en el 2020 debido a la pandemia mundial. Por lo que la nueva presidenta no entraba en un momento muy oportuno o más bien idóneo, no porque a la multinacional le fuera mal, sino por el momento que se vivía en el mundo, debido al parón mundial de este. Por lo que no entró en un momento fácil, sin embargo, Marta afrontaba así su presidencia.

*“Siempre he dicho que dedicaría mi vida a desarrollar el legado de mis padres, mirando al futuro, pero aprendiendo del pasado y al servicio de la compañía (...) Me siento profundamente honrada y comprometida por la confianza que se ha depositado en mí y enormemente ilusionada por el futuro que entre todos vamos a acometer”* - Marta Ortega.

Un cambio en la presidencia de una empresa puede ser un antes y un después para esta, ya que hay que saber elegir bien a la persona que va a tomar el relevo. En este caso hay que ser muy prudentes de las decisiones que se llevan a cabo, debido a que hablamos de una empresa con unas características y una repercusión muy grande.

Por lo que hay que tener en cuenta que los cambios que se producen en la presidencia son los más importantes de toda la empresa, debido a que, la persona que está al mando es la que orienta y pone en marcha a la multinacional, si esta persona se elige mal y sin un estudio previo antes o simplemente al azar, puede conllevar grandes consecuencias negativas para esta, desde la quiebra por no saber llevar la empresa o simplemente el poder perder la esencia de esta, que es una de las cosas que más caracteriza al grupo textil. Por lo que los dos cambios de presidencia, que han tenido lugar, han sido más que estudiados. Aun habiendo sido espontáneo, como fue la salida de Pablo Isla, la persona que le reemplazaría estaba más que cualificada para el puesto y sobre todo tenía la esencia de la multinacional, que es una de las cosas más importantes para el grupo textil.

## 4.2 Estructura Organizacional

Hablamos de una multinacional (empresa que tiene negocios establecidos en distintos países). Por lo tanto, podemos pensar que va a tener una estructura empresarial muy extensa o difícil de entender, ya que para cubrir todos los países en los que están sus diferentes marcas tiene que ser complejo. Pero no es así, debido a que Inditex sigue un modelo organizacional líneal, ¿y por qué?

Al ser una empresa bastante grande, cuenta con más de 120.000 trabajadores por todo el mundo, necesita una estructura organizativa con equipos muy flexibles para

obtener procesos más ágiles. Esto hace que el organigrama que sigue Inditex sea lineal, lo que conlleva que sea jerárquico y funcional, esto quiere decir, el organigrama tiende a ser vertical, los niveles más altos tienen más autoridad que los inferiores. Cada nivel tiene distintas funciones y se encargan de áreas específicas de la empresa. En el caso de Inditex vemos cómo tienen distintas funciones el presidente que el vicepresidente y los demás mandos de la empresa, cada uno de ellos lleva departamentos distintos y se encarga de cosas específicas de cada puesto.

Para entenderlo mejor, el porqué de esta estructura, vamos a estudiar el organigrama y ver de qué equipos se compone, ver en qué se enfoca cada uno de ellos.

#### 4.2.1 *Organigrama*

En el organigrama de Inditex nos vamos a centrar en dos ámbitos que es de lo que está formado, estos ámbitos son los departamentos corporativos y las unidades de negocio que son en los que se basa la estructura de la empresa.

Empezaremos explicando los departamentos corporativos, ya que son los que más abundan en la empresa y uno de los ejes principales para el funcionamiento de esta.

En rasgos generales, los departamentos corporativos son los que se encargan de la parte administrativa de la empresa, lo que hacen es administrar el capital para que se invierta de un modo correcto y beneficioso para la empresa, pero también administran los recursos humanos para que la empresa esté guiada y tenga en su plantilla a los mejores del sector. Por ello vemos que el departamento de Recursos Humanos, asesoría jurídica, el mercado de capitales forman parte en este organigrama de los departamentos corporativos, puesto que cumplen y están para las funciones que hemos explicado. Hay más departamentos, pero este organigrama está hecho para que se entienda un poco en general la estructura de Inditex y en qué está basada, es decir, es un organigrama muy sencillo para comprender de qué partes y campos está formada la empresa.

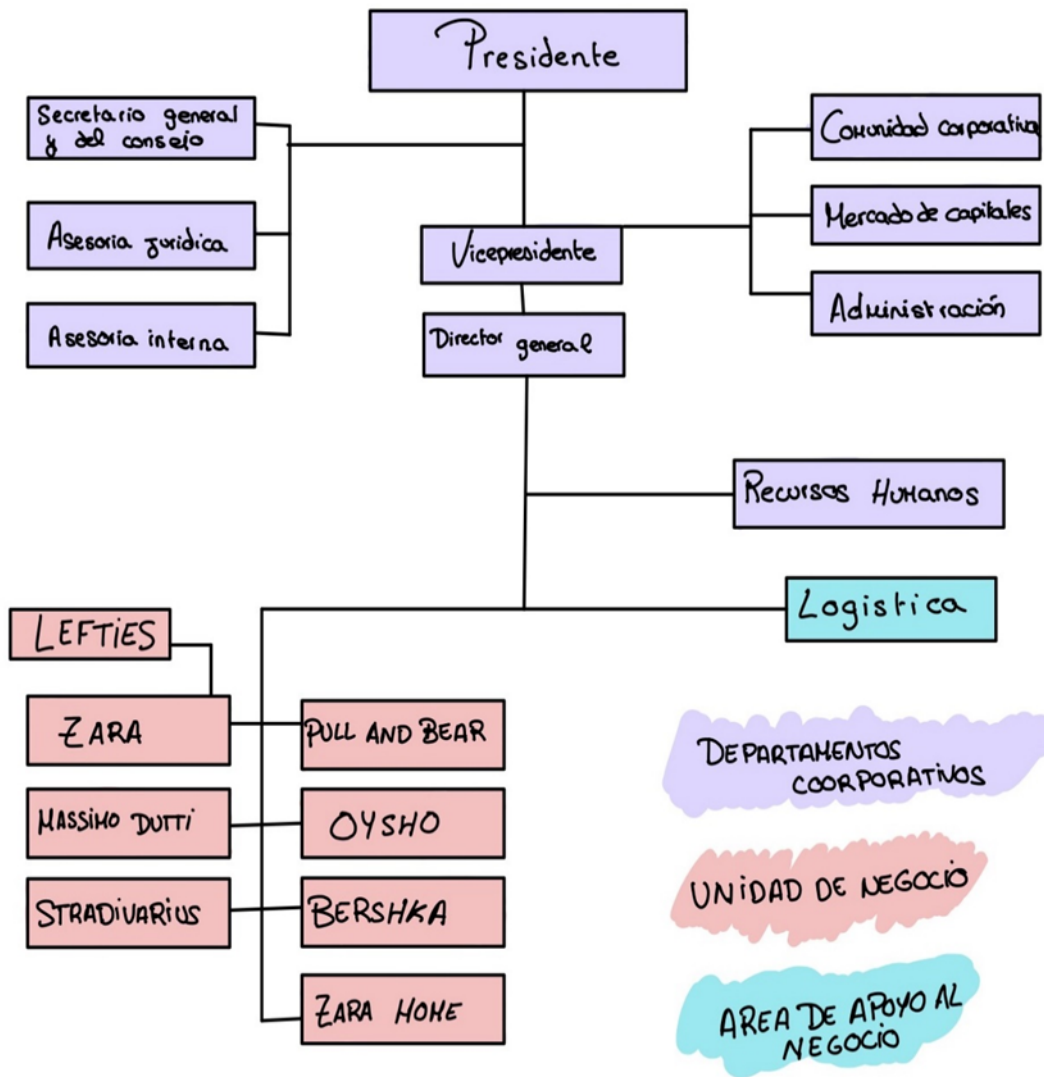
Esta empresa también está formada por otros campos, como son las unidades de negocio, qué son, podríamos decir que son entidades que operan independientemente de la empresa, suelen tener otras misiones y objetivos a mayores que las que comparte con la empresa, pero aunque sean independientes, todas sus ganancias cuentan en la empresa principal.

En el caso de Inditex vemos cómo las marcas son unidades de negocio, puesto que cada una de ellas opera con unos valores por separado y quieren transmitir una imagen en concreto, para diferenciarse unas de otras. Por ello cada una de ellas son independientes de las demás, ¿Cómo se diferencian? Como ya hemos explicado, están compuestas de estilos distintos, puesto que van enfocadas a públicos diferentes.

Cada marca dentro de ellas tiene su propio director, sus propios directores creativos, es decir, dentro de ellas también hay una pequeña estructura para que funcione bien, debido a que un director general no puede abarcar todo el mando, puesto que con las marcas hay que estar en las tiendas o más cercas de ellas jerárquicamente hablando para que se vea qué necesitan, qué deberían cambiar, qué es lo que les funciona y cómo tiene que actuar cada una de ellas. Aunque se puedan ver cómo va la marca en los números de las tiendas, al final de cada temporada. Una cosa a la que le da mucha importancia el gran grupo textil es a la experiencia de compra del cliente en la tienda o incluso por la página web, para que así se vea que satisfacción han tenido, si se puede mejorar y cómo hacerlo. Para ello se tiene que estar cerca, en consecuencia cada marca tiene dentro de sí una pequeña estructura jerárquica, es decir, organigramas más sencillos para tener todo estructurado, más controlado y que todo funcione adecuadamente.

También Inditex está constituido con áreas de apoyo al negocio, como podemos ver con la logística de la empresa, ya que esta ofrece y se encarga de proporcionar los recursos como son las prendas de cada marca, indiferentemente de donde estén situadas las tiendas geográficamente, disponibilidad de servicios como pueden ser la entrega de paquetes a domicilio o los pedidos realizados por la web de clientes.

Tabla 1: Organigrama de Inditex



Fuente: Tabla de elaboración propia basado en datos de Inditex

## 5 Evolución económica

### 5.1 Evolución

Inditex lleva en funcionamiento como empresa matriz desde el año 1985, formada por Zara, que fue la primera marca en crearse y las creadas a continuación. Desde sus inicios ya reportaban una gran cantidad de ventas, lo que conllevó unos beneficios altos. La empresa año tras año iba creciendo en cuanto a marcas y también aumentaba el valor de ellas, puesto que se iban haciendo más conocidas y a la par se iban expandiendo por todo el mundo. Después de que Inditex se instaurara bien en el comercio de la moda, decidió empezar a cotizar en bolsa (el 23 de mayo del 2001), lo que conllevaba entrar en un mercado de negociación de activos financieros, como por ejemplo las acciones de la sociedad, lo que permitía que se comprasen y vendiesen acciones de la empresa matriz. En total, Inditex sacó a bolsa un 26,01 de su capital, que aproximadamente fueron unas 162.645.600 acciones. (Uriol, 2001)

¿Por qué Inditex decidió adentrarse en el mundo de la bolsa?, el motivo principal no se sabe, debido a que el grupo textil es muy reservado con sus planes, pero uno de los motivos puede ser que decidiese empezar a cotizar en bolsa simplemente para fortalecer la estructura financiera, puesto que no lo hacía por necesidad de obtener liquidez que suelen ser unos de los motivos generales por los que las empresas quieren introducirse al mundo de la bolsa, pero en este caso no fue así. También, aparte de fortalecer la parte financiera de la empresa, tuvieron en cuenta que el adentrarse en este mundo les proporcionaba un aumento de valor como empresa. Lo que hace que se vuelva más atractiva para los futuros inversores.

Un factor posiblemente muy importante fue que Inditex al tener negocios en el extranjero, puesto que la mayoría de sus marcas habían llegado hasta otros países como fueron Portugal, Estados Unidos, Francia, entre otros, el hecho de cotizar en bolsa les proporcionaba una mejora de su imagen frente a los demás países y a su vez una mayor proyección internacional, es decir, que les permitía de una forma más fácil poder seguir expandiéndose por el mundo.

Que empezase a cotizar en bolsa fue una de las grandes decisiones tomadas por el grupo, fue un antes y un después, porque les proporciono una gran mejora de su imagen tanto a nivel nacional como internacional, ya que tuvo una gran acogida.

#### 5.1.1 *Cotización en Bolsa*

Como ya hemos comentado, se adentró en el mundo de la cotización en bolsa en 2001 con un 26,01% de su capital. En sus comienzos, en el mercado de acciones, cada acción de Inditex estaba valorada en unos 14,7 €. (Vigo, 2011)



El mismo día que Inditex salió a Bolsa se anotó una subida de un 22,45%, lo que conllevó que ese precio inicial de salida aumentase en tan solo el primer día. Esto quiere decir que se revalorizaron las acciones, debido a que hubo una gran demanda por parte de los inversores y no había tanta oferta como para cubrirla toda.

En los 10 años posteriores a la entrada del grupo en la Bolsa sobre 2011, el valor de la acción de Inditex subió hasta los 46,30 € lo que supuso una revalorización de la acción de un 315% aproximadamente. Esto quiere decir, que una persona que cuando la multinacional salió por primera vez a bolsa hubiese invertido 2.000 €, si en el 2011 hubiese seguido teniendo esas participaciones y las hubiese querido vender en el mercado, podría haber llegado a embolsarse 6.300 €, una cantidad muy considerable, teniendo en cuenta que hubiera tenido un beneficio de unos 4.300 € en cuestión de solo 10 años. Puede parecer que el beneficio sea escaso, pero hay pocos activos en el mundo de la Bolsa que en tan solo una década multipliquen por más de 3 su valor inicial.

En 2015 el grupo decidió hacer un Split<sup>4</sup>, consistió en disminuir el valor de cada acción y aumentar su número, por lo que una acción antigua pasó a ser 5 nuevas y a un coste de 3,58 € aproximadamente. Uno de los posibles motivos del porqué decidió abaratar sus acciones y crear más, es porque llegó un momento en el que sus acciones se revalorizaron tanto que los inversores no tenían la liquidez para poder obtenerlas. (Modaes, 2016)

No siempre se revalorizaron sus acciones al alza, hubo años que por distintos motivos las acciones del grupo bajaban de precio. En el mundo de la bolsa es totalmente común y lógico que una acción se esté revalorizando continuamente, ya que influyen tanto motivos internos, como políticos, crisis...

Hoy en día el valor de la acción del grupo Inditex estará en torno a unos 31,09 €, teniendo en cuenta que han sucedido muchas cosas a nivel económico y social desde 2015 hasta 2023, año en el que estamos actualmente, que el grupo se siga manteniendo y sus acciones sigan revalorizándose un poquito cada día, quiere decir que está muy consolidada en el mercado y que su estructura financiera esta más que reforzada, porque como empresa multinacional aguantar todos los cambios que han transcurrido, seguir a flote y con beneficios, muestra que tiene una estructura empresarial bien formada.

La siguiente tabla nos muestra una gráfica para que se vea un ejemplo de cómo en el transcurso de un solo año (año 2022) se desarrolla el mundo de la cotización en

---

<sup>4</sup> Split. Consiste en dividir, en este caso las acciones

bolsa y mostrar que no siempre llevan la misma evolución, debido a que tienen muchísimas revalorizaciones. Por lo tanto, de un día a otro puede haber caído el precio de la acción o subido, puesto que casi nunca se quedan en stand by.

Imagen 9: Valor de la cotización en bolsa de Inditex en el año 2022



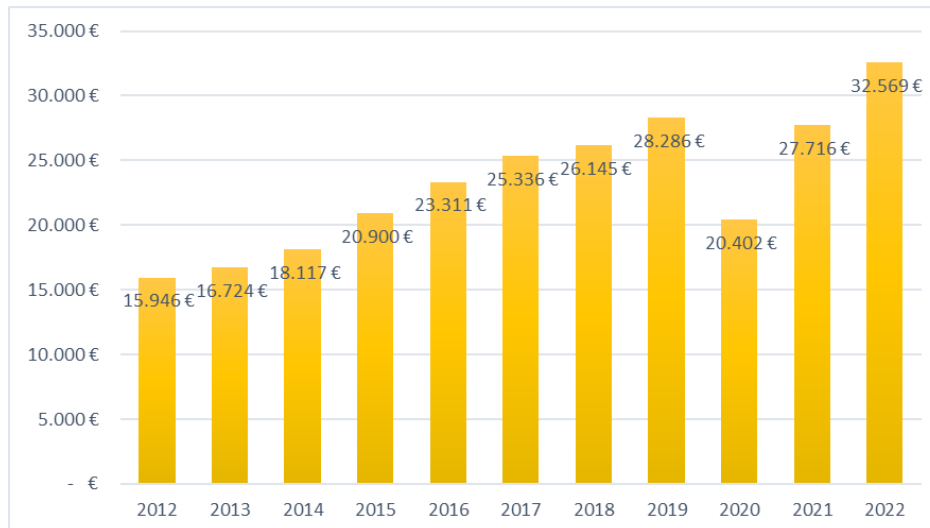
Fuente: Gráfico de elaboración propia con datos de Infobolsa. (InfoBolsa, s. f.)

Como se ve en la gráfica, en el comienzo del 2022 la cotización de las acciones oscilaba en torno a unos 27 €, se ve cómo da un gran bajón hasta mayo de ese año y empieza a subir otra vez en junio, pero tiene continuamente altibajos no teniendo un desarrollo constante. Acaba el año con una cotización más baja de la que empezó el año, alrededor de 24 €. Nos muestra claramente que el valor de las acciones en la bolsa está en constante movimiento y que no siempre se revalorizan al alza, porque como vemos durante todo un año, la evolución está llena de altibajos.

### 5.1.2 Ventas de la empresa matriz

Para entender un poco mejor la evolución económica del grupo debemos tener en cuenta las ventas de este, por lo tanto, vamos a ver y desglosar las ventas desde 2012 hasta 2022, es decir, los últimos 11 años. Procederemos a ver el desarrollo que ha seguido, para ver en qué punto se encuentra actualmente y por qué situaciones ha tenido que pasar, es decir, si siempre ha seguido un patrón de crecimiento constante o si su evolución ha sido irregular. Así se entenderá un poco más las dimensiones de la empresa.

Imagen 10: Ingresos de las ventas de Inditex desde el 2012 al 2022 (Millones de €)



Fuente: Gráfico de elaboración propia con datos de Statista (Orús, 2023)

Como vemos en la tabla, la evolución de ingresos por las ventas que ha desarrollado Inditex desde 2012 hasta 2019 fue de crecimiento constante, puesto que estaba en pleno auge, uno de los posibles factores es porque el grupo textil ya había dado por finalizada la apertura de todas sus marcas, es decir, ya había instaurado todas las marcas que querían comercializar y desarrollado una estrategia de negocio para cada una de ellas con todo lo que eso supone. Lo que hacía y hace al grupo atractivo es que son marcas que se focalizan en un público concreto, con prendas muy propias, con un precio asequible. Una de las cosas que caracteriza a la empresa es que se adapta al momento de la sociedad.

Que los ingresos por las ventas en ese periodo de tiempo siempre aumentasen también se debió a que Inditex empezó su andadura por el mundo digital, motivo que influyó mucho y que ya comentaremos más adelante.

En el año 2020 da un gran bajón porque a la gran multinacional también le afectó la pandemia mundial, se notó una gran bajada en cuanto a ventas con respecto a los años anteriores, debido a que como se puede observar su crecimiento era progresivo. Lo que conllevó, que tuviese que cerrar unas cuantas tiendas en algunos países, puesto que no las podía mantener abiertas por las restricciones que impusieron los distintos países donde tenía instaurada sus marcas, aun así, el comercio online seguía funcionando. Eso hizo que el grupo textil pudiese seguir a flote y no caer en picado en cuanto a ventas.

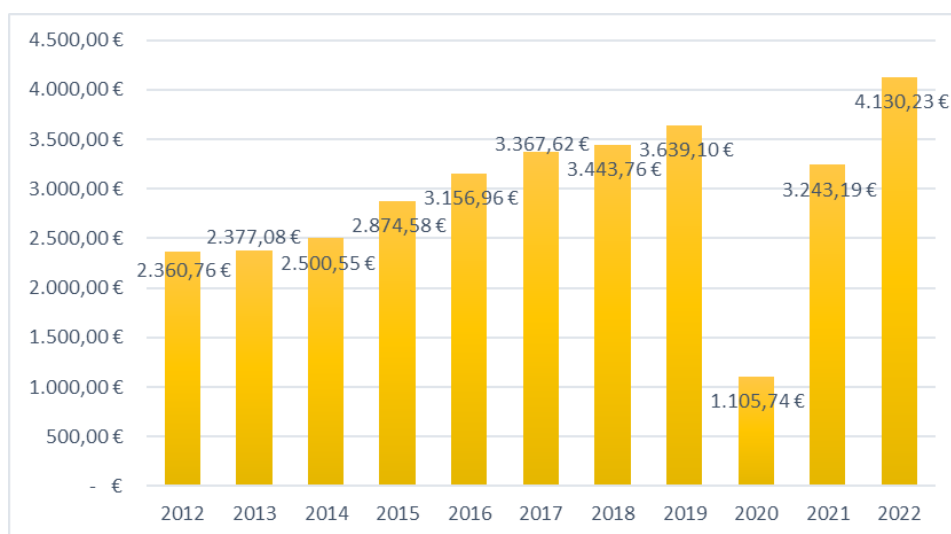
Después del gran parón mundial, al año siguiente (2021) resalta mucho la cantidad de ventas que consiguió, ya que, se pronosticaba que por todo el receso económico que hubo en el mundo, sí que podrían mejorar las ventas, pero no a esa escala. Casi igualó al año anterior de la catástrofe mundial, es decir, estuvo muy cerca

del número de ingresos por las ventas del 2019 y contando que después de la pandemia hubo muchos problemas económicos, esto nos muestra que la empresa matriz seguía siendo una de las grandes líderes en el sector textil.

### 5.1.3 Ganancias de la empresa matriz

El grupo textil es reconocido mundialmente por ser un líder nato en ventas, pero realmente sus ingresos no son esos, sino que a estos hay que restarle todos los costes de mano de obra, logística, textiles... en general todos los gastos que cuesta mantener una empresa de tal magnitud. Por ello vamos a ver realmente los Ingresos que genera el grupo textil y ver si van o no acorde con los datos de venta ya desglosados en el apartado anterior.

Imagen 11: Resultado de Ganancias Netas de Inditex desde el 2012 hasta el 2022 (Millones de €)



Fuente. Gráfico de elaboración propia con datos de *Invertir en Bolsa* (InvertirenBolsa, 2023)

Los ingresos netos contados como beneficios de la empresa que se ven en la tabla tienen una evolución casi constante y comparados con los ingresos por ventas se ve que están en proporción con los resultados.

No podemos decir que el crecimiento es constante, pues se ve que en el año 2013 obtienen más beneficios que en 2014, esto se puede dar por múltiples factores como pueden ser implantaciones de campañas innovadoras, que supone un gasto y no quiere decir que por hacer esta inversión vaya a tener mayores ingresos. También se puede deber por cualquier tipo de inversión que pudiese hacer el grupo en distintos ámbitos, como potenciar sus tiendas físicas u online, mejorar su calidad... Puede llevarse a cabo por mil factores distintos. No hay que preocuparse ni es alarmante que de un año a otro se genere menos beneficios, como pasa también en el año 2018, que generó menos resultado que en 2017. Por lo que obviamente son menos ingresos, pero no tiene por qué haber un factor negativo, ya que la diferencia no es alarmante.

En el año 2020 se puede observar una caída notable del resultado de beneficio, puesto que como es normal, en la pandemia, hubo muchísimas restricciones y como hemos comentado en el apartado anterior, afectó a las tiendas físicas de Inditex, a su logística, debido a que le era imposible abastecer a todos los lugares donde tenía instauradas sus tiendas, aparte de que tuvo que cerrar muchas tiendas por motivos obvios... pero se ve que los ingresos realizados por las ventas y los resultados de los ingresos netos son proporcionales, los dos bajaron como es normal. Este descenso obviamente afectó a Inditex, debido a que tener una bajada de ingresos de muchos millones de euros no es beneficioso y puede afectar en la estructura financiera de la empresa, debilitándola.

Pero el grupo textil al año siguiente de la pandemia tuvo una remontada impresionante, algo muy sorprendente, por el hecho de que la economía de todo el mundo quedó afectada con inflaciones, desabastecimiento... por lo cual se ve cómo la empresa tiene una estructura económica muy estable, lo que la permitió salir a flote. En el año 2022, se ve cómo es el año en el que más beneficios netos obtuvo desde 2012, esto es de admirar, puesto que han sabido como manejar una crisis mundial y no solo económica, sino también social, han salido de ella y han aumentado sus beneficios en comparación a cuando no había ninguna crisis a nivel mundial y la economía y sociedad de los países prosperaban.

## 5.2 Consecuencias

Todo el proceso económico explicado se realiza para entender más como actúa la empresa y qué comportamiento tiene ante las adversidades. Podemos ver que fue muy prudente a la hora de adentrarse en la Bolsa, y que cuando vio que se quedaban estancados puso remedios para poder seguir creciendo, aunque fuese a un ritmo más lento, cómo pudo abatir problemas externos y aunque no salió ilesa sí que resurgió.

Por lo tanto, la historia económica de Inditex es un punto muy importante para entender de qué tipo de empresa estamos hablando y los números no hacen otra cosa que seguir recordándonos que este grupo textil es de un valor incalculable. Como ha hecho de 0 una estructura financiera tan estable, simplemente siguiendo los pasos correctos en el momento oportuno, aunque no todo ha sido fácil como hemos visto en el transcurso de los años, por los diversos factores ocasionados.

Hay que resaltar que algo clave que ha realizado Inditex en cuanto a su economía para poder llegar al punto donde están actualmente, es haber llegado a conseguir un liderazgo en costes. (modarápida, 2009b)

Este liderazgo sucede gracias a las economías de escala, ya que los costes por producir las prendas y los productos que comercializan son escasos en comparación con

los márgenes de beneficios que obtiene la empresa. ¿Esto qué nos indica? Que la empresa optimiza muy bien sus gastos en materias primas, elaboración de producto, instalaciones para la elaboración de las materias primas... consigue que la elaboración les salga muy económico y que al vender sus productos con rangos de precios ya preestablecidos por el mercado puedan tener unas ganancias muy considerables frente a otros grupos textiles. Saben aprovechar los recursos que tienen y con ellos generar mucho más dinero del que invierten en producir.

Por lo tanto, la estructura y las estrategias financieras que ha llevado a cabo y ha impartido Inditex a lo largo de los años es un factor fundamental y clave para su desarrollo como multinacional y sobre todo para ser la líder en el sector textil.

## 6 La competencia

Un grupo textil tan grande y siendo líder de mercado no está solo en él, es decir, hay muchas más empresas textiles que compiten para reemplazarle en el puesto o hacerle el comercio un poco más difícil. Por ellos tenemos que ver de qué empresas está rodeado y entender que, aunque sea una gran multinacional, puede correr sus riesgos. En los últimos años, se han ido creando nuevas empresas innovadoras, con nuevas formas de comercio, y esto puede acarrear que Inditex deje de ser tan atractivo y por ende deje de ser líder mundial. También tenemos que ver qué estrategias sigue para que esto no suceda y como las lleva a cabo.

Hay que mencionar que uno de los grandes competidores de Inditex a lo largo del tiempo ha sido El Corte Inglés en la sección de textil, puesto que es una empresa que fue creada en Madrid y que consiguió una estructura muy sólida en el mercado, pero hoy en día ya no lo es. Es una de las muchas empresas españolas que empezó muy bien, consiguió crecer y tener un público fiel, pero que a lo largo de los años no se ha sabido mantener y por culpa de la pandemia tuvo muchísimas pérdidas, lo que hizo que se debilitase y como consecuencia está en proceso de cerrar muchas tiendas por toda España para tener una red más pequeña y así poder reequilibrar las cuentas. (Galindo, 2022)

### 6.1 Competidores directos de Inditex

En este apartado vamos a ver las 4 empresas principales que compiten contra Inditex en el mercado. La tabla nos mostrará qué estructura tienen las empresas, señalando así los trabajadores y la cantidad de tiendas que tienen para entender un poco el tamaño de las marcas. Después veremos de cada marca en qué se centran en cuanto a diseño o público. También tendremos en cuenta el país de procedencia, por el hecho de que Inditex está expandido por todo el mundo y posiblemente en las ciudades de procedencia de las diferentes marcas le es difícil mantenerse, debido a que allí son marcas de toda la vida que por ende suelen abarcar un público fiel e Inditex no deja de ser una marca extranjera en esos países, lo que puede provocar desconfianza. Aun así, no es motivo para que Inditex no pueda ser líder del sector textil, debido a que ya lo es en muchos países extranjeros. Lo que sucede con eso, es que, a nuestra empresa matriz, le toca seguir de cerca a esas marcas para estar al tanto de sus estrategias y que ninguna de las acciones que puedan llevar a cabo les pille desprevenidos.

Tabla 2: Comparación de Inditex con sus principales competidores

<p><b>INDITEX</b></p> <p>Mas de 5.700 tiendas en todo el mundo.</p> <p>Alrededor de 152.000 empleados.</p>	<p><b>H&amp;M (Henz y Mauritz)</b></p> <p>Mas de 4.000 tiendas en todo el mundo.</p> <p>Alrededor de 150.000 empleados.</p>
	<p><b>MANGO (Punto Fa, SL)</b></p> <p>Mas de 1.700 tiendas en todo el mundo.</p> <p>Alrededor de 14.000 empleados.</p>
	<p><b>GAP</b></p> <p>Mas de 3.000 tiendas en varios países.</p> <p>Alrededor de 150.000 empleados.</p>
	<p><b>UNIQLO</b></p> <p>Mas de 1.500 tiendas por todo el mundo.</p> <p>Alrededor de 10.000 empleados.</p>

Fuente: Tabla de elaboración propia con datos de *La ciencia económica* (O. Gutiérrez, 2022)

Como podemos ver en la tabla, ninguna de las empresas supera a Inditex en cuanto a tiendas y trabajadores.

H&M en la tabla es la primera empresa que podemos ver, de origen sueco y creada en 1947. Es la mayor competidora de Inditex, debido a que es una empresa que cuenta con una estructura muy grande y consolidada. Lleva muchos años en el mercado, incluso antes de que apareciese Inditex. H&M comercializa sobre todo con textil, es decir, ropa de mujer, hombre, niños y bebés. Hablamos de una empresa que abarca un público de todas las edades y también de los dos sexos, por lo que la cartera de clientes es muy amplia y obviamente abarca el mismo público que abarca Inditex, por lo tanto, tendrán prendas muy parecidas, seguirán los mismos patrones a la hora de producir sus nuevas colecciones... al ser tan similares, produce un gran peligro, debido a que si ofertan productos más baratos o juegan con políticas de ventas más favorables para los clientes, estos no van a tener problema en dejar de comprar en Inditex para comprar en H&M. (O. Gutiérrez, 2022)

Mango es de origen español, creada en 1984 a la par que Inditex, por lo que son empresas que han crecido y evolucionado a la vez. Lo que hace que sobre todo en España sea una gran competidora, debido a que desde siempre sus productos se han



asemejado mucho, las dos venden ropa para mujer, hombre y niño. Gran motivo de que los productos textiles ofertados por Mango sean similares a los de Inditex viene porque los dos parten de las mismas raíces socioculturales y obviamente se van a ceñir a la sociedad del país donde han nacido como empresas, aunque las dos a lo largo del tiempo se han ido expandiendo y moldeando su estilo. En España tienden a ofertar el mismo tipo de ropa, por lo que hace que incluso a veces se piense que Mango es de Inditex. Esto hace que nuestra empresa matriz tenga que seguir muy de cerca lo que hace Mango y tenerla muy estudiada, para poder tener una estrategia de acción por si esta decide instaurar algo innovador, un plan de ventas diferente, ofertas...

Gap fue creado en California en el año 1969, un poco antes de que la empresa matriz naciera. Esta marca está enfocada en ropa para hombre y para mujer, en su catálogo también tiene prendas para niños. Esta tiene gran contundencia en Estados Unidos como marca, puesto que está muy instaurada y el estilo de prendas que comercializa es el que se lleva allí, puesto que no se han tenido que adaptar, como sí que tuvo que hacer la empresa matriz. Por lo tanto, Inditex tiene que estar atento a todas las estrategias que utilice Gap para poder contraatacarlas. Aunque hay tiendas Gap en España, no están tan demandadas como en el país de donde procede, en consecuencia, Inditex en España no se tiene casi ni que preocupar.

Uniqlo es una marca creada en 1984 en Japón, está especializado en ropa y accesorios unisex. Se volvió muy famoso, debido a que ofrece prendas y accesorios exclusivos y con diseños únicos a precios muy asequibles. Esto es una estrategia que utiliza Inditex desde que se creó, fue una de las claves que hizo que se generara tanto éxito. Lo que sucede, que al utilizar el mismo tipo de estrategia y abarcar el mismo tipo de público, puede pasar que las prendas de Uniqlo gusten más o estén mejor diseñadas que las de Inditex, lo que produciría una gran caída en ventas a nuestra empresa matriz, porque el público elegiría comprar en Uniqlo. Por ello, Inditex tiene que ir muy rápido con las colecciones que saca y seguir siendo innovador para que sus prendas sigan siendo las principales para los clientes. (O. Gutiérrez, 2022)

### *6.1.1 Competidores directos de algunas de sus marcas*

Hemos visto ya los principales competidores a nivel de empresa matriz, ahora vamos a desglosar los competidores de Zara, Bershka, Stradivarius y Oysho marcas con las que cuenta Inditex. Para mostrar que cada marca tiene sus propios competidores, debido a que, aunque, por ejemplo, H&M sea competidora directa de Inditex no tiene por qué serlo de Oysho.

De Zara, su principal competidor es Uniqlo, puesto que abarca el mismo diseño de ropa que Zara, ropa elegante, original y con un estilo propio. Al tener el mismo tipo

de diseño y que las dos marcas son multinacionales, las hace rivales directas, puesto que, quieren abarcar el mismo tipo de público. Otra marca podría ser Genuine people que es estadounidense y ofrece ropa cómoda, versátil y elegante. Con esta marca pasa lo mismo que con Uniqlo, que se convierte en competidor directo, solo por la estructura de diseño y colecciones que tiene.

De Bershka uno de sus principales competidores es Blanco, una tienda española creada en Cantabria que comercializa el mismo estilo de ropa, prendas mayormente para mujeres, casuales, juveniles y sexis. También un competidor directo aun siendo de la misma casa sería Zara, debido a que en algunas colecciones tienen prendas similares, aunque el estilo de las dos no vaya por el mismo camino.

De Stradivarius uno de sus principales competidores es H&M, puesto que tienen un patrón de diseño similar, las dos marcas optan por prendas frescas y creativas. Con un público por lo general femenino en las dos. Otra gran competidora es Sfera creada por El Corte Inglés que abarca también un público que optan por un estilo más fresco como pasa con Stradivarius, lo que las hace rivales directas.

De Oysho los principales competidores son Intimissimi y Woman Secret, debido a que estas están enfocadas a un público femenino comercializando lencería en su gran mayoría y ropa deportiva, esto las hace competidoras directas de Oysho y unas rivales bastante grandes, debido a que Oysho no es tan conocida como por ejemplo Intimissimi. Intimissimi se fundó en 1996, consiguiendo un valor de marca notable y es muy conocida por los productos de lencería que comercializan con un estilo muy elegante, sin embargo, Oysho es una marca que ha nacido mucho después y que por ende no tiene todavía ni el mismo valor ni la misma fama, pero obviamente por el camino que lleva, llegará a ser una marca muy reputada en el mundo de la ropa deportiva y de lencería. Ahora lo que debe de hacer es enfocarse en seguir haciendo colecciones innovadoras y ropa más versátil, así podrá seguir compitiendo y ganándose su puesto.

## 6.2 Estrategias ante competidores

Como vemos, el sector textil es muy competitivo, no sirve solo tener precios asequibles o tener unos diseños innovadores para mantenerse en un puesto de liderazgo, puesto que la sociedad y los gustos se van transformando y cambiando casi cada día, lo que hace que siempre se tenga que estar muy atento a lo que pasa en el exterior. Para mantenerse lejos del alcance de los competidores hay que estar muy atento al exterior y al mínimo cambio en la demanda, reaccionar. Si los competidores de la empresa matriz están más atentos que esta y reaccionan con más rapidez, pueden quitarle clientela o incluso llegar a destruirla. Por ello, Inditex tiene unas estrategias claras enfocadas en captar clientela, fidelizar, pero también estas estrategias tienen una

parte dirigida a los competidores para que estos no sean una amenaza notable y no le lleguen a quitar su liderazgo.

La estrategia más notable de Inditex es:

### 6.2.1 *Estrategia multimarca*

Primero, antes de hablar de la estrategia tenemos que entender en qué consiste. Una estrategia multimarca lo que pretende es que una empresa comercialice un mismo producto bajo diferentes marcas. Como podemos observar Inditex, es una empresa matriz que tiene un total de 8 marcas que compiten en el sector textil y 7 de ellas comercializan el mismo tipo de producto que son ropa y complementos.

¿Cómo funciona la estrategia multimarca contra los competidores? Lo que hace es que una misma empresa con las diferentes marcas que tiene, abarca distintos tipos de públicos en distintos países con edades y gustos muy diferentes. Esto produce que su cartera de clientes sea muy amplia. ¿Por qué esto ayuda contra los competidores? Sus productos llegan a mucha clientela. Lo que una empresa con tan solo una marca abarca de clientela, Inditex al tener 7 marcas enfocadas en los mismos productos con toques diferentes en el diseño y para edades distintas, triplica las probabilidades de que los clientes vayan a comprar o la escojan como primera opción y aparte al tener una buena reputación y llevar tantos años en el mercado la hacen muy atractiva de por sí. (Redacción, 2008)

¿Por qué Inditex escogió esta estrategia? Más que coger esta estrategia le vino sola por el modelo de negocio que estaba instaurando, puesto que primero creó Zara, una única marca, después vino la creación de la empresa matriz y ya de ahí la instauración del resto de marcas. Por lo que no estaba bajo sus planes el tener de primeras una empresa con muchas marcas enfocadas en lo mismo, fue un proceso lento y que vino con el tiempo.

¿Qué ventajas tiene esta estrategia? La principal ventaja que tiene es que su segmento de mercado, que es el público al que puede llegar, es gigante, debido a que el estilo y diseño de sus productos tanto en ropa como en accesorios, entre las distintas marcas que tiene, pueden ser totalmente contrarios y en muchas ocasiones no tienen nada que ver. También de las propias marcas que tiene, estas están distribuidas por todo el mundo y se adaptan a la sociedad y gustos de los distintos países. Por lo que juega con el papel de que puede vender sus productos a mucha gente y con gustos muy diferentes. Inditex puede suplir las necesidades, a la hora de vestir, de todo tipo de público en cualquier parte del mundo.

## 7 Marketing y La Publicidad tradicional

Este punto es clave para entender cómo la empresa matriz, cómo quiere dar a conocer sus diferentes productos, generar a sus consumidores la necesidad de compra mediante distintas estrategias, cómo desarrollar dichas estrategias y cómo quieren vender su catálogo. Con el marketing y la publicidad, Inditex lo que quiere conseguir es acrecentar el atractivo de los productos que comercializa y estudiar las mejores formas para hacerlo.

El marketing lo que hace es crear una imagen concreta de la empresa, estudia y entiende el mercado y consigue que la marcas sepan a qué tipo de clientela van enfocadas.

La publicidad consiste en captar la atención de los consumidores y orientarles hacia los productos que quieren venderles.

Estas dos partes de una empresa podemos decir que trabajan en consonancia, pero están enfocadas a cosas distintas. Crean estrategias de marketing que generan un aumento en el volumen de las ventas y mediante la publicidad dan a conocer lo que quieren comercializar, entre otras muchas funciones. Sin estos dos factores, la empresa matriz no hubiese prosperado, ya que son el eje fundamental a la hora de comercializar y entender a qué tipo de clientela quieren atraer y con qué instrumentos hacerlo.

Es muy importante entender que esta parte de análisis y creación de estrategias es necesaria a la hora de que las marcas de la empresa matriz prosperen y cualquier empresa, debido a que son el medio que las proporciona visibilidad y posibilidad de prosperar.

### 7.1 Estrategias de Marketing de las diferentes marcas

En este punto vamos a ver algunas de las estrategias de marketing que llevan a cabo las diferentes marcas y cómo impactaron en el mercado o sobre sus propias marcas en cuanto a ventas, a valor de marca, alcance, fidelización de clientes...

#### 7.1.1 Estrategias de producto

Una estrategia muy notable que llevan a cabo algunas de las marcas de nuestra empresa matriz y que generan muchas ventas, son cuando sacan colecciones de ropa inspiradas en películas que han sido muy famosas o en series que están siendo muy famosas y vistas en ese momento. (Laso, 2019)

Por ejemplo, Pull&Bear sacó en 2019 una tirada de camisetas con fotografías de películas románticas de los 90, como Titanic, Eduardo manos tijeras, Romeo y Julieta...

con diferentes fotogramas de las distintas películas y a un precio más o menos asequible, desde 15,99. (Sánchez, 2019)

*Imagen 12. Camisetas de la Estrategia por producto del Pull&bear*



*Fuente: Cosmopolitan*

Gustó tanto esta campaña de Pull&Bear, que revistas como Cosmopolitan quisieron hacerse eco de los productos que habían sacado, puesto que les parecía atractiva e innovadora la oferta de camisetas que promocionaba la marca de Inditex y como consecuencia, hizo que la colección fuese aún más conocida. Pull&Bear consiguió así alrededor de más de 52.000 euros con esta acción de marketing.

Con este tipo de estrategias lo que le permite a la marca es llegar a nuevos públicos (ampliando así su Target), puesto que a lo mejor personas que no eran consumidoras de Pull&Bear, pero que esas películas son especiales para ellos, hace que se fijen en esa colección y gracias a eso empiezan a ser clientes de la marca y también así esta se da a conocer.

### *7.1.2 Estrategias con celebrities*

Con esta estrategia tenemos que explicar qué se entiende por celebrities o más bien por famosos. Son personas altamente conocidas y reputadas, como pueden ser actores, cantantes, modelos... que se les presta mucha atención por parte de la gente y la prensa, debido a que gusta y causa admiración los proyectos que llevan a cabo.

Lo que hacen algunas de las marcas es coger algunos de estos famosos para que les ayuden a diseñar una colección nueva y obviamente los famosos son retribuidos económicamente, debido a que están haciendo un trabajo. Las colecciones son creadas en base a los gustos del famoso y los valores y estéticas de la marca. Lo que consiguen con esto es enlazar al famoso con la marca y crear un especial atractivo, sobre todo para la gente que sigue de cerca a estos celebrities y hacer que compren en sus tiendas. Nuevamente, lo que consigue es llegar a nuevos targets o fidelizar a los clientes que ya

tenían, pero que son forofos de estos famosos, creando así una mayor atracción hacia la marca, por haber sacado una línea de ropa con gente a la que estas personas les tienen una cierta admiración.

Por ejemplo, una colaboración muy notoria que llevó a cabo Stradivarius fue sacar una colección con Aitana, cantante, salida de un importante programa de televisión española (Operación Triunfo), que se hizo muy famosa y querida entre el público en España y luego se dio a conocer también por Latinoamérica. Por lo que, gracias a sacar una colección de ropa en colaboración con esta cantante, que justamente en el 2019 es cuando más se estaba dando a conocer, consiguió que la marca obtuviese más de 2.000.000 €. También provocó que la marca que no era de las más conocidas por la gente entre todas las marcas de Inditex se hiciese su hueco y que su nombre sonase más entre todas. Esta colaboración también provocó miles de artículos de distintos portales de moda y periódicos como Vanitatis, La Vanguardia, entre otros, alabando la nueva colección y las prendas tan atractivas que habían sacado bajo la firma de Stradivarius X Aitana, una parte muy positiva, debido a que gracias a estos artículos dan fama a la colección y crean un valor de marca. (Laso, 2019)

*Imagen 13. Portada de la Colección de Stradivarius x Aitana en el Confidencial*



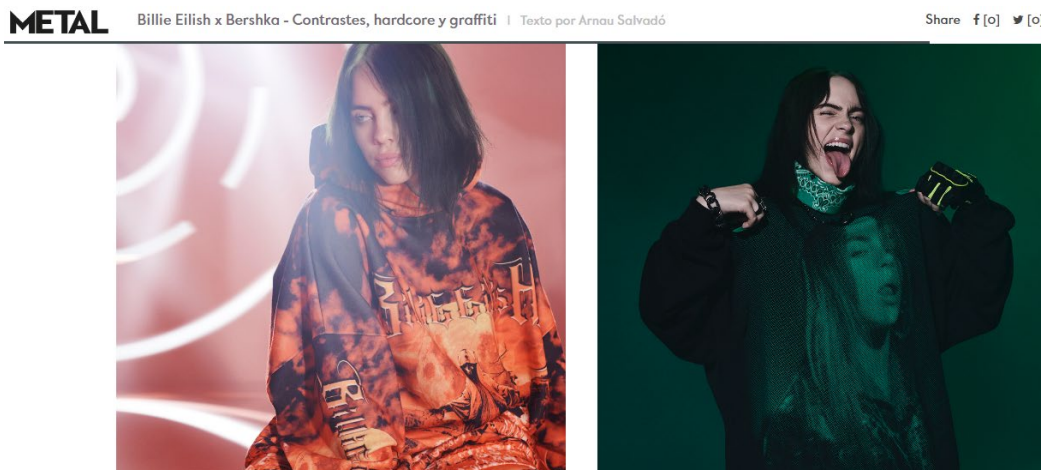
*Fuente: El Confidencial*

Otro ejemplo de colaboración con famosos es la colección que saco Bershka X Billie Eilish, cantante, de Estados Unidos. Se dio a conocer por una canción que sacó en 2015 que se hizo viral. Esta diseñó para Bershka una colección de distintos productos de ropa como sudaderas y camisetas, con la esencia de la cantante. Esta colección fue a nivel mundial debido a que ella es una Celebritie conocida por todo el mundo. Obviamente, antes de sacar las colecciones de colaboraciones con famosos, hacen un

análisis para saber en qué países las pueden comercializar y saber dónde está el público objetivo al que quieren ir dirigidos.

Con este ejemplo se muestra claramente cómo gracias a estas colaboraciones las marcas pueden llegar a un público diferente y ampliar el target, debido a que muchos fanáticos de esta cantante por su estilo peculiar nunca se abrían fijado en algún producto de Bershka, pero gracias a colaborar con la cantante y dejarla poner su esencia en los diseños de los productos hace que la marca se dé a conocer y se relacione con la cantante directamente, e incluso pueden llegar a relacionar que ella es una persona que también compra productos de esa marca, esto lo que hace es atraer así a más gente porque le incrementa valor a la marca y le da una imagen atractiva para la gente que es forofa de la cantante.

*Imagen 14. Portada de la colaboración de Bershka X Billie Eilish en el Metal Magazine*



*Fuente: Metal Magazine*

Como se ve en estos dos ejemplos son cantantes con dos tipos de estilos diferentes, también se muestra con esto que las marcas de Inditex no pueden colaborar con los artistas que quieran, independientemente de cuál sea el estilo de este. Sino que obviamente la imagen del artista y lo que transmiten tiene que estar acorde con lo que la marca quiere transmitir y la imagen que quiere dar. Por ejemplo, Billie Eilish nunca podrá hacer una colaboración con Zara, debido a que no se asemejan los estilos y valores de la cantante con los productos y lo que quiere transmitir la marca. Es muy importante para que salga bien una colaboración y de sus frutos, que el artista al que se contrate tenga o pueda transmitir la esencia de la marca y que ese mismo artista se identifique con los productos que oferte dicha marca y obviamente con los productos que se diseñen para la colaboración.

### 7.1.3 Estrategias para posicionar las marcas a través de la prensa

Para poder llegar a otro tipo de público como pueden ser de la generación X o más antiguas, lo que se quiere y se pretende es conseguir conectar con dicho público mediante líderes de opinión que puedan llegar a conectar con ellos.

Esta estrategia lo que quiere conseguir es que se hablen de las marcas, mediante gente reputada, que se vista con las prendas de estas y esto se analice en artículos de prensa, foros en revistas...

¿Cómo lo consigue Inditex? Esta juega con la ventaja de que sus marcas de por sí tienen una reputación muy considerada y no tienen que empezar de cero, sino que llevan muchos años en el mercado y es muy sencillo que gente con una influencia importante se vista de ellas.

Para entender mejor este tipo de estrategia podemos hablar de varios ejemplos:

En 2023, la princesa de Inglaterra Kate Middleton, mujer del futuro heredero al trono británico, en varios eventos públicos fue vestida con un abrigo que ya había llevado en otras ocasiones de Massimo Dutti, la marca de lujo de Inditex. Esto hizo que fuese muy comentado y que la prensa desarrollase distintos artículos, debido a que no suele ser común que una persona de tal importancia elija una marca, antes que, a estilistas propios, para que le diseñen y hagan su propia ropa. Y además vestirse de la prenda repetidas veces en varios eventos públicos.

Imagen 15. Kate Middleton usando un abrigo de la marca española Massimo Dutti



Fuente: Revista Hola

¿Qué consecuencias tiene esto? Lo que sucede cuando este tipo de gente viste de Inditex es que dejan a la empresa y sobre todo a la marca, como en este caso es Massimo Dutti, en una posición muy importante, además de que la prensa de otros países se hacen eco porque suele ser normal ver vestido a un alto cargo de la corona británica de estilistas reputados y no suele ser común que se vistan de una marca en



donde los productos que ofertan no son únicos y que además esta sea española, esto hace que se conozca más a la marca y que su importancia crezca, debido a que estamos hablando de gente que mueve la opinión de millones de personas por los papeles tan importantes que tienen en la sociedad.

También sucede en España, con la reina Leticia, debido a que esta apuesta por las marcas españolas y también ha ido varias veces vestida de Massimo Dutti. En este caso, aunque es más normal verla vestida de marcas españolas, se hace también eco en la prensa, puesto que son personas influyentes a las que se les mira con lupa, de dónde son sus vestidos, su calzado, qué tipo de pinado llevan y todo este estudio sale en artículos de moda, se hace eco la prensa, en la televisión y atraen con estos artículos a generaciones más antiguas, puesto que han sido criadas dando importancia a este tipo de cargos. Uno de los motivos puede ser, porque han sido criados bajo un régimen político más estricto y que daba muchísimo valor a este tipo de gente. Las generaciones de hoy en día con la política, altos cargos, las coronas de los países... les resultan más indiferentes, debido a que han crecido en otro tipo de sociedad y con otro tipo de preocupaciones.

Con esta estrategia quiere la empresa matriz, que las marcas lleguen a la prensa mediante distintos tipos de perfiles con cierto prestigio para que así se saquen artículos en importantes revistas, en programas de televisión o incluso periódicos y llegar al público que todavía lee, ve y compra esos formatos, por ende, este tipo de público suelen ser de generaciones mayores. Debido a que hoy en día es más común que todo se consuma digitalmente, puesto que estamos en la era tecnológica, por lo que el público joven consumirá más los artículos digitales, las redes sociales, debido a que están siendo criados en el mundo del internet. Pero, por el contrario, las generaciones que son de los 90 para abajo, han sido criados de un modo totalmente distinto, debido a que por aquellas épocas el internet ni existía y todo tipo de artículos en las revistas eran en papel.

#### *7.1.4 Estrategia para abarcar a diferentes targets*

Todas las estrategias que hemos visto, aparte de para afianzar las marcas y darles un valor mayor que el que tienen, también sirven para poder llegar a otro tipo de público objetivo. Pero hay una estrategia más simple que andar haciendo colaboraciones con celebrities o que la prensa saque artículos de las prendas de las marcas, debido a que personas relevantes las han llevado puestas, es mucho más sencillo que todo eso.

Cada marca de la empresa matriz tiene hecho un análisis de dónde puede comercializar según qué prendas, en qué lugares y sobre todo a quién van a ir dirigidas.

Que Inditex tenga tantas marcas y que estas oferten productos para diferentes estilos es en sí ya una estrategia muy importante. Lo que hace es clasificar el público

que hay en el mercado y a raíz de ahí ha creado distintas marcas para los diferentes targets y así ha podido cubrirlos todos, obviamente los gustos cambian y por ello tiene que ir acorde a la temporalidad y a los gustos de los consumidores que suelen ir evolucionando a lo largo de la vida.

¿Pero, si los gustos evolucionan, como van a seguir comprando en la empresa matriz? Inditex ya lo tiene todo pensado, debido a que las marcas están enfocadas sobre todo por edades. Mediante los análisis realizados por la empresa matriz y a lo largo de tantos años en el mercado, muestra que a las personas les influye mucho la sociedad, esto quiere decir, que todo el mundo sigue unos patrones preestablecidos para así encajar en la sociedad, y esto también influye en la manera de vestir. La clave para poder mantenerse y que el público, aunque evolucione, les siga comprando es estar al tanto de los gustos de la sociedad. Sacar así colecciones de ropa basándose en los diferentes gustos de la gente y hacerlo por rangos de edades.

Como resultado da, que una persona adolescente en el año 2015 compre en Bershka y esa misma persona en el año 2030, ya siendo adulta, compre en Zara. Puesto que como hemos comentado antes, la gente evoluciona y estas marcas están enfocadas para estilos y etapas distintas, de las personas. Con esta evolución también cambia su forma de pensar y de querer mostrarse al mundo, por lo tanto, una niña con 15 años raramente va a vestir como una mujer de 30, debido a que en la edad adolescente la imagen que se quiere transmitir, no se le da tanta importancia, como por ejemplo, a la imagen que quiera dar una mujer adulta, debido a que esta se preocupa más a la hora de vestir, puesto que tiende a querer mostrar madurez con su imagen y por esta razón se va a marcas como Zara, debido a que lo que muestran sus estilismos es madurez, elegancia, clase... es una cuestión de encajar en la sociedad e ir acorde con el mundo y sus tiempos.

## 7.2 Publicidad tradicional de las marcas

En este punto vamos a ver como Inditex consigue que los clientes se sientan atraídos por los productos o cómo hacer para que se sientan identificados por las distintas marcas y esto les cree una necesidad de adquirir lo que ofertan.

Inditex es una empresa que es conocida por crecer sin usar publicidad, pero claro, hay que determinar de qué tipo de publicidad estamos hablando. Obviamente rara vez se ha visto un anuncio en la televisión con ofertas o colecciones de alguna de las marcas de la empresa matriz, pero sí que hace otro tipo de publicidad que no es la tradicional. Ya que establecer las tiendas de sus marcas en lugares céntricos donde están las mejores marcas y son lugares muy concurridos en ciudades muy importantes, como el Zara de Gran vía en Madrid, hace que se capte la atención de las personas y

por ende podríamos decir que es un tipo de publicidad, debido a que la colocación de las tiendas en sitios así es obviamente, para atraer a los posibles consumidores. Por lo que como vemos, no suele hacer la típica publicidad normal, sino que utiliza unas publicidades que no son tan directas y que no saturan al público, como puede pasar con los anuncios de televisión, radio. (Del Pozo, 2022)

También hay que tener en cuenta que sus marcas y sobre todo la pionera Zara, crecieron del boca a boca, lo que hizo que no tuviese que invertir en publicidad como podían ser anuncios en los periódicos, en la radio, en la televisión... y consiguieron crecer sin tener que invertir millones de euros como lo hacían las demás empresas a su alrededor. Atribuyéndola así una imagen muy reputada, por el hecho de no necesitar de medios externos para darse a conocer, debido a que lo que ofertaban era algo innovador.

Por lo que optan las marcas, en este caso ponemos a Zara como ejemplo, aunque las demás también se ciñen por estrategias similares. Lo que hace es que antes de invertir en publicidad sigue con su estrategia principal, debido a que la publicidad como tal no la necesitaron para crecer y darse a conocer. Hoy en día podemos llegar a la conclusión de que tampoco la necesitan, es decir, siguen con la misma filosofía y estrategia fundamental que es aportar al cliente confianza, cuidarlo, que su experiencia con las tiendas/compras sea inigualable, ofrecerle un surtido de prendas y estilos amplios con sus diferentes opciones de marcas, proporcionarle una moda rápida y de calidad y sobre todo que los precios sean asequibles. Esto es lo que hace, en gran parte que, hoy en día, la empresa matriz, siga evolucionando sin necesidad de invertir en publicidad tradicional.

Pero obviamente hoy en día la publicidad tradicional ya no es tan importante como antes, en el siglo XXI la publicidad va más allá y ahora se hace a través de internet, en las distintas redes sociales como puede ser Instagram, TikTok, YouTube... Aunque a la empresa matriz no le hizo nunca falta publicidad para saber que estaba ahí y hacerse notar, con el mundo de la digitalización es otra cosa.

En el siguiente punto veremos cómo Inditex se adaptó a la era de la digitalización y todo lo que conllevó dicha adaptación.

## 8 La digitalización del grupo textil

Este punto es uno de los pasos más importantes que llevo a cabo Inditex.

La digitalización del grupo textil supuso una adaptación brutal del modelo de negocio a la sociedad. El mundo empezó a cambiar y llegó un momento en el que internet estaba cogiendo tanta fuerza en la sociedad, que esto conllevaba, que se empezase a comprar por internet todo tipo de cosas como ropa, comida, accesorios, juguetes... lo que supuso que casi todo comercio independientemente de lo que ofreciese empezase a ofertar sus productos a través de internet. Como es obvio, Inditex no iba a ser menos y se sumergió en la aventura de la digitalización.

Tabla 3: Plan de digitalización de Inditex en diferentes países.

AÑOS	PAÍSES
2011	Páginas web en Estados Unidos y Japón.
2012	Páginas web en China y Reino Unido.
2013	Páginas web en Canadá y Rusia.
2014	Páginas web en México.
2015	Páginas web en Taiwán, Hong Kong, Macao, Australia y Japón.
2016	Páginas web en todos los países de la Unión Europea.
2017	Páginas web en India, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam.
2020	Páginas web disponibles en todo el mundo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Inditex.

### 8.1 Los comienzos de Inditex en el mundo digital

El mundo se empezó a digitalizar en el año 2000, que fue cuando internet empezó a tener más fuerza en la sociedad, todo el mundo comenzó a consumirlo más y a consumir a través de él. Pero el gran grupo textil tardó un poco más en adentrarse en la aventura de la digitalización.

Todos pensaríamos que Inditex sería el primero en adentrarse en la digitalización, debido a que su gran estructura empresarial, económica, su fama en el mercado eran partes de la empresa que les caracterizaba como una multinacional robusta, con unas bases sólidas y suficientemente capaz para poder adentrarse en el mundo del internet

con gran facilidad. Pero no sucedió así, ya que la empresa matriz no se adentró en el mundo digital hasta el año 2007. (Inditex, s. f.-a)

Fueron precavidos, puesto que tomar ese paso, conllevaría, un punto de inflexión para la empresa, debido a que era un mundo nuevo que descubrir y en el cual nunca habían trabajado. Era algo novedoso tanto para la multinacional como para la sociedad, algo que nunca se había hecho, comerciar a través de internet en vez de en una tienda física... tenían que ir con cuidado. Cualquier acción o decisión errónea, podría traer a la empresa malas consecuencias y para Inditex eso era un gran peso, debido a que conseguir la fama, la esencia de las marcas, el valor de estas... Los había llevado muchísimos años y que lo pudiesen perder o no pudiesen llegar a las expectativas que tenían los consumidores sobre su digitalización, les hacía ser muy prudentes con los pasos que llevaban a cabo.

### *8.1.1 Zara Home se digitaliza*

La primera marca que digitalizó Inditex fue Zara Home en el año 2007, la marca más joven del grupo textil y la última que se instauró en la empresa matriz (creada en el 2003). Esta se caracteriza por vender accesorios para las distintas partes de la casa y la decoración de esta. Fue la elegida para sumergirse en el mundo del comercio digital. ¿Cómo se digitalizó? Lanzó una plataforma de venta online, es decir, creó una página web de la tienda ofertando todos los productos que tenía, y esta llegaba a 13 mercados europeos. Esta digitalización la hicieron como prueba para ver que tal funcionaba y cómo se adaptaba la marca a la nueva vía de comercialización. Sirvió durante los 3 años siguientes como ejemplo y base para las demás marcas.

La digitalización de Zara Home fue la clave, ya que esta tuvo una muy buena acogida, gusto al público y permitió que se expandiese más. Actualmente abarca hasta 37 mercados online. (Rois, 2022)

### *8.1.2 Zara sigue los pasos de Zara Home*

La siguiente marca que el grupo textil decide digitalizar es la primera marca que se creó, Zara, esta es y siempre será la marca más importante del grupo textil. Con ella empezó todo y gracias a ella pudo crearse el modelo de negocio de Inditex. Por lo que obviamente después de probar, si Zara Home iba bien en el mundo digital, cómo no iba a ir bien Zara, por lo que, en el año 2010, cuando esta cumplía 35 años desde la primera apertura de la primera tienda, en el mes de septiembre se abrió su página web y se empezó a vender por internet sus productos.

### 8.1.3 Digitalización del resto de marcas

La digitalización del resto de marcas de la empresa matriz, exceptuando Lefties que llegaría más tarde, fue en el año 2011, coincidiendo con el cambio de presidencia del grupo textil. Había ido tan bien con el mercado vía internet de Zara Home y Zara que decidieron impulsar a casi todas las marcas, para digitalizarlas por distintos mercados europeos.

Lefties no se digitalizó hasta el año 2020, la apertura de su web online fue impulsada en gran modo por la pandemia mundial, debido a que todas las demás marcas del grupo textil estaban instauradas en la venta online y pudieron seguir teniendo ganancias aun habiendo cerrado la mayoría de sus tiendas físicas por todo el mundo. Mientras Lefties, sin embargo, no tenía web, por lo tanto, no se podían hacer compras online. Lo único que tenía instaurada era el Click&collect, en lo que consiste es que puedes comprar a través de una página y lo vas a buscar a la tienda. Pero el problema es que este modo no era suficiente, debido a que en la pandemia no se podía utilizar, porque tuvieron que cerrar la mayoría de sus tiendas. Lo que les hizo replanteárselo y crear una web para Lefties con la logística que les permitiese vender online y poder llevarlo a las respectivas casas de los clientes, tramitar devoluciones mediante la web, quejas, sugerencias, en conclusión, digitalizaron Lefties con todo lo que eso conllevaba. Esta web fue inaugurada en septiembre del 2020. (Modaes, 2020)

¿Por qué Lefties tardó tanto en introducirse en el mundo del eCommerce? El posible motivo de la digitalización tardía de Lefties fue que no es una marca propia, sino que es una unidad de negocio de la marca de Zara y eso hacía que no se le diese la importancia que tenía. Lefties en los últimos años ha dejado de estar en la sombra de Zara y ha pasado incluso a tener sus propias colecciones muy famosas como son las líneas de pijamas que sacan en navidad para toda la familia, incluso para las mascotas de las casas.

Por lo que Lefties ha ido cogiendo importancia en el grupo textil y en los últimos años sus ganancias han aumentado, en el año 2018 llegó a facturar 260,1 millones de euros, una cifra bastante notoria para ser una unidad de negocio de otra marca. (Modaes, 2020)

En el año 2020 el gran grupo textil ya tenía a todas sus marcas en el mundo del e-commerce en el mercado europeo.

## 8.2 Más allá del mercado europeo

Como bien se sabe, Inditex tiene tiendas físicas por todo el mundo, ya que en sus comienzos también tuvo un plan de internacionalización que llevo a cabo,

expandiéndose en lugares como Estados Unidos, Francia, China... un plan que posiblemente fue uno de los motivos que les propulso al éxito, este tema le veremos más adelante.

El grupo textil al digitalizarse, primero, lo llevó a cabo, en un terreno, por así decirlo fácil, ya que la comunidad europea le brindaba muchas facilidades en cuanto a temas de aduanas, impuestos... cosa que si quería expandirse más allá de la frontera europea debía de tener un sistema logístico bastante consolidado. Obviamente, Inditex no iba a quedarse en el mercado europeo solo, en el año 2012 decidió adentrarse en más mercados a través de los e-commerce.

### *8.2.1 Inditex Online llega a China y Estados Unidos*

En el año 2012 Inditex se expande en el eCommerce abriendo sus fronteras más allá de las europeas, llega a China, fue algo muy meditado, puesto que eligieron a uno de los mejores países para comenzar con su digitalización fuera de Europa. ¿Por qué China era el mejor país para empezar su digitalización? En el año 2012 China se encontraba en un momento de crecimiento al alza a nivel de mercado, además de eso, hablamos de un país que por esa época contaba con más de 1.300 millones de habitantes y más de 200 millones de usuarios que compraban por internet, por lo tanto, era el escenario perfecto para probar suerte fuera de Europa y ver cómo evolucionaban. (Rois, 2022)

En septiembre del 2012 se abre Zara en el mercado online de China, desde entonces el mercado no ha dejado de crecer en cuanto a la clientela, las operaciones y las plataformas de este.

La decisión del grupo textil de expandirse en la digitalización fuera de Europa y en que el primer país donde llegase la venta online de Inditex fuese China, no deja de ser una de tantas estrategias que ha ido aplicando la multinacional para así reforzar su presencia en el continente asiático. Debido a esta decisión, en ese año consiguió abrir más tiendas físicas, gracias a afianzarse en el mercado online de China, debido a que tuvo muy buena acogida. (Rois, 2022)

Un punto por resaltar es el tema logístico, ya que supieron cómo gestionarlo del mejor modo posible, para ser eficientes y eficaces, puesto que no es fácil llegar a poder ofertar productos en un continente con una estructura fiscal, económica y política, diferente a cualquier modelo conocido por la empresa matriz. También les ayudaba que ya estaban instaurados físicamente y la barrera de poder entrar a comerciar a un país extranjero ya la superaron y con creces, pero, el mundo digital era totalmente una novedad, por lo que era un tema más complejo, debido a que era reciente y no se sabía

cómo se iban a gestionar las empresas que se instaurasen en el mercado online de países extranjeros.

Pero no todo sucedió en China, puesto que en ese mismo año llegó el e-commerce a Estados Unidos de dos marcas de la gran multinacional, que fueron Massimo Dutti y Zara Home, es decir, se expandieron más allá del Atlántico en el tema digital y cabe resaltar que una de las marcas que se eligió fue la última que llegó, esto nos muestra, lo consolidada que estaba ya la marca y sobre todo lo que debía de gustar para aventurarse a la venta Online a miles de kilómetros. Aunque cuentan con la ventaja de que en Estados Unidos ya tenían instauradas tiendas físicas, pero gracias a la digitalización de estas, lo que conseguían era aumentar el potencial.

### *8.2.2 El grupo textil sigue imparable abriendo mercados Online*

Como hemos dicho, no todo sucedió en China, aunque fue clave, puesto que el tener una buena logística, un valor de marca tan instaurado y positivo, debido a tantos años en el mercado, estar expandido con tiendas físicas en tantos países... demostró una vez más que Inditex tenía la suficiente capacidad para seguir abriendo tiendas online.

Su siguiente paso en la era de la digitalización fue llegar hasta Canadá y Rusia con Zara en 2013. Aunque en Canadá Zara tenía ya tiendas físicas desde 1999, esto lo hacía más fácil, debido a que era una marca conocida en el país y había creado ya una buena imagen. Su expansión por el e-commerce ruso fue ni más ni menos para reforzar la estrategia multicanal que seguía y sigue hoy en día la marca, puesto que tenía presencia tanto física como online, lo que hacía que sus ventas se pudiesen acrecentar, debido a que por esas fechas la gente empezaba a consumir mucho más online que en físico, en gran parte por la comodidad de poder comprar desde casa.

Otra mucha gente prefería asegurarse e irse a las tiendas físicas para ver la tela, los acabados, los colores, probárselo... por lo que teniendo tiendas físicas e instaurando el e-commerce se aseguraba poder llegar a todo el público objetivo. No es solo en particular en Rusia, en casi todos los países en los que se ha instaurado el comercio Online de alguna de sus marcas, uno de los motivos para hacerlo ha sido para poder reforzar como es obvio una de sus estrategias principales y más antiguas de la empresa, la multicanal.

En el año 2014 pasa algo que nunca Inditex había hecho antes, se alía con Alibaba, un portal chino diseñado para encontrar miles de productos de distintos proveedores y poder comprarlos a través de ahí, sin necesidad de ir a la tienda principal del proveedor. Lo que consigue con esta alianza es abrir un nuevo canal de venta y así acrecentar su presencia en China, debido a que era otro modo de poder adquirir sus



productos mediante una página, que allí, era y es hoy en día muy utilizada. La alianza con esta plataforma hace que Inditex vea, que es otro modelo de negocio y aunque deba tener pactos con terceros, estos le benefician, debido a que es un canal por donde puede llegar a más gente y a otro público. Gente que a lo mejor en su día a día, no hubiese ido directamente a una tienda física o a una tienda online de alguna de las marcas de Inditex, pero que, gracias a estar en una plataforma muy usada por muchísima gente, puede saltarle alguno de sus productos en el buscador, que le gusten y que acabe conociendo/comprando en el grupo textil. (Rois, 2022)

Gusto tanto el nuevo canal de venta, debido a que funcionaba muy bien y gracias a ello obtuvieron más ventas, reconocimiento y consiguieron llegar a nuevos targets. El siguiente paso que llevó a cabo fue seguir instaurarse en distintas plataformas como, por ejemplo, en Tmall (Plataforma que pertenece al grupo Alibaba) se instauró con una tienda propia de Zara. También en ASOS, una plataforma británica donde se puede comprar mil productos de distintos proveedores (La misma función de Alibaba, pero creada en Reino Unido), marcas como Oysho y Pull&Bear se instauraron en la plataforma, para así conseguir lo mismo que Zara en Alibaba, aumentar los canales de venta. Y en esta misma plataforma al tiempo, también, se incorporaron para vender a través de ella Bershka y Pull&Bear. Esto lo que hace es reforzar las marcas en los distintos países, debido a que también llegó la digitalización del grupo textil hasta Centro América, en México, con Oysho, Zara Home, Massimo Dutti, Bershka... esto fortaleció aún más su presencia en dicho país y seguía reforzando la estrategia multicanal en los distintos países donde tiene esparcida sus distintas marcas.

### 8.3 El eje estratégico del grupo textil

Después de tener todas sus marcas digitalizadas y llegar a países como Taiwán, Hong Kong... siguió creciendo, puesto que seguía expandiéndose alrededor del mundo, abriendo más tiendas físicas y online de sus marcas.

El comercio electrónico para Inditex se vuelve en una base fundamental tanto para su crecimiento como empresa, como para su liderazgo en el mercado, debido a que este canal de venta se vuelve indispensable. A través de él pueden llegar a muchas partes del mundo y a mucha gente a la que antes no llegaban.

En el año 2018 Inditex hace público los primeros datos en cuanto a facturación a través del canal de venta online, estos fueron sorprendentes, debido a que las ventas globales en el año 2017 llegaron alrededor de 25.336 millones de euros, con un crecimiento con respecto al año anterior de un 9%, siendo el 10% del total las ventas a través de la Red, que hace que sea un 41% más que en el año 2016. Esto nos muestra la importancia que tuvo la digitalización para la compañía, debido a que los porcentajes

de ventas crecían a través de ella en un periodo de tiempo que podríamos considerar a corto plazo. Incluso ha llegado a tener, en periodos de una hora, hasta 249.000 pedidos a través de la red. (Rois, 2022)

El e-commerce se vuelve el eje estratégico del grupo textil, debido, a que, se vuelve una prioridad. Quieren mejorar y seguir acrecentando el potencial de las páginas web. Pero ¿Cómo consiguió Inditex tener tan buenos resultados con el e-commerce? La clave, de que las tiendas online hayan funcionado tan bien desde el minuto uno de su implantación, está, en que partimos de la base, algo primordial que hay que entender, que Inditex tenía ya una reputación bastante notoria en el mercado textil, debido a que llevaba muchos años en el mercado y había ido creciendo progresivamente. Esto es un punto a favor del grupo textil, ya eran conocidos y tenían una buena imagen de marca.

La clave real, para que Inditex consiguiese tan buenos resultados con su nuevo canal de ventas fue, que contaba con 16 plataformas logísticas, repartidas por todo el mundo. Estas estaban exclusivamente para sustentar la venta online, además, de que empezó, muy poco tiempo después, a abrir nuevos almacenes para poder abarcar toda la demanda que tenían. (Rois, 2022)

El resultado es que, al tener una logística exclusiva, solo para la venta online, pueden centrarse solamente en este tipo de canal de venta, sin tener que preocuparse por otros factores, como la suministro de las tiendas físicas. También, el tener varias plataformas de logística repartidas por el mundo, facilita el transporte de la mercancía, debido a que están colocados en sitios estratégicos para poder abarcar diferentes zonas geográficas y, en consecuencia, ser más eficaces a la hora de entregar los pedidos en las fechas predeterminadas. Tienen un método logístico muy bueno, que les permite tener previsiones muy buenas en cuanto a entregas de pedidos y sobre todo cumplir las expectativas de los clientes.

Tanto apuestan por el comercio online que, en 2018, crean otra forma diferente de comprar a través de Inditex. Consistió en abrir un Zara en A Coruña, en el que se hacían los pedidos online y después estos llegaban a las tiendas, estas tiendas están completamente automatizadas y la gente iba exclusivamente a recoger los pedidos, sin la necesidad de tener que pasar por las cajas o tener que hacer colas inmensas. (Rois, 2022)

Tan buenos resultados tuvieron y tienen con el e-commerce que, Inditex propuso hacer un nuevo formato de tienda. En 2018, se abrió una tienda en Londres de la marca Zara, a modo de prueba, que estuvo hasta marzo de ese mismo año. Esta tienda lo que tiene de especial es que es, exclusivamente, para la compra y recogida de los pedidos online. Tenían una prenda de cada tipo, a modo de muestrario, para que los clientes las

podiesen ver y después hacer el pedido online de lo que quisieran e irlo a recoger allí a las pocas horas o al día siguiente. (Salvatierra, 2018)

El gran grupo textil comentó que este tipo de tiendas se creaban para integrar así más a las marcas en el mundo online. Este tipo de tiendas tendrán características especiales como, que no se podrá probar la ropa allí, debido a que no habrá probadores. Los empleados irán con tablets u otro tipo de dispositivo para ayudar así a los clientes con las dudas que tengan, también se cobrará directamente con datáfonos. Además, las tiendas contarán con espejos inteligentes, que, a través de ellos, podrás ver la ropa que hay en la web, y el espejo sugerirá otras prendas, así se podrá ver en grandes rasgos que tipo de prendas combinan y cuáles no. Esto ayudará al cliente, en el proceso de elección de prendas, debido a que verán qué prendas combinan, qué colores pegan y poder tomar una decisión, sin tener que ver la ropa físicamente y así prevenir las devoluciones, debido a que ya han comprobado si realmente combinan o no, si les gustan o les pega con su estilo. Obviamente, esto no evita que a lo mejor llegue la prenda, no le sienta bien al cliente y tenga que devolverla, pero, sí que es una forma de poder reducir las devoluciones.

#### 8.4 2020 fue el año decisivo para la digitalización

En el 2020 sucedió algo impensable para la sociedad actual, una pandemia. La Covid-19 tuvo parado a todo el mundo durante tres largos meses, que conllevó un montón de problemas en todos los sectores del mercado, debido a que no podían realizar sus funciones, por una alerta de sanidad mundial.

Inditex en el primer semestre del año 2020, registró una caída brutal de sus ventas, un 44% menos, con respecto al año anterior en el mismo periodo, es decir, pasó de ganar en 2019 unos 734 millones de euros, a en 2020 ganar 325 millones de euros, son 409 millones de euros menos de un año a otro, una caída bastante notoria para la compañía. (Villaécija, 2020)

Esto nunca había sucedido, por lo que fue un gran golpe para el gran grupo textil, que llevaba desde su apertura creciendo sin parar.

Pero lo que ayudó a la empresa a solventar esta situación, y que gracias a ello no sufriese una caída de sus ganancias mucho más fuertes, fue el canal de venta online, debido a que las ventas online seguían creciendo. El 88% de las tiendas de Inditex estuvieron cerradas, durante el confinamiento, lo que hizo que la venta online fuese el principal sustentador de la compañía en ese periodo de tiempo, con un crecimiento de un 50% de sus ventas en comparación con el año anterior. Hablamos de que, a través de la red, llegó a facturar 6.612 millones de euros en comparación a los 3.900 millones de euros que se registró en el 2019. (Modaes, 2021)

Inditex sacó algo bueno de la pandemia mundial. Reforzó su canal de venta online, debido a que fue el principal modo de que la empresa pudiese seguir vendiendo durante los tres largos meses que duro el confinamiento en casi todo el mundo por la Covid-19, esto hizo, en ese año, cerrarse las cuentas con un crecimiento del e-commerce de un 70% y contarse con un 32% del total de las ventas del grupo textil, frente al 14% del año anterior. (Modaes, 2021)

Con estas cifras se ve la importancia de que el grupo llegase a esa fecha con un desarrollo de la digitalización de todas sus marcas tan bien instauradas, debido a que, si no se hubiese digitalizado con prudencia y siguiendo un plan, a lo mejor, en la pandemia, no hubiese podido solventar tan bien la situación. La digitalización para Inditex ha sido un factor clave, no solo para su evolución como empresa, sino para haber podido mantenerse frente a condiciones extremas y factores externos que, obviamente, nadie los podía haber previsto.

## 9 Las principales claves de éxito del gran grupo textil

Después de haber estudiado al grupo textil, los mecanismos que llevó a cabo para expandirse y darse a conocer, la organización de la empresa, cómo hizo para afrontar los cambios en cuanto a su estructura organizacional, los competidores a los que ha tenido que enfrentarse y a día de hoy sigue haciéndolo para mantenerse en su puesto, las estrategias utilizadas para la fidelización de la clientela o llegar a nuevos targets, la estructura económica y su evolución, el plan de digitalización que llevó a cabo... Vamos a ver algunas de las claves de éxito más notables, que han hecho que la empresa matriz figure como una de las empresas de moda textil más grandes del mundo y así entender los factores claves, para que, una empresa Española de los años 80, se haya posicionado como una de las más grandes del mundo.

### 9.1 La importancia de la imagen de marca

Inditex desde el inicio de su andadura por el mundo textil, le ha dado muchísima importancia a cómo es vista por los demás, por ello, ha hecho mucho hincapié, siempre, en que la imagen de cada una de sus marcas y de la empresa en general sean buenas. Pero ¿Cómo transmite una buena imagen de marca? Desde el comienzo siempre ha querido mostrarse como una empresa modelo. Para que, así, se la valore y pueda llegar a transmitir que realmente no es una empresa más que solo quiere ganar dinero, sino que le preocupa todo lo que pase a su alrededor. ¿Cómo lo hace?, invierte mucho en el cuidado al cliente, que siempre tenga todo lo que quiera, que sus experiencias en las tiendas y en las páginas webs sean inolvidables, tanto por el trato de los trabajadores, como por la calidad y la economía de sus prendas.

Otra cosa que hace que su imagen de marca haya ido mejorando con el paso del tiempo, son las donaciones que ha hecho su fundador, Amancio Ortega, a lo largo de los años, a través de la fundación Amancio Ortega. Para la investigación contra el cáncer donó en torno a unos 280 millones de euros para la sanidad pública, para invertir en máquinas, para la detección precoz de esta enfermedad.(Güell, 2021)

En la pandemia, la fundación donó hasta 60 millones de euros, para la compra de material sanitario para así poder combatir la Covid-19. También creó un programa de becas, para que estudiantes españoles puedan cursar primero de bachillerato en Canadá o Estados Unidos, brindándoles así una oportunidad de poder expandir sus conocimientos, conocer otro tipo de costumbres y de cultura.

Otra donación que ha sido muy sonada, en el año 2023, ha sido directamente una donación de Inditex encabezada por la nueva presidenta Marta Ortega, que ha donado 3 millones de euros a Turquía y Siria, para los afectados por los terremotos, también donaron 500.000 abrigos. A su vez, colaboraron con Médicos sin fronteras para poder ayudarles a movilizarse en los países y ofrecer los mejores cuidados médicos a los afectados. (Ortega, 2023)

Este tipo de acciones hace que la gente los vea como algo más que una multinacional, hace que vean que es una empresa con buenos valores y se puedan llegar a sentir identificados con ella, motivo que mejora la imagen de la empresa. Punto muy positivo, debido a que lo que hace es fidelizar clientes, puesto que lo que la multinacional transmite es que no solo ve a las personas como un público al que vender, sino que les preocupa lo que les pase y lo que pase en la sociedad. Mucha gente al sentirse identificada con las acciones que realiza su fundador, Amancio Ortega, hace que se acreciente la compra en sus tiendas, debido a que pueden llegar a pensar que ellos también están contribuyendo en esas donaciones.

Obviamente, detrás de estas donaciones, la multinacional también saca partido, no solo por transmitir su buena imagen de marca y los buenos valores que ofrecen. Gracias a las donaciones pueden llegar a obtener un beneficio fiscal, será una cantidad u otra, dependiendo del dinero que se aporta. La normativa tributaria permite que se desgrave el IRPF y también pueden desgravar el impuesto de sociedades. Esto es un beneficio para Amancio Ortega, debido a que recupera dinero y da una buena imagen. (Bayona, 2019)

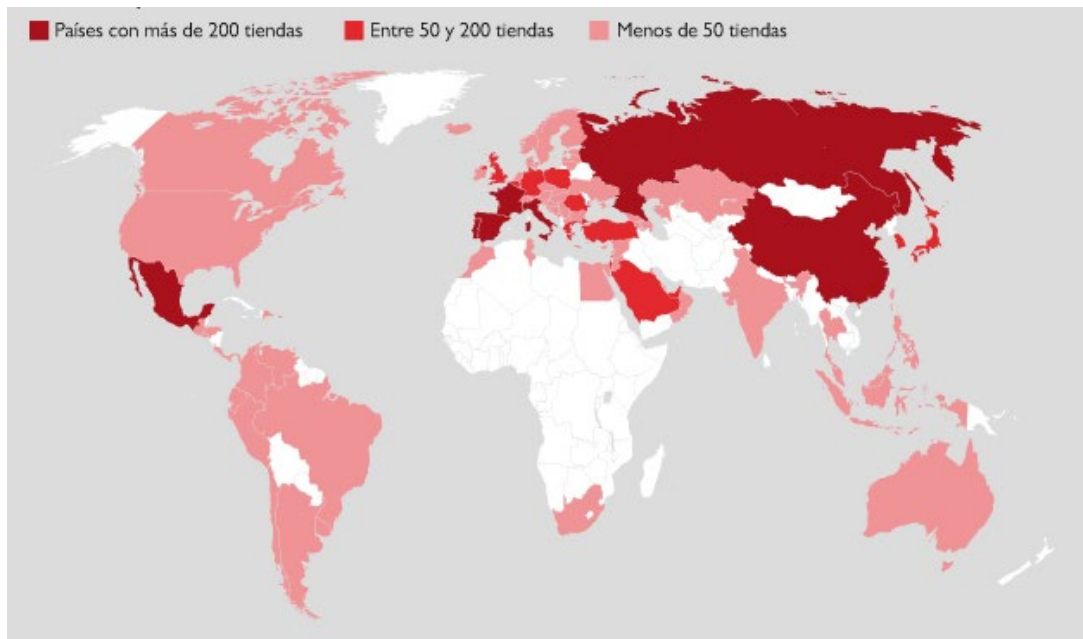
## 9.2 La internacionalización del grupo

Inditex es una empresa que tiene repartidas tiendas por todo el mundo. Como ya comentamos su proceso de internacionalización comenzó en el año 1988, se aventuró a abrir un Zara en Oporto, Portugal. Le fue tan bien, debido a que gustó lo que ofrecía, ya que eran prendas innovadoras que nunca nadie había comercializado. Al ver que funcionó el abrir una nueva tienda fuera de España, priorizó y convirtió en su plan principal hacer que la empresa creciese y se esparciese por todo el mundo. Con Zara comenzó el proceso, debido a que fue la marca principal que quisieron internacionalizar, puesto a que era con la que todo empezó y la que más años llevaba en el mercado español. También a raíz de la llegada de las demás marcas, a la empresa matriz, esta las instauraba tanto en España como en otros países, pero, antes, tenían que ver como funcionaban en España, para así no tomar ningún paso en falso.

Inditex, en el año 2023, cuenta con alrededor de 5.820 tiendas por todo el mundo. En el mercado que más presencia tiene, es obviamente, en el europeo, debido a que a

la empresa le es más fácil trabajar en un mercado en el que ya lleva muchísimos años y se lleva el mismo tipo de prendas y se sigue el mismo estilo en casi todos los países europeos con el matiz de que lo único que tiene que hacer es adaptar sus prendas a los distintos tipos de clima, por lo que para la creación y el proceso de producción es más fácil, debido a que no tienen que hacer líneas de ropa muy diferentes solo adaptar una misma prenda a diferentes temperaturas.

*Imagen 16. Mapa de la localización de las tiendas físicas de Inditex por el mundo*



*Fuente: Mundospanish (Mundospanish, s. f.)*

Como vemos en el mapa, aparte de la presencia en Europa, también se ve cómo la gran empresa textil está extendida por casi toda América latina, por Asia, y llega hasta sitios como Tailandia, Japón, Taiwán, Australia... sitios que son peculiares debido a que sus costumbres y sociedad son muy diferentes a la del continente europeo o el americano.

No solo hay tiendas de Zara esparcidas por el mundo, debido a que cuando hablamos de Inditex, casi siempre se tiende a pensar solo en Zara, ya que es la pionera del grupo y la que más relevancia tiene, dentro de la empresa matriz. Pero obviamente las demás marcas también tienen sus huecos en los diferentes mercados en los que actúa el gran grupo textil.

No todas tienen la misma cantidad de tiendas físicas esparcidas por el mundo, debido a que hay algunas que son más nuevas que otras y que llevan mucho menos tiempo en el mercado, por lo que como es obvio, son menos conocidas.

Aunque no abarquen todos los mercados existentes con tiendas físicas y no todas las tiendas físicas de sus marcas están igual de extendidas, sí que lo abarcan con

tiendas online debido a que, con su programa de digitalización en el año 2022, lograron llegar a cualquier parte del mundo con sus productos, gracias al mercado online.

A continuación, veremos la cantidad de tiendas físicas que hay de cada una de las marcas a 31/01/2023.

*Tabla 4: Cantidad de tiendas físicas, que hay en todo el mundo, de las diferentes marcas de Inditex.*

<b>Marcas</b>	<b>Tiendas</b>
Zara	1.885
Zara Home	427
Pull&Bear	789
Massimo Dutti	548
Bershka	860
Stradivarius	849
Oysho	457
Total	5.815

*Fuente: El Español (Tobar, 2023)*

Como se ve en la tabla, solo hay 7 marcas, debido a que Lefties que sería la octava marca, no tiene datos oficiales, ya que cuenta como una unidad de negocio de Zara. Como se ve la que menos tiendas tiene es Zara Home, como hemos explicado anteriormente, un posible motivo es, que es la última marca que llegó a la empresa matriz y, por lo tanto, no es tan conocida como las demás, también le pasa lo mismo a Oysho. Como es obvio, las marcas que más conocidas son, son las que más tiendas tienen alrededor del mundo, como es el caso de Zara, Bershka y Stradivarius, no solo porque sean conocidas, sino porque la moda que ofrecen y el estilo de las marcas, son las que más gustan.

¿Pero cómo ha hecho el gran grupo textil para esparcirse tanto? ¿Cómo hace para adaptarse completamente a otros mercados? ¿Cómo hace para que gente con otro tipo de costumbres y pensamientos compren sus prendas? Que sus marcas lleguen a tantos mercados tiene su explicación.

### *9.2.1 Su adaptación a los distintos mercados*

El éxito y la clave principal de que Inditex haya llegado a casi todos los continentes y a los distintos mercados, es su adaptación total a los países donde comercializa. Pero, qué queremos decir con adaptación total a los distintos países, quiere decir que Inditex no comercializa el mismo tipo de prendas y el mismo estilo por todo el mundo, sino que de cada mercado y cada país hace un estudio de sus



costumbres y sociedad, para saber qué tipo de prendas se pueden comerciar allí y que estas tengan éxito.

Parece simple, pero no es así, para entenderlo mejor vamos a poner un ejemplo: En países como Arabia Saudita la sociedad y sus costumbres no tienen nada que ver a las de España. La mujer, por ejemplo, tiene que seguir unas reglas muy estrictas a la hora de vestir, debido a que culturalmente está mal visto que estas muestren ciertas partes de su cuerpo, como pueden ser las piernas, los brazos o que no puedan mostrar su pelo a personas que no sean de su familia directa y por ello tiene que llevar hiyab, que es un velo que lo cubre. Con este tipo de cosas, vemos que, obviamente, las prendas que se comercializan por España allí no darían resultado, por lo que adaptan completamente las prendas teniendo en cuenta la moda que se lleva en esa zona y hacen prendas que son apropiadas para la sociedad y cultura de en este caso Arabia Saudita, por lo que, en un Zara de dicho país, podrás encontrar hiyab de distintos colores y prendas sobre todo largas y que cubran bastante el cuerpo femenino. Y esto, lo hace en todos los países en los que instaura alguna de sus marcas, puesto que no en todo el mundo se viste igual y obviamente la sociedad, lo que está bien o mal visto, influye mucho a la hora de la creación de los productos en los distintos destinos. El gran grupo textil hace estudios exhaustivos de los distintos países, de lo que se puede o no comercializar, que prendas están bien vistas y cuáles no, para así saber cuál es el mejor catálogo de productos que puede ofrecer.

Nunca intentará abrir una tienda nueva, en una localización nueva, sin antes haber adaptado toda su línea de prendas a dicha zona geográfica, debido a que algo que ya hemos visto en varias ocasiones y por lo que sigue en el top 1 mundial, es que es una empresa muy prudente, antes de hacer nada y querer abarcar un mercado nuevo, primero, hace un plan minucioso de cómo y con qué marcas se instaura. Esta prudencia hace que no se arriesgue y que sus fracasos sean mínimos y con consecuencias imperceptibles.

Lo que hace Inditex desde que empezó su plan de internacionalización, es adaptarse a cada país tanto en su sociedad como en la cultura.

Que una tienda extranjera se adapte a otro tipo de sociedades, para poder comercializar sus prendas en otros mercados, hace que la gente la vea como algo más que una simple empresa que comercializa ropa, puesto que ven en ella el interés que ha tenido en cuanto al estudio de sus culturas y sus costumbres para así poder darles los mejores productos posibles.

Por lo que obviamente, el plan de internacionalización y como lo hace, mediante su adaptación a distintos mercados, hace que sea una clave principal de todo su éxito,

debido a que gracias a esto ha podido esparcirse por todo el mundo, darse a conocer, consiguiendo así una fama notable, y como es obvio más público, más ventas y más ganancias.

### 9.3 Su adaptación a la sociedad

La empresa matriz no solo se adapta a la sociedad para así poder internacionalizarse y llegar a más mercados. Si no que también, se adapta a los cambios que sufre la sociedad a lo largo de los años, con esto nos referimos a las distintas modas que han ido transcurriendo a lo largo del tiempo y que como hemos visto suelen volver. Con que suelen volver nos referimos, por ejemplo, a la moda de los 2000 que fue una era de pantalones de campana, pantalones con tiros bajos, crop tops... vimos que en el año 2022 la tendencia volvía y volvíamos a ver las tiendas repletas de prendas con el estilo de los 2000. No solo con los estilos, sino que también se adapta a las preocupaciones de la sociedad, como hoy en día, que lo que más preocupa es el medioambiente...

Vemos que Inditex hace lo posible por estar lo más adaptado posible a la sociedad que le rodea. Intenta siempre estar acorde con los pensamientos y preocupaciones de sus clientes. Vamos a ver alguna de sus adaptaciones más notables y con las que ha mostrado de cara a su público, que está acorde con las preocupaciones y necesidades de estos.

#### 9.3.1 *La flexibilidad y agilidad a la hora de crear*

Inditex cuenta con una clave indiscutible que hace que la empresa matriz tenga tanto éxito con sus prendas. Esta clave es su agilidad y flexibilidad a la hora de crear.

Es una de las pocas empresas del sector textil, con una agilidad, que le permite ser capaz de sacar colecciones nuevas en períodos de 15 días. Que pueda sacar colecciones nuevas en un periodo de tiempo tan corto, la hace un difícil rival, debido a que siempre está a la última y siempre comercializa lo que el público quiere vestir en esos momentos. Además, saca nuevas colecciones inspiradas en la moda del momento, por lo que, si de repente algo se pone de moda en una pasarela, en cuestión de días, Inditex tiene la versión low cost de esa prenda, en sus tiendas. Esto hace que siempre estén innovando con nuevas prendas y que den mucha importancia al área creativa de la empresa, ya que sin esa parte no podrían estar actualizándose constantemente.

En cuanto a su flexibilidad, nos referimos a que crea prendas simples que puedan combinarse con multitud de prendas distintas y hace que sean versátiles. Por lo que comprando prendas básicas pueden crear estilos muy diferentes. Hace que sea atractivo debido a que le proporciona al público la oportunidad de vestirse con el estilo que le

apetezca, es decir, las prendas del gran grupo textil dan la libertad total a la clientela de vestirse como realmente quieran. (Ramis-Pujol, 2012)

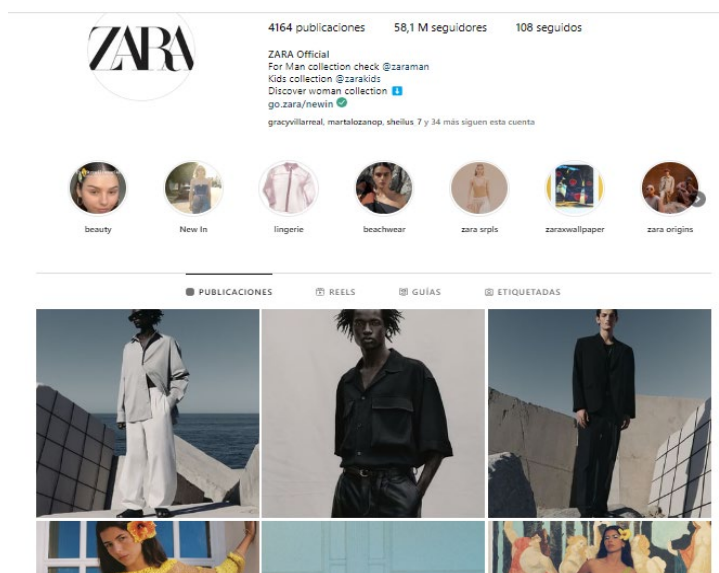
### 9.3.2 Presencia en la red

Cuando el grupo textil empezó, los e-commerce no existían y el internet estaba en sus inicios, pero a lo largo del tiempo el internet se ha ido desarrollando hasta ser hoy una herramienta indispensable para el día a día. Por lo que la empresa ha tenido que adaptarse y empezar a comercializar a través de internet, mediante tiendas online de cada una de sus marcas, algo que ya explicamos en el proceso de digitalización. La mayor adaptación que ha tenido que hacer es estar presente en las distintas plataformas que utilizan sus clientes, para así hacerse notar y que se vea que la empresa está actualizada.

Cuando hablamos de presencia a través de las redes sociales, nos referimos a como las distintas marcas del grupo textil se adaptan al mundo, creando así perfiles en redes sociales como Instagram, TikTok... que hacen que el público al que quieren dirigirse las vea aparte de actualizadas, más cerca de ellos, debido a que tiene la posibilidad de interactuar en la misma plataforma.

Las plataformas de las marcas se utilizan más que para publicitarse, para que se muestre que tipo de estilo tiene cada una de ellas, debido a que cada Instagram, por ejemplo, de cada una de sus marcas tiene una temática, unas fotografías y un estilo acorde a lo que quiere transmitir con sus prendas.

Imagen 17. Perfil de Zara en Instagram



Fuente: Instagram

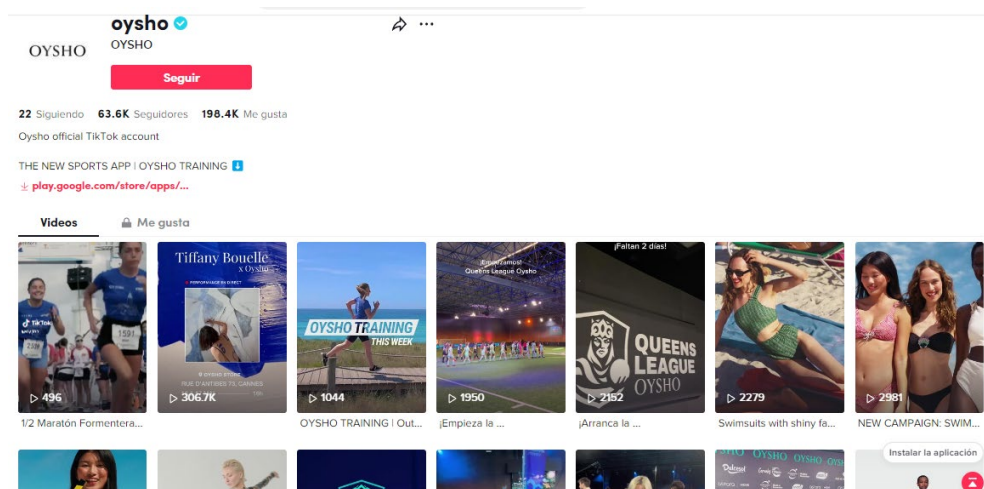
Como se ve en la imagen, el perfil de Zara en Instagram, que cuenta con 51,1 millones de seguidores, se asemeja mucho con lo que la marca quiere transmitir, esa

elegancia y simplicidad que quieren que se consigan con sus prendas. ¿Cómo consiguen transmitir esa sensación? Lo hacen mediante fotos de modelos vestidos con sus prendas, obviamente, son prendas de sus últimas colecciones inspiradas en las tendencias del momento. Las fotos son elegantes y simples, sin decorados pomposos o extravagantes, una manera de reflejar la elegancia de la marca.

Mediante este perfil llegan a más gente, debido a que, a nada que se haga viral una publicación por cualquier motivo, que guste la prenda, que la foto sea original o excéntrica, puede llegar a más público que al que llegarían normalmente de forma tradicional. Estos perfiles también son un canal para publicitarse, debido a que suelen tener enlazados la tienda online, como se ve en la imagen, Zara tiene el link para poder acceder a su tienda online a comprar sus productos.

Por ejemplo, la marca Oysho, tiene perfil en TikTok, en dicha red social su contenido se basa sobre todo en un contenido deportivo, debido a que es una marca enfocada a prendas para realizar cualquier tipo de deporte y a su vez estar cómodos. Transmiten una imagen en sintonía con la imagen de marca, debido a que las publicaciones que comparten son de gente usando sus prendas y transmitiendo comodidad con ellas.

Imagen 18. Perfil de Oysho en Tik Tok



Fuente: Tik Tok

Cabe resaltar que, aparte de transmitir su esencia, también como es en el caso de Oysho hacen campañas y las publicitan a través de sus redes sociales. Como se ve en una de las imágenes, han hecho una colaboración con la Queens League, que es una liga de fútbol femenina un tanto peculiar, creada por Gerard Pique, exjugador del Fútbol Club Barcelona, que tiene como novedad que es retransmitida a través de Twitch, siendo esta una plataforma digital, gratuita. Oysho será como un sponsor técnico, les proporciona equipaciones deportivas, aportando su granito de arena para impulsar el

futbol femenino. Obviamente, a cambio, de tener el nombre de la marca en las equipaciones, esto les proporciona publicidad. Esto es una forma de llegar a más públicos, sobre todo al público joven, que es el que más se mueve por el mundo digital. (Alonso, 2023)

También Oysho ha lanzado una aplicación para hacer deporte, con el objetivo de acercarse más aún a este tipo de público.

Esta adaptación a la era digital es la clave, debido a que aparte de darse a conocer y amoldarse a la nueva sociedad, también les ha permitido hacer otro tipo de proyectos y adentrarse en otro tipo de mercados, como es en el caso de Oysho siendo sponsor de una liga femenina de futbol. Esto les permite seguir creciendo y seguir estando presentes en el mercado. Aprovechan la oportunidad de visibilizarse y aumentar su valor de marca, a la par que siguen creando ideas para seguir expandiéndose y adentrarse en nuevos mercados.

### 9.3.3 *La sostenibilidad*

En los últimos años, la sociedad ha empezado a tener más conciencia de que el mundo donde vivimos si no se cuida no durará. Por lo que, se ha empezado a tomar conciencia de que es necesario empezar a cuidarlo y así tomar medidas para ello. El grupo textil ha visto esta preocupación en la gente y ha querido mostrar su interés por cuidar un poco más del planeta.

Esto hace que Inditex muestre otra vez una cara más humana, preocupándose así por tener una producción respetuosa con el medio ambiente.

*“Los efectos del cambio climático, la intervención humana en la naturaleza y la escasez de recursos naturales nos afectan a todos. En Inditex creemos en el poder transformador de la moda y por eso estamos decididos a seguir dedicando nuestro esfuerzo colectivo para que la industria de la moda sea una fuerza positiva.”* (Inditex, s. f.-b)

Pero ¿Cómo hace para demostrar dicho interés por cuidar el medioambiente? El gran grupo textil tiene un plan principal, que es llegar al 2040 con un porcentaje de cero emisiones netas, tanto en la producción de sus prendas como en el suministro de estas. Esto lo conseguirá mediante pequeños cambios. Por ejemplo, actualmente los paquetes de Zara, Bershka, Oysho y alguna marca más, tienen 0 contenidos plásticos, los productos que se compran vienen en paquetes o sobres de cartón y dependiendo del producto en bolsas de tela o cubiertos por papel.

Otro mecanismo que están utilizando es reciclar tanto las perchas donde cuelgan las prendas en sus tiendas físicas, como las etiquetas de estas. También

ofrecen a sus clientes el poder dejar sus prendas antiguas para que estas procedan a ser recicladas y así no se desperdicien. Otra cosa que quieren instaurar es que para el año 2025 se utilice lino más sostenible y que el poliéster, que es un componente de las prendas, sea totalmente reciclado.

Con este tipo de acciones, que son las bases para así comprometerse con el medioambiente, no solo se están adaptando a las preocupaciones de la sociedad y mostrar que se interesan por los problemas de su entorno y no solo de sus ganancias, sino que este tipo de acciones hace que la empresa tenga más credibilidad, debido a que los planes que proponen los llevan a cabo, mostrándose, así como una empresa fiable. También consiguen una buena reputación y, por lo tanto, hacen que para los clientes les resulte más atractivo comprar en una empresa con la que comparten valores.

#### 9.4 Sus precios

Cuando hablamos de los precios de Inditex como clave de éxito, nos referimos a la capacidad que tiene para poder vender a precios adaptados para todo el mundo. Esto los ha llevado a tener una gran fama mundial, debido a que permiten a cualquier persona poderse vestir a la última, sin importar de que recursos económicos dispongan.

Esto la hace muy atractiva a la hora de comprar, puesto que tiene un catálogo muy extenso y accesible para todo tipo de públicos. ¿Cómo lo consigue? Ha creado varias marcas con precios totalmente distintos para una cartera de clientes extensa, por ejemplo, una persona que compre en Massimo Dutti no tendrá la misma capacidad económica que una persona que compre en Lefties, es decir, ha creado marcas de diferentes estilos, pero a su vez enfocada a distintas capacidades económicas. Por ejemplo, si quieres una prenda clásica y elegante, pero no tienes la capacidad económica para poder ir a la marca Massimo Dutti a comprarte dicha prenda, seguramente en Zara puedas encontrar algo similar y de buena calidad, debido a que está dirigida para personas con economías medias.

También, depende del mercado donde estén actuando, debido a que no se dejan ningún cabo suelto. El gran grupo textil tiene en cuenta el mercado donde estén instaurándose y por lo cual dependiendo de donde estén pondrán un margen y costes diferentes. Por lo que tienen distintos factores en cuenta a la hora de proponer los precios de sus colecciones, y también dependiendo del país donde estén se ajustan a la economía de este. Son factores que les ha propulsado a crecer, debido a que han sabido gestionar sus recursos para poder así crecer como empresa y poder llegar a la mayor cantidad de público posible y a cualquier lugar del mundo.

Estos 4 puntos son las principales claves de éxito, aunque el grupo tiene muchas más que hemos ido viendo, estas claves han llevado al grupo textil a ser el número uno

en el mercado y les ha brindado la oportunidad de poder adentrarse en mundos nuevos, como son las redes sociales, las páginas webs y con esto llegar a millones de personas que no solo compran sus prendas por sus precios, sino que ha logrado empatizar a través de distintas estrategias que hemos visto con la gente y que sea más que una empresa textil, ha llegado a ser un referente de moda para muchísima gente y también un referente ético para otros tantos.

## 10 Conclusiones

Como hemos visto, Inditex es la gran líder en el sector textil, debido a mil factores distintos. Vemos que la empresa ha ido evolucionando y creciendo a lo largo del tiempo, progresivamente.

La parte más importante que hay que entender del trabajo, es que, como se ve, una empresa para posicionarse como líder del sector en el que quiera instaurarse, debe tener un plan definido y un buen equipo, para ello es fundamental tener una buena estructura organizacional, debido a que esto permitirá tener una conexión directa entre los distintos mandos y así tener un objetivo común. Como es en el caso de Inditex, observamos que el objetivo que tienen, aparte de crecer y seguir posicionándose como número uno, es que el cliente sea el centro de todas sus marcas y así crear, trabajar por y para que puedan suplir sus necesidades. Esta parte es bastante importante, debido a que sin el cliente ninguna empresa podría prosperar, aparte Inditex no solo cuida a los clientes que ya tiene, sino que intenta captar la atención de más personas a través de distintas estrategias de marketing, mediante la digitalización, a través de su adaptación a la sociedad, entre otras muchas cosas. Esto nos hace entender que todas las estrategias que se han ido viendo en el trabajo, tenían como objetivo llegar a más público y no solo eso, sino que también adaptarse a las necesidades que tiene.

La digitalización muestra muy bien como la empresa matriz acaba adaptándose a la sociedad, debido a que el mundo evolucionaba y si ella no hubiese impartido un plan de digitalización ampliando sus horizontes, actualmente no hubiese seguido siendo el número uno en el sector textil. Lo que hizo con el plan de digitalización fue adaptarse a las necesidades de la sociedad, algo que en las claves de éxito destaca y a su vez sin quererlo, pudo combatir una catástrofe mundial y que sus pérdidas a causa de la pandemia mundial no fuesen el final de la empresa, como sí que les ha pasado a muchas otras. Esto nos muestra que es muy importante hoy en día que las empresas estén digitalizadas, debido a que es otra herramienta con la cual podemos hacer infinidad de proyectos, que esta nos sirva como impulso para seguir creciendo.

Su adaptación a la sociedad mediante distintas estrategias que no solo fueron digitalizarse, sino que también tiene en cuenta los gustos de la sociedad y lo que piden a cada momento, siendo así y priorizando su proceso de creación, debido a que sin crear rápido y sin poder proporcionar nuevas prendas cada corto periodo de tiempo no hubiese llegado hasta donde está. Esto nos recalca otra vez la importancia de estar presentes en la sociedad y tener muy en cuenta lo que quiere el público en cada momento.



Pero aparte de su adaptación a la sociedad y a los gustos de esta mediante distintos mecanismos, también, un gran factor que muestra que una empresa prospera y avanza son sus ganas de expandirse, aquí nos centramos en el proceso de internacionalización que llevo a cabo Inditex, no de manera digital, sino de manera física. El invertir en hacer un plan minucioso y llevar a cabo un proceso de mostrar tu marca más allá de las fronteras del país donde se ha creado, quiere decir que tienes interés de que tu empresa prospere, pero claro, no solo vale con hacer un plan y llevarlo a cabo. Inditex en lo que destacó es que cogió los momentos oportunos para darse a conocer fuera de su zona de confort, pero no solo hizo eso, sino que, aparte de intentar esparcirse alrededor del mundo, supieron adaptarse a cada país en el que se iban a instaurar. Miraban tanto los gustos que se llevaban en los distintos países, adaptando así las marcas que querían comercializar allí al tipo de gusto de la gente del país, pero con la esencia de la marca, algo importantísimo, que Inditex no quería que se perdiese de sus marcas, debido a que es un identificador de esta y muy importante a la hora de generar un valor de marca. Aparte de adaptarse a los gustos, algo muy importante, es que adaptaron los precios al tipo de economía de los países, ya que en ciudades como por ejemplo Nueva York, no manejan el mismo capital que en Oporto, pero siempre han seguido una política de moda barata, en la mayoría de sus marcas. Esta estrategia es de las más importantes por todo lo que conllevó el darse a conocer en casi todo el mundo, esto nos muestra que, si una empresa tiene ganas y encuentra el momento oportuno el adentrarse en internacionalizar la marca, aunque sea al país de al lado, puede aportarle cosas muy positivas, desde ser más conocido hasta conseguir un valor de marca notable.

Lo que le ha permitido a Inditex llegar hasta donde está y evolucionar usando las distintas claves de éxito que se han descrito, es también debido a su forma de producir, el saber explotar al máximo los espacios y materias primas de las que disponen, y producir con unos costes mínimos en comparación a los beneficios por sus ventas, ya que lo optimiza al máximo. También la importancia que le dan al área de logística, teniendo así multitud de almacenes repartidos por todo el mundo, para poder abarcar la demanda más ágilmente.

También lo que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha un proyecto, y es algo que Inditex tiene siempre presente, son las empresas que ya comercializan sobre lo que se quiere ofertar, debido a que pasan directamente a ser competencia y hay que tener una estrategia definida para poder convencer al público de que el producto que se quiere ofertar es mejor que el de las demás, aunque sea el mismo. Inditex nos muestra a través de su estrategia multimarca cómo combate con las demás empresas textiles y no solo eso, lo que aportan a mayores para resultar así más

atractivas es que crean una moda rápida, es decir, aportan agilidad e innovación cada corto periodo de tiempo.

Por lo que una empresa que quiera emprender o prosperar debe tener un plan sobre cómo avanzar en el negocio del sector donde esté, Inditex es una muestra de cómo ha ido evolucionando en el sector textil y qué tácticas ha ido implementando para seguir avanzando y no estancarse. Por lo que, desde el punto de vista empresarial, este modelo de empresa y las claves de éxito les puede ayudar para ver qué estrategias se han llevado a cabo y ponerlas en práctica en empresas de otros sectores y acordes con la oferta que hagan.

Pero lo que hay que tener claro, es que es importante que el producto o la forma de ofrecerlo sea innovador o atractivo a la vista de la clientela, que tengamos un plan definido sobre cómo instaurarse en el mercado y cómo defenderse de los competidores, un equipo bien organizado y con los mismos objetivos, enfocar bien al público al que va dirigido, ser prudente con las decisiones que se tomen, pero siempre aprovechando las oportunidades que surjan y por último ser conscientes de nuestro alrededor y adaptarse lo más rápido posible a los cambios externos, tanto de la sociedad como del mercado.

Por lo que todo lo que ha llevado a cabo Inditex puede servir como bases para aquellas empresas que estén dispuestas a arriesgarse y crecer, con este trabajo podrán inspirarse o poder ver más en detalle a través de qué métodos ha conseguido la multinacional llegar hasta donde está, cómo lo ha logrado y así ponerlo en práctica a su modelo de negocio.

## 11 Bibliografía

- 20minutos. (2022, junio 21). *A qué hora empiezan las rebajas en Massimo Dutti*. Mujer. <https://shre.ink/Qlf4>
- Alonso, R. (2023, marzo 27). *Oysho apuesta por el streaming y se convierte en patrocinador de la Queens League Oysho*. FashionNetwork.com. <https://shre.ink/QtYv>
- Bayona, E. (2019, mayo 20). *Doce claves «ocultas» de la donación de Amancio Ortega*. <https://shre.ink/QJQB>
- Bolinches, C. G. (2022, febrero 2). *Uterqüe echa el cierre: Auge y caída de la marca cara de Inditex*. elDiario.es. <https://shre.ink/k2sG>
- Carbajal, A. (2022, septiembre 2). *Los pantalones «parachute» de Pull&Bear que se han convertido en toda una tendencia—Economía Digital*. <https://shre.ink/Qlf1>
- Colino. (2020, abril 17). *Zara (y todo Inditex) vuelven a las tiendas para enviar de forma «online» la ropa que quedó colgada en sus perchas*. Moda. <https://shre.ink/Qlfg>
- Consumoteca. (2018, diciembre 26). *Zara Home. Opiniones. Devoluciones. Antes de comprar lee esto (2018)*. Consumoteca. <https://shre.ink/Qlfl>
- Del Pozo, R. (2022, octubre 27). *¿Inditex creció sin publicidad? ¿Tener tiendas en los mejores emplazamientos no lo es? | LinkedIn*. <https://shre.ink/QClY>
- Galindo, C. (2022, junio 7). *El Corte Inglés acelera la reorganización de sus tiendas con el cierre de media docena de centros | Economía | EL PAÍS*. <https://shre.ink/Q0sS>
- Gómez, P. (2021, febrero 18). *Oysho reabre su tienda de La Morea tras duplicar su superficie*. diariodenavarra.es. <https://shre.ink/Qlfx>
- Güell, O. (2021, octubre 19). *La Fundación Amancio Ortega destinará 280 millones a la compra de equipos contra el cáncer en 10 hospitales públicos | Sociedad | EL PAÍS*. <https://shre.ink/QIV6>
- Gutiérrez, H. (2021, noviembre 30). *Pablo Isla: El jefe discreto que llevó a Inditex a la cima*. *El País*. <https://shre.ink/QQKn>
- Gutiérrez, O. (2022, septiembre 29). *Principales Competidores de Inditex*. La Ciencia Económica. <https://shre.ink/Q0jZ>
- Inditex. (s. f.-a). *Historia*. Recuperado 29 de marzo de 2023, de <https://shre.ink/k2pl>
- Inditex. (s. f.-b). *Sostenibilidad*. Recuperado 15 de mayo de 2023, de <https://shre.ink/QtTp>

- Inditex. (2023, marzo 29). *Inditex: Marcas*. <https://shre.ink/k2pp>
- InfoBolsa. (s. f.). *Cotización INDITEX - Cotización—Histórico cotización de las acciones de INDITEX*. infobolsa. Recuperado 21 de abril de 2023, de <https://shre.ink/Q9iS>
- InvertirenBolsa. (2023, abril 17). *Resultado neto- Inditex*. Invertir en Bolsa. <https://shre.ink/kXp8>
- Larrouy, D. (2017, diciembre 14). *Amancio Ortega abandona todos sus cargos en Inditex y en las filiales*. Cinco Días. <https://shre.ink/QQBF>
- Laso, M. (2019, noviembre 11). *Benchmark del grupo Inditex. Entendiendo el impacto de sus estrategias de marketing*. Launchmetrics. <https://shre.ink/QrEh>
- Llanos, P. P. (2020, enero 22). *Esta es la sección de ropa escondida donde Stradivarius vende sus mejores prendas de la nueva temporada*. ELLE. <https://shre.ink/QIfC>
- losreplicantes.com. (2020, junio 20). *Often: La historia más desconocida del único fracaso empresarial de Amancio Ortega*. Los Replicantes. <https://shre.ink/k2sH>
- Modaes. (2016, mayo 24). *Quince años de Inditex en bolsa: El valor del grupo se multiplica por ocho desde 2001*. <https://shre.ink/k2Hi>
- Modaes. (2020, agosto 25). *Inditex lleva a Lefties a la Red: Lanza su ecommerce en septiembre*. <https://shre.ink/QGmf>
- Modaes. (2021, marzo 10). *Inditex se apalanca en el online en 2020: 6.600 millones de euros y el 32% de las ventas*. <https://shre.ink/Qh6f>
- modarápida. (2009a, diciembre 15). *Caso Estrategia Empresarial: Inditex. Caso Estrategia Empresarial: Inditex*. <https://shre.ink/k2pk>
- modarápida. (2009b, diciembre 15). *Caso estrategia empresarial: Inditex (estrategia competitiva). Caso Estrategia Empresarial: Inditex*. <https://shre.ink/kfill>
- modarápida. (2010, enero 12). *Análisis general de la competencia. Caso Estrategia Empresarial: Inditex*. <https://shre.ink/QE2j>
- Mundospanish. (s. f.). *INFOGRAFÍA: La presencia de Inditex en el mundo*. Mundo Spanish | Empresas españolas por el mundo y exportadores. Recuperado 14 de mayo de 2023, de <https://shre.ink/Qlcs>
- Ortega, A. (2023, febrero 9). *Amancio Ortega dona tres millones de euros y 500.000 abrigos tras el terremoto de Turquía*. Harper's BAZAAR. <https://shre.ink/QJeK>
- Orús, A. (2023, abril 11). *Inditex: Facturación anual 2011-2022*. Statista. <https://shre.ink/k20P>

Parque Almenara. (s. f.). Lefties. *Parque Almenara*. Recuperado 15 de mayo de 2023, de <https://shre.ink/QIfL>

Ramis-Pujol, J. (2012, junio 20). Inditex y la flexibilidad. *Cinco Días*. <https://shre.ink/QIVv>

Redacción. (2008, agosto 25). *INDITEX Y MANGO EMPLEAN DISTINTAS ESTRATEGIAS PARA COLONIZAR EUROPA*. Marketing Directo. <https://shre.ink/Qron>

Rois, S. (2022, julio 18). *Historia de Inditex online: Cómo ha evolucionado la estrategia eCommerce del gigante de la moda*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://shre.ink/QQTc>

Salvatierra, J. (2018, enero 25). Zara abre en Londres una tienda física solo para comprar 'online'. *El País*. <https://shre.ink/Q3xn>

Sánchez, A. (2019, enero 26). *Pull&Bear lanza unas camisetas basadas en las pelis más «top» de los 90*. Cosmopolitan. <https://shre.ink/QrDW>

Sánchez-Herrero, H. (2022, octubre 15). *Bershka te deja ser el diseñador, ahora puedes customizar la ropa que compres*. La mansión de las ideas. <https://shre.ink/QIfw>

Tobar, S. (2023, marzo 16). *Inditex baja por primera vez en 12 años de 6.000 tiendas físicas en el mundo*. El Español. <https://shre.ink/QIVN>

Uriol, E. (2001, marzo 13). *El grupo textil Inditex decide sacar a Bolsa el 26,09% del capital*. Cinco Días. <https://shre.ink/k20D>

Vigo, R.-. (2011, mayo 23). *La gallega Inditex cumple una década en Bolsa con una revalorización del 315%*. Faro de Vigo. <https://shre.ink/k2ps>

Villaécija, R. (2020, junio 10). *Inditex registra unas pérdidas históricas de 409 millones por la Covid*. ELMUNDO. <https://shre.ink/Qh4g>

Villaécija, R. (2021, noviembre 30). *Así será el relevo en la cúpula del imperio Inditex*. ELMUNDO. <https://shre.ink/QQIY>