

CASO: EL GRUPO INDITEX

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda en el mundo. Como grupo empresarial está formado por más de 100 sociedades que llevan a cabo actividades de diseño, fabricación y distribución de ropa. Posee 8 marcas comerciales que podemos observar en nuestras ciudades: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class. Actualmente el grupo cuenta con 2.473 tiendas en más de 400 ciudades de 58 países de Europa, América, Asia y África. Su fundador, Amancio Ortega, estableció la primera tienda en La Coruña en 1975, donde actualmente se encuentra la sede de la compañía. El grupo empieza abriendo tiendas Zara y extendiéndose por toda España. Es en 1985 cuando se crea Inditex como cabecera del grupo de empresas. Los diferentes formatos comerciales se fueron creando poco a poco, aunque algunos fueron adquiridos, como sucedió con Massimo Dutti y Stradivarius.

El grupo ha tenido una espectacular expansión internacional, basando su gestión en la innovación y flexibilidad, y entendiendo la moda con criterios de creatividad y calidad, para llegar al mercado actual y satisfacer sus demandas. De los más de 40.000 trabajadores que tiene, la mitad están en España, y el resto en los países donde está presente el grupo. Cerca del 90% son mujeres, que ocupan el 60% de los puestos de dirección, técnicos y de gestión.

1. LA LOCALIZACIÓN

Domicilio social/fiscal

El Grupo Inditex tiene su domicilio en Arteixo (La Coruña, España).

Servicios centrales

La sede central del Grupo Inditex y los servicios centrales se sitúan en Arteixo (La Coruña).

Centros de distribución

En Arteixo se encuentra el principal centro de distribución de Zara, desde donde salen las prendas que se venden en todo el mundo. Desde 2003 existe un segundo centro de distribución en Zaragoza (Plataforma Europa) que complementa la actividad logística.

Fabricación

Inditex combina la fabricación propia con la subcontratación a proveedores. La mayor parte de la producción se realiza en Europa (principalmente en pequeños talleres y cooperativas de Galicia y Portugal), y el resto (las prendas muy elaboradas, que requieren más mano de obra) en el Tercer Mundo, para abaratar costes (Deslocalización).

Tiendas

Las tiendas suelen situarse en calles céntricas y en centros comerciales, donde existe mayor afluencia de clientes potenciales (estrategia de aglomeración). Como Zara no

hace publicidad directa (busca el “boca a boca”), cuida mucho sus escaparates, a través de los cuales realiza su publicidad. La mayor parte de las tiendas (un 87%) pertenecen al grupo, mientras que el resto se gestiona en régimen de franquicia.

2. LA DIMENSIÓN

- Cifra neta de negocio (2005): 6.741 millones de euros.
- Beneficio neto consolidado (2005): 811 millones de euros.
- Empleados (2006): 62.268 trabajadores
- Número de establecimientos (2007): 3.109 establecimientos
- Número de países (2007): 64 países

3. EL CRECIMIENTO

Una de las características del Grupo es su ritmo de crecimiento altísimo. Desde su nacimiento, la empresa ha ido creciendo, adaptando técnicas de otras industrias para ser más rápidos y flexibles.

El crecimiento nacional e internacional se inició basándose en la autofinanciación, aunque posteriormente han acudido al mercado de Valores (desde el año 2001, el Grupo Inditex cotiza en Bolsa). El crecimiento se realizó siguiendo la idea de *“no crecer por crecer, sino según las posibilidades de autofinanciación y las perspectivas de cada mercado”*.

De esta forma, el grupo Inditex ha desarrollado una estrategia de crecimiento horizontal: distintas cadenas de tiendas para lograr un mayor poder de mercado y una mayor cuota del mercado global. Actualmente, el Grupo reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las distintas actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

Planificación del crecimiento del grupo Inditex

| | |
|---|---|
| Identificación del mercado donde crecer | Mercado de la moda (primero Europa, después resto del mundo). |
| Alternativas de crecimiento | Interno: tiendas propias. Externo: franquicias y alianzas (internacional) / adquisición (Massimo Dutti). |
| Forma de financiación del crecimiento | Autofinanciación Financiación externa (Mercado de valores) |
| Selección de estrategias de crecimiento | Expansión (aumento del número de tiendas) Diversificación: <ul style="list-style-type: none"> - Horizontal (otras cadenas de tiendas): Zara, Bershka, Kiddy's Class, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius. - Vertical: <ul style="list-style-type: none"> • Hacia atrás (talleres, fábrica de punto). • Hacia delante (tiendas) |

Fuente: Maynar, P. (2007): “La Economía de la Empresa en el Espacio de Educación Superior”. McGraw-Hill, Madrid.