



UNIVERSITAS

Miguel Hernández

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017/2018

TITULO:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL:

CASO INDITEX Y UNIQLO

ALUMNO:

ALBERTO ESTERO TORRES

TUTOR:

JOSE CREMADES CORTES

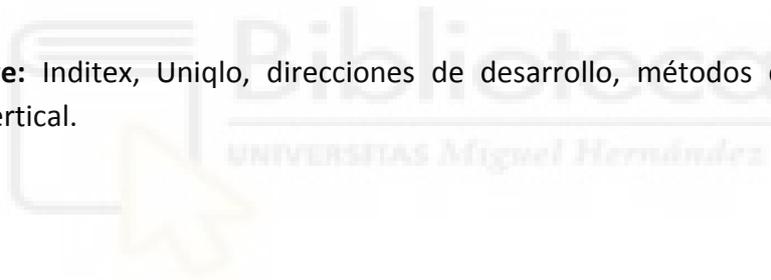
INDICE:

1	Introducción-----	4
2	Metodología-----	5
3	Objetivos -----	5
4	Estrategia Empresarial a nivel corporativo-----	6
4.1	Direcciones de desarrollo-----	7
4.1.1	Estrategias de expansión -----	7
4.1.2	Diversificación-----	9
4.1.3	Integración vertical-----	10
4.1.4	Reestructuración-----	10
4.1.5	Internacionalización-----	12
4.2	Métodos de desarrollo -----	15
4.2.1	Desarrollo interno -----	15
4.2.1	Desarrollo externo: fusiones, adquisiciones y desconcentración-----	16
4.2.2	Desarrollo externo: Cooperación y alianzas estratégicas-----	18
5	Caso Inditex: direcciones y métodos de desarrollo-----	21
5.1	Historia-----	21
5.2	Direcciones de desarrollo-----	22
5.2.1	Estrategias de expansión-----	22
5.2.2	Diversificación-----	24
5.2.3	Integración vertical-----	25
5.2.4	Reestructuración-----	26
5.2.5	Internacionalización-----	27
5.3	Métodos de desarrollo-----	32
5.3.1	Desarrollo interno-----	32
5.3.2	Desarrollo externo: fusiones y adquisiciones-----	33
5.3.3	Desarrollo externo: alianzas estratégicas-----	35
6	Caso Uniqlo: direcciones y métodos de desarrollo-----	37
6.1	Historia-----	37
6.2	Direcciones de desarrollo-----	38
6.2.1	Estrategias de expansión-----	38
6.2.2	Diversificación-----	40
6.2.3	Integración vertical -----	40
6.2.4	Reestructuración-----	42
6.2.5	Internacionalización-----	42
6.3	Métodos de desarrollo-----	47
6.3.1	Desarrollo interno-----	47
6.3.2	Desarrollo externo: fusiones, adquisiciones-----	48
6.3.3	Desarrollo externo: alianzas estratégicas-----	48
7	Conclusiones-----	50
8	Bibliografía-----	52

Resumen

El presente estudio trata de un análisis a nivel teórico y a nivel práctico de las diferentes estrategias de crecimiento, en primer lugar se hablará de los conceptos teóricos de las direcciones y métodos de desarrollo que puede utilizar una empresa a nivel corporativo, en segundo lugar se ha realizado un análisis del grupo Inditex y Uniqlo donde se describirán detenidamente las direcciones de desarrollo llevadas a cabo por cada una de ellas, más concretamente ambas empresas han aplicado una estrategia de expansión mediante penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, también se hablará de la elevada integración vertical llevada a cabo por cada uno de ellos, debido a que abarcan prácticamente todo el proceso de producción, también se verán los momentos en los que Uniqlo e Inditex han tenido que realizar un proceso de reestructuración, como última parte de las direcciones de desarrollo veremos ampliamente la trayectoria de expansión en el mercado internacional, así como sus principales estrategias de entrada. Por último, se verá los métodos de desarrollo utilizados tanto a nivel interno como externo (fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas) por ambas empresas.

Palabras clave: Inditex, Uniqlo, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, integración vertical.



1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo fin de grado se ha realizado con el propósito de analizar las estrategias de crecimiento que han utilizado el grupo Inditex y la compañía Uniqlo a lo largo del tiempo.

El ámbito de aplicación de estas empresas las situamos en el sector textil, al tratarse de dos empresas que se dedican especialmente al segmento de la moda juvenil, por otro lado, sabemos que se trata de un ámbito muy dinámico, debido a que sufre cambios en las tendencias constantemente.

Con este trabajo estudiaré con precisión las diferentes estrategias que han llevado a cabo ambas empresas, tanto las direcciones de desarrollo (Estrategias de expansión, diversificaciones, Internacionalización, integración vertical y reestructuración) y métodos de desarrollo (Fusiones, adquisiciones, cooperación y alianzas estratégicas), con esto veremos la evolución que han tenido las empresas a lo largo de los años hasta la actualidad.

La causa que me ha llevado a la elección de este tema se debe a la atención que me han llamado los temas estudiados en la asignatura de dirección estratégica de la empresa, por lo tanto, tomé la decisión de aplicar los conocimientos obtenidos en clase a estas dos impresionantes empresas. La elección de estas dos empresas se debe a la gran magnitud que han llegado a tener, cuando en un principio eran empresas de áreas locales. Inditex especialmente, me llamó la atención porque es una referencia en España al ser una de las empresas más grandes del mundo y su fundador Amancio Ortega esta entre los 5 hombres más ricos del mundo. La elección de Uniqlo se debe especialmente a la lectura de un artículo presentado por el periódico el País en el menciona que el presidente de Uniqlo dijo *“Sueño con superar a Inditex, no importa cuánto tarde”* este afán de intentar superar a Inditex me llevo a investigar la empresa, especialmente las estrategias que está llevando a cabo para poder así llegar a donde esta Inditex.

Después de la elaboración del proyecto se llevará a cabo una conclusión final y una propuesta de mejora a la hora de utilizar las estrategias de crecimiento.

A continuación empezaremos recordando los conceptos teóricos que hemos estudiado durante el curso y que hemos aplicado a los casos de Inditex y Uniqlo.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo fin de grado y conseguir los objetivos que hemos planteado en el epígrafe 3, hemos utilizado diferentes fuentes de información secundaria y pública.

Para desarrollar la parte teórica, hemos seguido el manual de dirección estratégica publicado por los profesores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, “La dirección estratégica de la empresa” 5ª Edición. A parte del seguimiento del manual mencionado anteriormente, también hemos obtenido información de diferentes publicaciones en revistas y estudios de personas con una gran relevancia en ámbito de la estrategia empresarial.

Para el estudio de los casos prácticos de Inditex y Uniqlo, hemos seguido principalmente la información publicada por cada grupo, ya que tanto la página web de Inditex como de Uniqlo presenta gran cantidad de información donde podemos consultar memorias anuales, notas de prensa y datos estadísticos sobre ambas empresas. A parte, también se ha obtenido información de diferentes páginas que no están basadas en recursos oficiales (Genéricas), aunque son muy útiles para poder elaborar el estudio a nivel corporativo sobre las direcciones y métodos de desarrollo de ambas empresas como, periódicos económicos sobre la moda, artículos sobre moda, trabajos fin de máster.

Por último, la metodología llevada a cabo en este proyecto será **descriptiva**, por lo que al final se realizaran unas conclusiones obtenidas del estudio de los diferentes casos, pero tenemos que decir que algunas de las fuentes que se han utilizado tienen una metodología cuantitativa, ya que se han interpretado algunas tablas y gráficos.

3. OBJETIVOS

El siguiente trabajo fin de grado tiene como fin conseguir unos objetivos tanto en parte teórica, como en parte práctica:

Objetivos teóricos:

Objetivo principal:

- **Explicar profundamente los diferentes conceptos teóricos sobre las estrategias a nivel corporativo.**

Los conceptos sobre las estrategias a nivel corporativo los obtendremos del libro Guerras y Navas 5ª Edición. Con el estudio de este objetivo pretendemos explicar las diferentes estrategias que pueden llevar a cabo las empresas, tanto las de dirección de desarrollo como los métodos de desarrollo que se pueden utilizar.

Objetivos prácticos:

Objetivo principal:

- **Estudiar y analizar las diferentes estrategias que han llevado a cabo a nivel corporativo Inditex y Uniqlo.**

Con este objetivo pretendemos conseguir realizar un análisis de dos grandes empresas como son Inditex y Uniqlo, para que sirvan de modelo para futuros emprendedores.

Sub-objetivos:

- **Identificar las diferentes direcciones de desarrollo y métodos implantados en Inditex y Uniqlo.**

Consideramos que dentro de las estrategias de nivel corporativo es muy importante analizar las direcciones de desarrollo y las vías que han utilizado para conseguir realizar una buena estrategia a nivel corporativo.

- **Explicar las conclusiones obtenidas sobre el estudio de ambos casos prácticos.**

Consideramos que es importante realizar una conclusión sobre el estudio de ambos casos, para así poder ayudar a otras empresas a tomar decisiones sobre que estrategias de crecimiento son las más adecuadas

4. Estrategia empresarial a nivel corporativo.

Cuando hablamos de estrategia empresarial nos referimos al conjunto de decisiones que toma una empresa para ir creciendo o intentar sobrevivir en su mercado. Por otra parte uno de los principales objetivos de las decisiones empresariales se basa en conseguir una rentabilidad mayor que la de sus costes de capital, también hemos de mencionar que existen tres tipos de estrategias empresariales: Estrategia competitiva, estrategia corporativa y por último estrategia funcional.

En el siguiente trabajo fin de grado vamos a centrarnos especialmente en la utilización de una estrategia corporativa, que es el conjunto de actividades en las que trabaja una empresa y los cambios que realizan a lo largo del tiempo. Usar una estrategia corporativa es bastante importante para cualquier empresa, dando igual el tamaño de ellas. Por otra parte, cuando una empresa utiliza una estrategia corporativa se tiene que hacer dos preguntas, la primera es ¿Cuál es tu campo de actividad? Y como segunda pregunta ¿Cuáles son tus estrategias de desarrollo? A continuación vamos a empezar explicando conceptos teóricos sobre el crecimiento y desarrollo empresarial.

4.1 DIRECCIONES DE DESARROLLO.

En el ámbito empresarial es muy importante tener definido su campo de actividad, ya que con el tiempo las empresas pueden ir evolucionando como consecuencia de su actividad actual o de las decisiones estratégicas adoptadas por ellas. Por tanto, vamos a realizar un análisis de las distintas direcciones de desarrollo que hemos representado en la siguiente figura:

Figura 1. Esquema de direcciones de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

4.1.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

En primer lugar vamos hablar de las estrategias de expansión, que son aquellas que van dirigidas hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, que se basan en la ampliación o explotación de una línea de productos que tienen relación con la actividad inicial de la compañía. Por ello, los productos se desarrollan con los mismos recursos que han estado usando desde su inicios, recursos técnicos, financieros y comerciales (Navas y Guerras, 2015).

Las principales estrategias de expansión que presentan diferentes variantes (penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados) en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar y que podemos observar en la siguiente matriz, también conocida como Matriz de Ansoff (1976)

Tabla 1. Matriz de Ansoff (1976)

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (5ª edición)

- **Penetración en el mercado:**

Las compañías que utilicen esta estrategia intentaran incrementar las ventas de sus productos, dirigiéndose tanto a sus clientes habituales como a captar nuevos clientes que quieran comprar sus productos actuales. Podemos decir, que esta estrategia es más conveniente realizarla cuando existen expectativas de crecimiento en la industria. Una forma de lograr esta estrategia es con variables comerciales como por ejemplo, campañas publicitarias, promociones, reducciones de precio, facilidades a los clientes... (Guerras y Navas, 2015)

- **Desarrollo de productos:**

Con la segunda estrategia, las compañías desarrollan productos con diferentes características, manteniéndose en su mercado habitual. Estas características nuevas se pueden conseguir introduciendo innovaciones tecnológicas en sus productos iniciales y ampliando la colección de un producto tradicional. (Guerras y Navas, 2015)

- **Desarrollo de mercados:**

La compañía que utilice la tercera opción lo hará con el objetivo de introducir sus productos en nuevos mercados. Podemos decir que este desarrollo se puede producir en tres sentidos, por una parte, cuando nos referimos a nuevos segmentos, que trata de conseguir nuevos clientes respecto al cliente tradicional atendiendo a diferentes criterios, en otro sentido cuando nos referimos a nuevas funciones de los productos tradicionales, esto quiere decir que un producto que hacia una función le hemos encontrado otra, en la cual con esa nueva función conseguimos otros tipos de clientes y en último lugar, nos referimos a nuevas áreas geográficas donde podamos vender nuestros productos.

4.1.2 DIVERSIFICACIÓN

En segundo lugar vamos hablar de la diversificación, que son aquellas en la cual su principal objetivo es el de añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los tradicionales. Esto conlleva a entrar en entornos competitivos diferentes a los habituales, que nos llevará a la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones. Otro de los cambios que acarrea la diversificación es en la estructura organizativa de la empresa, así como sus procesos de dirección y sistemas.

Según lo que hemos estudiado en el libro Guerras y Navas (2015) las empresas a la hora de diversificar tendrán una serie de razones que podremos dividir en razones externas y razones internas.

Como principales razones externas tendremos:

- Saturación del mercado tradicional: podríamos afirmar que es una de las principales razones de porque las empresas diversifican, debido al declive de la demanda, a que los productos no estén actualizados y se queden obsoletos, también por que el mercado en el que esta sea reducido. Su implantación suele llevarse por las escasas perspectivas que ofrece la empresa.
- Oportunidades de inversión: este caso se suele dar cuando las empresas tienen grandes niveles de rentabilidad y pueden apostar por nuevas actividades muy atractivas.

Por otro lado como principales razones internas tendremos:

- Reducción del riesgo global: se trata de una de las razones que mayor fuerza coge, debido a que es más difícil que todas las actividades que realice una empresa fracasen a la misma vez y por tanto reducen el riesgo de fracasar totalmente.
- Por otro lado tendremos la generación de sinergias, que les llevará a generar ventajas competitivas y a aprovechar mejor los recursos que tienen.

Después de saber las razones por las que diversifican las empresas tenemos que tener en cuenta que la diversificación implica la entrada en nuevos mercados con productos que pueden tener relación con la actividad inicial de la empresa o no tener nada de relación. Por tanto la clasificación más habitual a la hora de dividirlos es la siguiente: Diversificación relacionada y diversificación no relacionada o conglomerada (Rumelt 1974,1982).

- **Diversificación relacionada** se da cuando hay una relación entre los recursos utilizados por los negocios, los mercados o cualquier elemento que complementa de forma conjunta ambos negocios.

- **Diversificación no relacionada o conglomerada** es la que no tienen ninguna relación la actividad inicial respecto a las nuevas actividades en la que está invirtiendo la empresa, su principal objetivo es aumentar las rentabilidades entrando en nuevos mercados competitivos altamente atractivos y así poder reducir el riesgo global.

4.1.3 INTEGRACIÓN VERTICAL

Cuando nos referimos a integración vertical, queremos decir que la empresa entra en diferentes actividades que tienen relación con el ciclo del producto. Cuanto mayor sea el número de actividades que abarque sobre el ciclo de un producto diremos que tiene una mayor integración vertical. Por otro lado, tenemos que decir que la integración vertical se puede dar por dos caminos: **“hacia atrás”** que quiere decir que la propia empresa es la que se provee (por ejemplo, Starbucks que antes compraba los granos para hacer café hasta que decidió comprar una finca de café en China) y el otro camino es **“hacia delante”** que es cuando la empresa se transforma en su propio cliente (por ejemplo, cuando un pequeño fabricante de zapatos que empieza abrir tiendas para vender sus productos).

Es conveniente mencionar que usar una estrategia de integración vertical aparte de tener importantes ventajas, también tienen importantes riesgos. A continuación vamos a realizar un cuadro donde podremos ver las ventajas y riesgos que supone utilizar una estrategia de integración vertical.

Tabla 2: Ventajas y riesgos de la integración vertical

VENTAJAS	RIESGOS
<p>REDUCIR COSTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinergias o economías de alcance ➤ Simplificación del proceso productivo ➤ Eliminación de los costes de transacción ➤ Asumir los márgenes de los beneficios <p>MEJORAR POSICIÓN COMPETITIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a suministros ➤ Garantizar salida de productos ➤ Reforzar la diferenciación ➤ Proteger la tecnología avanzada ➤ Manipular precios ➤ Crear barreras de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento del riesgo global de la empresa ➤ Incremento de las barreras de salida ➤ Falta de flexibilidad ➤ Complejidad organizativa ➤ Diferencias de demanda y oferta en distintas fases.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (5ª edición)

4.1.4 REESTRUCTURACIÓN DE ACTIVIDADES

Las compañías, tanto pymes como grandes empresas, pueden ir adaptándose a los cambios que se van produciendo en el mundo empresarial, especialmente a los cambios que sufren en su entorno. Por tanto, en muchas ocasiones el éxito o el fracaso

de una empresa pasa por saber adaptarse a los cambios que se producen a lo largo del tiempo. Una reestructuración en una empresa significa las modificaciones que está produciendo esa empresa en su campo de actividad como por ejemplo un abandono de negocio, también debemos decir, que esas modificaciones se pueden llevar a cabo por el saneamiento de algún negocio o llevar a cabo una reestructuración de la cartera. Debemos mencionar, que cuando una empresa lleva a cabo una reestructuración lo hace con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa y crear un valor en el mercado.

Las causas principales por las que llevamos acabo una reestructuración son las siguientes:

1. Pérdida de su posición competitiva
2. Deterioro de la situación financiera

A continuación vamos hablar de las dos posiciones que podemos llevar acabo en una reestructuración:

- **Saneamiento de negocio:** suele plantearse principalmente cuando la empresa tiene resultados deficientes en alguno de sus negocios, por tanto la empresa tendrá que decidir si realizar un saneamiento o directamente abandonar el negocio. Por tanto a la hora de ir a tomar una decisión es recomendable analizar adecuadamente las posibles causas de los resultados negativos, que según el libro Guerras y Navas 5ª edición podemos ver en la siguiente figura.

CAUSAS DE SANEAMIENTO DE NEGOCIO

- ✓ Exceso de crecimiento
- ✓ Estrategia competitiva ineficiente
- ✓ Aparición de nuevos competidores
- ✓ Altos costes
- ✓ Dirección ineficiente
- ✓ Cambios tecnológicos, económicos o políticos
- ✓ Inercia organizativa

Después de analizar las posibles causas debes plantearte que medidas vas a tomar, si optar por saneamiento o un abandono. Debemos mencionar que cuando vemos que podemos recuperar la rentabilidad o que vemos que el mercado es muy atractivo optaremos por un saneamiento utilizando medidas como, una reducción de costes (Por ejemplo despedir empleados), una venta de activos o realizar un cambio en la directiva del negocio. Por otro lado cuando veamos que no hay ninguna solución lo mejor es realizar un abandono del negocio o como muchos libros lo llaman una desinversión.

- **Reestructuración de la cartera de negocios:** suele darse cuando una empresa está en una fase de declive, no solo en un negocio en particular sino generalmente en la empresa. Las causas principales por las que las empresas pueden llegar a tener que realizar una reestructura de la cartera son las siguientes; por una sobre-diversificación, por la entrada de nuevos competidores en sus principales negocios y hagan peligrar la posición competitiva.

Las empresas cuando deciden abandonar un negocio de su cartera lo pueden realizar mediante tres tipos de estrategias: venta, cosecha y desinversión.

- **Venta:** trataría de realizar la venta a un conjunto de inversores o a otra empresa en principio es la más beneficiosa para una empresa porque en un futuro se puede llegar a recuperar la inversión.
- **Cosecha:** suele darse en empresas que están en declive, su misión es tratar de maximizar los flujos financieros en un periodo de corto plazo, con el objetivo de ir cesando inversiones en el negocio e intentando aprovechar las pocas oportunidades de inversión que quedan.
- **Liquidación:** suele ser la peor opción de las tres porque consiste en la venta de los activos que tienen valor, por tanto al abandono de las actividades del negocio.

4.1.5 INTERNACIONALIZACIÓN

Hoy en día estamos en un proceso de globalización mundial lo que está ocasionando que las empresas tengan que salir de sus fronteras tradicionales en las cuales desarrollaban sus actividades. Como vimos en el punto 4 de este trabajo consideramos que un proceso de internacionalización es una estrategia de nivel corporativo y también puede ser una estrategia del nivel de negocio. Es decir, cuando hablamos de internacionalización a nivel corporativo nos referimos a que debido que la empresa entra en nuevos ámbitos geográficos deberá llevar a cabo un cambio en su campo de actividad. Por otro lado, también se puede considerar como una estrategia de negocio porque lo realiza con la intención de competir con su negocio globalmente en diferentes países (Guerras y Navas, 2015).

Son muchas las razones por las que una empresa puede internacionalizarse, a continuación explicaremos cada una de ellas, pero antes tenemos que mencionar que las vamos a dividir en dos partes: razones internas y razones externas (Thompson et al, 2012). Cuando hablamos de razones internas trata de que las decisiones que toma la empresa están dirigidas a mejorar su actividad competitiva y cuando hablamos de razones externas nos referiremos a elementos que no tienen relación con la empresa.

Seguidamente hemos realizado un cuadro donde podremos ver las diferentes razones tanto internas como externas.

Tabla 3: Razones de internacionalización

RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costes ➤ Tamaño mínimo eficiente ➤ Búsqueda de recursos ➤ Explotación de recursos ➤ Reducción del riesgo global 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo de la vida de la empresa ➤ Demanda externa ➤ Seguir al cliente ➤ Globalización de la empresa ➤ Presión competitiva

Fuente Guerras y Navas (2015)

A continuación vamos a explicar más detalladamente algunas de las razones de internacionalización internas:

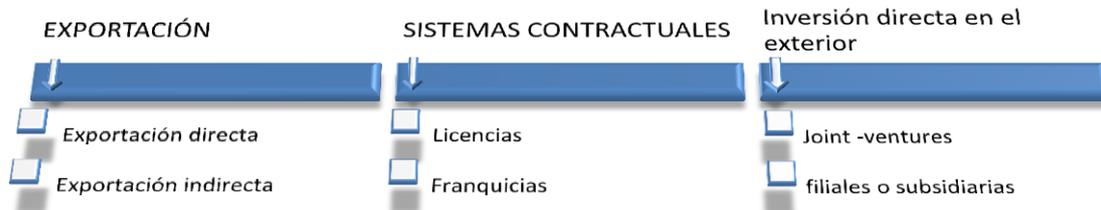
- Reducción de costes: su principal objetivo consiste en la entrada de nuevos países donde poder reducir sus costes, por ejemplo países donde sus materias primas sean más económicas, mano de obra más barata o donde los impuestos sean más baratos.
- Tamaño mínimo eficiente: se da en los casos cuando el volumen de ventas se queda pequeño en el mercado nacional por lo que buscarán internacionalizarse.
- Búsqueda de recursos: cuando la empresa está buscando recursos que en su país no hay como por ejemplo recursos naturales.
- Reducción del riesgo global: tiene como objetivo estar en diferentes mercados para así poder reducir su riesgo, ya que puede ser que funcione en un país y en otro no.

Seguidamente vamos explicar las razones externas de internacionalización:

- Ciclo de vida de la empresa: se da en los casos cuando la empresa se está encontrando en una fase en la que ve que no va a seguir creciendo dentro de su mercado nacional.
- Demanda externa: se da en mercados en los que tu producto pueda estar insatisfecho y tenga una gran demanda por lo que es aconsejable internacionalizarse.
- Seguir al cliente: tiene como objetivo estar cerca de ellos.
- Globalización de la empresa: se da por las características del entorno que les rodea, se trata de la causa más poderosa por la que una empresa debe internacionalizarse.

Una vez que tienes seguro si vas a internacionalizarte tienes que saber bien en qué lugar y que estrategias de entrada puedes llevar a cabo para entrar en ese país. Por tanto a continuación vamos a ver las diferentes estrategias de entrada que se pueden utilizar para poder entrar en nuevo mercado internacional.

Figura 2: Estrategias de entrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

En primer lugar hablaremos de la exportación, que quiere decir, que la producción la seguimos teniendo en el país donde empezamos nuestra actividad, desde el cual abasteceremos los mercados internacionales y si es necesario adaptar los productos al país al que queremos exportar nuestros productos. Debemos mencionar que la exportación puede ser tanto **directa** como **indirecta**, la primera de ellas se da cuando los medios para vender en el exterior son propios, como por ejemplo tener oficinas comerciales en el país en el que queremos operar, por tanto la segunda de ellas consiste en la intervención de intermediarios para que lleven a cabo las gestiones de nuestras ventas en el país que queremos vender.

A continuación hablaremos de los sistemas contractuales, este tipo de estrategia se da cuando la empresa da o transfiere a otra empresa de otro país derechos bajo una serie de condiciones o normas, a cambio de una cantidad económica considerable. Por otro lado cuando hablamos de los sistemas contractuales tenemos que decir que se pueden dividir en muchas modalidades, pero hay dos que las considero más importantes, las **licencias** y las **franquicias**. La primera de ellas es cuando se lleva a cabo un convenio con un licenciatario de otro país, en la que comprarán los derechos para fabricar y vender los productos de la empresa. Debemos mencionar que en estos casos el licenciatario es que realiza la mayoría de la inversión en dicho país. Por otro, cuando nos referimos a franquicias es que en diferencia con la licencia es que en este caso no nos compran los derechos, si no que en este caso se realiza una cesión de la marca, tecnología, etc. En el caso de las franquicias la empresa del país de origen no va a ser el responsable en dicho mercado si no el franquiciado.

En último lugar, vamos hablar de la inversión directa en el exterior, que se da cuando una empresa invierte capital en dicho país extranjero con el objetivo de llevar un control de todo. Debemos mencionar que la empresa puede crear **filiales o**

subsidiarias con el objetivo que hemos mencionado anteriormente, pero también se dan casos en los que se producen **joint-ventures**, esto quiere decir una inversión compartida con otra empresa en dicho país.

4.2 MÉTODOS DE DESARROLLO

Después de estudiar los conceptos sobre las direcciones de desarrollo toca centrarse en las vías que se pueden llevar a cabo para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos anteriores. A continuación, veremos en la siguiente figura que hay dos métodos por los cuales se puede llegar.

Figura 3: Esquema de los métodos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

4.2.1 DESARROLLO INTERNO

El desarrollo de este método se llevará a cabo mediante la inversión en factores que hagan mejorar la estructura de la empresa, de esta forma la empresa crece aumentando sus capacidades y tamaño. Debemos mencionar, que cuando hablamos de desarrollo interno estamos hablando de un crecimiento de forma convencional también conocido como crecimiento orgánico.

Con este método, las empresas despliegan sus principales competencias con el objetivo de dirigir las a ampliar sus negocios actuales o hacia la introducción en nuevos mercados, pudiendo realizar las inversiones tanto en sus empresas como en otras en las que actuaban.

Las **ventajas** más importantes del desarrollo interno son:

- Tienen un desarrollo propio (innovación)
- Optimización en localizaciones y distribución
- Optimización en la gestión del crecimiento
- Industrias en crecimiento

4.2.2 DESARROLLO EXTERNO. Fusiones, adquisiciones y desconcentraciones

Cuando hablamos de desarrollo externo nos referimos al tipo de crecimiento que lleva una empresa mediante la adquisición, participación, asociación o control de una compañía con otra o a través de un cambio de activos entre diferentes empresas.

En la tabla 4, veremos reflejada las diferentes ventajas e inconvenientes que supone realizar un desarrollo externo.

Tabla 4. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es más rápido que el desarrollo interno. ➤ Ante proceso de diversificación no relacionada o internacionalización, les facilita la entrada y reduce el riesgo. ➤ Permite elegir de forma adecuada la entrada en un nuevo país o mercado ➤ Fácil introducción en industrias maduras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No permite optimizar las decisiones en la gestión del proceso de crecimiento. ➤ El desarrollo externo suele resultar más costoso que el interno, excepto en ocasiones excepcionales. ➤ Inconvenientes que surgen por causas como la integración de los sistemas productivos, organizativos y por la diferencia cultural de ambas empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

A continuación, hablaremos de las diferentes formas por las que se puede llevar a cabo un crecimiento externo (Fusiones, adquisiciones o desconcentración empresarial).

- **Fusiones:** ocurre cuando dos o más empresas se juntan llevando a cabo al menos la desaparición de una de ellas, quedando fusionadas en una sola entidad. Según el libro Guerras y Navas 5ª edición podemos encontrar tres formas de poder aplicar una fusión (Fusión pura, por absorción y con aportación parcial de activos).
En primer lugar hablaremos de la **fusión pura**, que se da cuando dos o más empresas se unen y forman una nueva en la que aportan todos sus recursos. Debemos decir, que cuando se da este caso, desaparecen las sociedades pero no las marcas, esto se debe a que ya tienen prestigio y suelen estar bien

posicionadas en el mercado. Un ejemplo de fusión pura lo tenemos en las compañías aéreas como Iberia y British Airways que se fusionan creando IAG.

En segundo lugar vamos a explicar la **fusión por absorción**, que ocurre cuando una de las empresas absorbe a la otra, por lo tanto una de las empresas desaparece y su patrimonio ahora forma parte de la empresa que lo ha absorbido. Un ejemplo lo tenemos con el banco Santander cuando absorbió a Banesto.

En último lugar, encontramos **fusión con aportación parcial de activos**, que se da cuando una empresa aporta una parte de su patrimonio a otra empresa existente o a una nueva empresa. Un ejemplo fue la compra que hizo Telefónica a Prisa, donde Telefónica compró el 56% de canal + a Prisa.

- **Adquisiciones:** Ocurre cuando se produce una compraventa de acciones entre dos empresas, manteniendo cada una su personalidad jurídica. El objetivo que tiene realizar una adquisición por parte de una empresa a otra, es poder dominarla tanto parcialmente como por completo. Este tipo de crecimiento externo se puede dar mediante dos tipos de modalidades (compra venta tradicional y OPA).

En primer lugar, tendremos la **compraventa tradicional**, que consiste en la compra de acciones de una empresa a otra con el objetivo de poder dominarla por completo o parcialmente.

Por último, se puede realizar una adquisición mediante una **oferta pública de adquisición de acciones (OPA)**. Esto ocurre cuando una compañía lanza una oferta de compra, de todo o parte del capital social de la otra empresa a sus accionistas. La aceptación de esta forma por parte de los accionistas de la otra empresa da lugar a una OPA pactada. En cambio, cuando no se hace de forma pactada puede dar lugar a que surjan OPAS hostiles.

- **Desconcentración empresarial:** este proceso se puede llevar a cabo mediante dos operaciones. En primer lugar tenemos un proceso de **escisión**, que surge cuando una empresa realiza una aportación de su patrimonio al menos a dos empresas, indiferentemente de que sean nuevas o existentes. Debemos decir, que cuando la aportación del patrimonio se realiza a empresas nuevas se considera que se está realizando una escisión pura. Por otra parte, tenemos un proceso de **segregación**, que surge cuando una empresa divide parte de su patrimonio formando una o varias empresas nuevas independientes, sin embargo las suma total de las acciones pertenecen a la empresa matriz.

Figura 4. Crecimiento externo



Fuente: Elaboración propia datos (Guerras y Navas, 2015)

4.2.3 DESARROLLO EXTERNO. Cooperación y alianzas estratégicas.

La cooperación es otra manera de poder realizar un crecimiento externo por parte de las empresas, que consiste en un acuerdo que se lleva a cabo entre dos o más empresas independientes con el objetivo de unir o compartir sus recursos y/o capacidades, sin tener que llegar a realizar una fusión entre ellas, para así poder aumentar sus ventajas competitivas. Los motivos que pueden llevar a las empresas a realizar acuerdos son de dos tipos: motivos de eficiencia económica y motivos estratégicos.

Motivos de eficiencia económica:

- Reducción de los costes de funcionamiento de los socios, se puede llevar a cabo mediante **economías de escala**, cuando la masa para competir es muy alta y también mediante **sinergias** o también denominadas economías de alcance, que tratan de realizar conjuntamente las actividades a un menor coste que si lo hicieran individualmente.
- Reducción de los costes de transacción, esto se debe a la gran confianza que se tiene con los socios y a la relación duradera que tienen.

Motivos estratégicos:

- Acceso a los recursos y capacidades de los otros socios.
- Entrar en una industria o país, es otro de los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una alianza.

- Alianzas de carácter horizontal, esto quiere decir que dos empresas competidoras se unen, para así reducir la competencia y poseer una mayor capacidad de influencia en la evolución de ellas.
- Alianza de carácter vertical, esto lleva a que las empresas obtengan las ventajas de una integración vertical.

Por otro lado encontramos otro factor que no pertenece a ninguno de los anteriores, se trata de los factores políticos, que surgen cuando el gobierno de un país te obliga a colaborar con un socio del país nacional o por la necesidad de las empresas de plantear proyectos internacionales y así obtener ayudas de programas europeos.

Por otra parte vamos ver en la siguiente tabla las ventajas e inconvenientes más importantes que debemos saber al realizar una alianza estratégica.

Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de la cooperación

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia (Se pueden alcanzar los mismos objetivos o mejores) ➤ Flexibilidad (Se puede disolver más fácilmente) ➤ Reducción del riesgo y de la incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erosión de la posición competitiva de la empresa. ➤ Intereses divergentes entre ambos socios (Persiguen objetivos distintos) ➤ Pérdida de autonomía a la hora de tomar decisiones. ➤ Aumenta la complejidad de la organización.

Fuente: elaboración propia datos obtenidos de Guerras y Navas 2015

Según hemos obtenido del libro Guerras y Navas hay 2 tipos de acuerdos de cooperación: acuerdos contractuales, acuerdos accionariales.

○ Acuerdos contractuales:

Surgen cuando la empresa realiza contratos que no implican intercambio de acciones o no invierten en el capital de ninguna empresa. Según Guerras y Navas 2015 podemos encontrar diferentes tipos de acuerdos contractuales.

- **Contratos de larga duración sobre actividades concretas:** cuando dos o más empresas realizan un contrato de largo plazo para desarrollar unas actividades concretas entre ambas empresas. Debemos decir, que este tipo de acuerdos se dan en empresas que son complementarias entre si y de un tamaño similar.
- **Franquicias:** se da cuando una empresa cede a otra el derecho de comercializar productos o servicios en el ámbito geográfico que concrete la empresa que cede ese derecho y además deberá cumplir una serie de condiciones que le

serán impuestas en dicho contrato, todo esto será llevado a cambio de recibir una compensación económica por parte del franquiciado. Según en el libro Guerras y Navas (2015) podemos diferenciar entre tres tipos de franquicias: de distribución, la industrial y la de servicios. En primer lugar vamos hablar de la franquicia de distribución, que se da, cuando el franquiciador cede los derechos de comercialización de productos, en segundo lugar tenemos a la franquicia industrial que ocurre cuando el franquiciador cede los derechos tanto de fabricar como de comercializar y por último la franquicia de servicios, que surge, cuando se cede una idea y su forma de presentarlo junto con la marca.

- **Licencias:** cuando una empresa realiza un contrato donde le otorga a otra empresa el derecho a utilizar los derechos de propiedad industrial de ellos, a cambio de una contraprestación. Estos contratos de licencias pueden ser marcas, patentes, derechos de autor y diseños.
- **Subcontratación:** este tipo de acuerdo se da cuando una empresa contrata a otra para realizar una serie de actividades, siguiendo unas determinadas indicaciones por parte de la empresa principal y conservando dicha empresa la responsabilidad económica final.
- **Consortios:** es un acuerdo entre un conjunto de empresas forman una relación formal mediante un contrato, cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica, en las que obtendrán rendimientos todas las empresas que forman ese consorcio. Debemos decir que el consorcio puede finalizar una vez que terminan las actividades.

○ Acuerdos accionariales:

Para realizar este tipo de acuerdos se necesita la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno socio de los participantes. Todo esto no supone que vaya a tener todo el control, sino que se pueda crear una empresa nueva conjuntamente (joint-venture) o para reforzar la relación entre ambas empresas mediante un intercambio o permuta de acciones.

- **Joint-venture:** surge cuando dos o más empresas crean una nueva empresa independiente para desarrollar una actividad de colaboración. Los objetivos y actividades que tiene la empresa conjunta están claramente definidos y sus activos humanos y físicos se asignan de forma muy concreta.
- **Participaciones minoritarias:** ocurre cuando una empresa adquiere una pequeña participación del capital de otra empresa, para así poder ayudarle en un proyecto del cual la empresa que compra ese capital está interesada. Dentro de este apartado se puede dar el caso de **intercambio o permuta de acciones**, que surge cuando dos empresas quieren colaborar en varias actividades, por lo que realizan una alianza a largo plazo mediante un intercambio minoritario de acciones.

5 CASO INDITEX

5.1 HISTORIA

Comenzaremos el caso hablando en primer lugar de la historia del grupo Inditex. La información obtenida de este punto la hemos obtenido de la página oficial del grupo. Inditex es una multinacional española que se fundó el 12 de Junio de 1985 por Amancio Ortega, dedicada a la fabricación y distribución de moda textil. Debemos decir, que fue en el año 1963 cuando comenzó la andadura de lo que en un futuro sería Inditex con la apertura de una pequeña fábrica en A Coruña. Después de estar creciendo 12 años la compañía decidió abrir su primera tienda bajo el nombre de “Zara” en el centro de la ciudad de Coruña. Al año siguiente de la apertura, los clientes fueron el principal auge de la compañía al ver de manera positiva la visión de moda que tenía Zara, lo que permitió una rápida expansión de la empresa por el territorio español, especialmente por las principales ciudades. En el año 1977 la compañía estableció su sede central en Arteixo (España), donde se sigue manteniendo hasta la actualidad. 7 años después la compañía decide crear su primer centro logístico en Arteixo con una superficie de 10.000 metros cuadrados y al año siguiente en 1985 fue cuando se fundó Inditex. A partir de ese momento, Inditex comenzó su andadura internacional con su primera apertura fuera de España en la ciudad de Oporto (Portugal) en el año 1988 y fuera del continente en Nueva York en el año 1989. En el punto 5.1.5 hablaremos más detenidamente de la internacionalización.

Respecto al ámbito financiero la compañía ha ido creciendo año tras año como podemos ver en el año 2014 la compañía tenía un volumen de 18.177 millones de euros y un beneficio de 2.501 millones de euros, en el año 2015 ha aumentado y tiene un volumen de 20.900 millones de euros y un beneficio neto de 2.882 millones de euros y el último dato obtenido del año 2016 se ve otro claro crecimiento con un volumen de 23.311 millones de euros y un beneficio de 3.161 millones de euros. En la actualidad en la compañía tiene a más de 152 mil empleados y tiene operativa más de 7.000 tiendas repartidas en 94 mercados. Debemos mencionar que en el año 2001, cuando la empresa empezó a cotizar en bolsa, tuvieron un cambio en la presidencia, en la que Amancio Ortega decide abandonar y poner enfrente al actual presidente de la compañía Pablo Isla

En la actualidad la empresa cuenta con 8 cadenas diferentes que nombraremos a continuación: Zara, Zara Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Uterque, Stradivarius y Lefties.



Tenemos que decir que a lo largo de los años el grupo ha contado con un modelo que se ha basado en la innovación, la creatividad y especialmente cuenta con un punto muy importante para la compañía, que es su **elevado grado de flexibilidad**, es decir, que tiene una gran capacidad para adaptarse a los cambios en las nuevas tendencias y conseguir rápidamente lo que te pide el cliente. Finalmente, otra característica muy importante del grupo es su **elevada integración vertical** que veremos más detenidamente en el epígrafe 5.2.3, ya que el grupo se dedica prácticamente a realizar todo el proceso (diseño, fabricación, logística y distribución).

5.2 DIRECCIONES DE DESARROLLO DE INDITEX

5.2.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

Inditex ha realizado una serie de estrategias de expansión para desarrollar su mercado y sus productos, cuyo objetivo es el crecimiento en todos los ámbitos de la empresa, a partir de su campo de actividad inicial, que como hemos mencionado anteriormente es la venta de ropa de moda.

A continuación, vamos ver las estrategias que ha llevado a cabo el grupo Inditex, mediante el seguimiento de las directrices de la Matriz de Ansoff:

Penetración de mercado:

Los mecanismos utilizados por el grupo Inditex para llevar a cabo una penetración de mercado son los siguientes que vamos a ver a continuación.

- Inditex como hemos podido estudiar no basa su estrategias en realizar un modelo de publicidad convencional, ya que la principal estrategia utilizada por ellos es darse a conocer mediante la **inversión en sus locales**, por ejemplo, haciendo más atractivos sus escaparates e interiores, con el objetivo de llamar la atención de los clientes (Modesto, 2017).
- Inditex ofrece nuevas facilidades a sus clientes mediante la creación de una tarjeta llamada **Affinity Card**, que es una tarjeta de pago gratuita para usar en todas las tiendas del grupo y que ofrece un gran número de ventajas al usarla (campañas exclusivas para clientes con la tarjeta, flexibilidad en la forma de pago, bonificaciones en tiendas como Zara Home, tarjeta sin cuota de mantenimiento...) (Affinity Card, 2018).
- Inditex con el objetivo de facilitar las compras a sus clientes han incorporado el **pago mediante móvil** en todas las tiendas del grupo en España y además en las tiendas de los países en los que está integrado, por tanto, los clientes podrán encontrar estos beneficios dentro de las aplicaciones que tiene Inditex en cada una de sus marcas.

El servicio fue desarrollado por los equipos del centro tecnológico del grupo con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de sus clientes con una máxima seguridad y acortando el proceso de activación de las compras y las devoluciones (Expansión, 2016).

Desarrollo de Productos

Las estrategias utilizadas por Inditex para llevar a cabo un aumento de su participación en el mercado son las siguientes:

- **Renovación de la línea de productos.**

Inditex esta normalmente renovando su línea de productos, gracias a que cuenta con unos ojeadores, también conocidos como **Coolhunters** repartidos por todo el mundo que buscan nuevas tendencias moda, también se encargarán de comunicárselo a los diseñadores, que las plasmarán en su diseños y en dos semanas estarán expuestas en sus escaparates, esta rapidez se debe a su elevada capacidad de respuesta.

- **Zara Sport.**

El grupo apuesta por la creación de una **marca de ropa deportiva** (Zara Sport), que es una línea de productos gymwear con prendas básicas y cómodas, con la que supone avanzar en el mercado de productos deportivos con el objetivo de captar más clientes, sobre todo las nuevas generaciones, que están más concienciados de los beneficios que conllevan los ejercicios físicos y mentales del deporte.

- **Joint Life.**

El grupo apuesta por una línea de **moda ecológica** con el objetivo de minimizar el impacto medio ambiental y lo consigue mediante la creación de productos elaborados con un algodón orgánico y lana reciclada. (Plaza, 2016)

Desarrollo de mercados:

El grupo Inditex ha utilizado los siguientes mecanismos para poder desarrollar su mercado a lo largo del tiempo mediante la introducción de sus productos en nuevos segmentos y su expansión geográficamente.

- **Nuevas áreas geográficas:**

La compañía ha ido creciendo tanto a nivel nacional como internacional, comenzando con la primera tienda Zara en A Coruña en 1975, fue tanto el éxito, que le llevo en 1977 a instalar sus primeras fábricas en Arteixo. Durante los años siguientes la cadena se extendió por toda España, con tiendas en las principales capitales como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza, Bilbao y Valladolid.

En 1988 la compañía inició su andadura internacionalmente, abriendo su primera tienda fuera de España en Oporto (Portugal).

- **Nuevos segmentos:**

La compañía a lo largo del tiempo se ha ido introduciendo en nuevos segmentos en los que antes no participaba como por ejemplo con la apertura de **Bershka** que tiene como objetivo captar un público más joven e informal, más adelante con la apertura de **Uterque** con el objetivo de introducirse a un público de clase media y alta, debido a que los precios que ofrece en esos productos son más elevados (Inditex, 2017), por otro lado se ha introducido en el mercado de futuras madres, con la introducción de venta de artículos para mujeres embarazadas en todas las tiendas Zara, con esto pretende abarcar otro segmento en el que antes no trabajaban. (Europa Press, 2007)

5.2.2 DIVERSIFICACIÓN

Inditex esta en un proceso constante de diversificación, a lo largo de los años han ido introduciendo productos nuevos y en mercados relacionados con su actividad inicial por ejemplo la introducción de venta de **zapatillas, zapatos y perfumes** lo podemos considerar por parte de zara como una diversificación relacionada, no como cuando introdujo la venta de ropa deportiva en sus tiendas que como hemos mencionado en las estrategias de crecimiento se trata de un desarrollo de productos. Por otro lado, tenemos que decir que Inditex también se ha introducido en mercados no relacionados con su actividad inicial (Inditex, 2016). A continuación vamos a ver una actividad que no tienen relación con la actividad principal de Inditex como:

- Creación de **Zara Home**. Con la creación de Zara Home, que se dedica a la moda y decoración para el hogar, que incluye productos que no tienen ninguna relación con el sector textil como la venta de lámparas, ceniceros, espejos...(Inditex, 2017)



Según lo estudiado durante el curso puedo decir algunas de las razones por las que Inditex diversifica, por tanto, en el caso del lanzamiento de fragancias podemos decir que Inditex ha visto una gran oportunidad de inversión y la puede llevar a cabo porque como hemos visto en la parte teórica consta de grandes niveles de rentabilidad. Por otra parte, debemos decir que con la apertura de Zara Home consigue una reducción del riesgo de la empresa al no estar relacionado con el mundo de la ropa.

5.2.3 INTEGRACIÓN VERTICAL

Inditex se basa especialmente en una estrategia de integración vertical, en este caso no podemos decir que se base solo en una estrategia hacia delante o hacia atrás, ya que se basa en ambas, por lo que podemos decir, que sigue una **estrategia de integración vertical compensada** ya que la compañía lleva prácticamente a cabo todas las fases del proceso de producción de sus productos, es decir, compra, vende, diseña y produce.

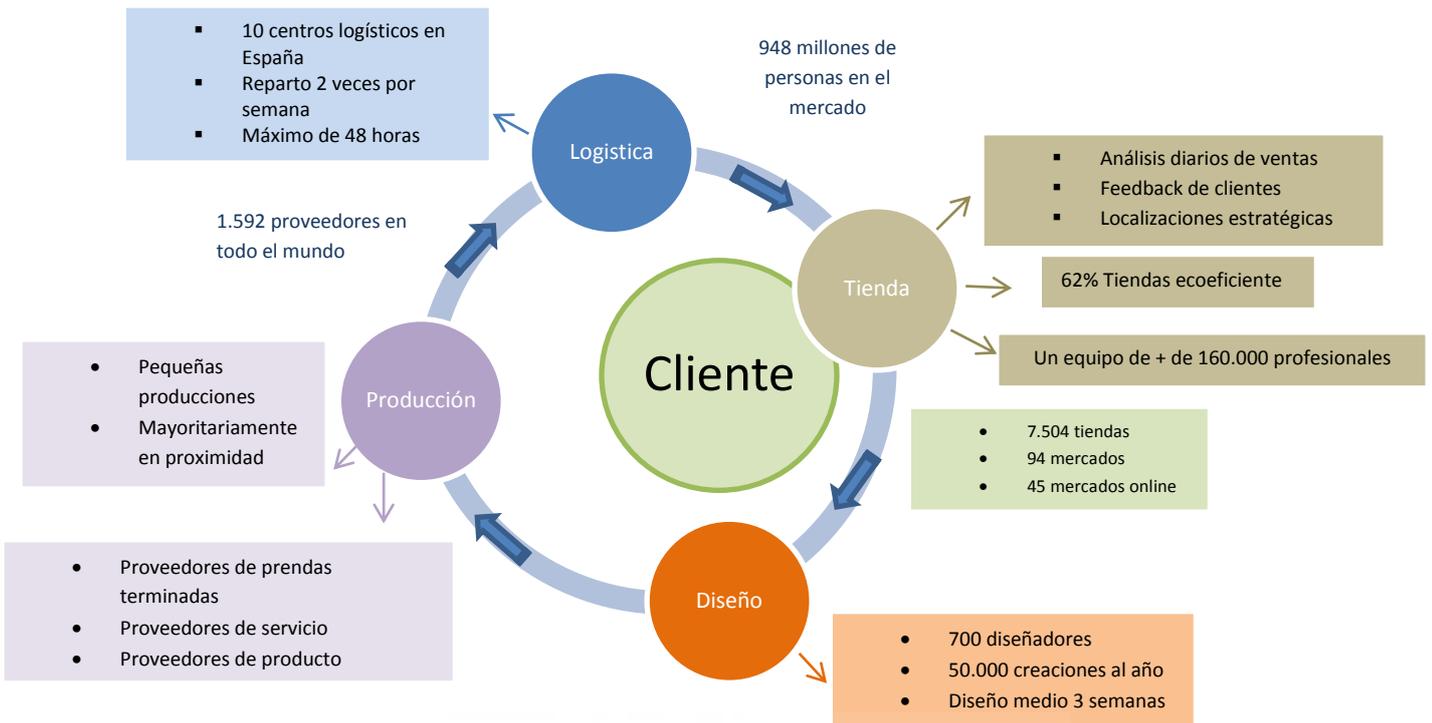
Para Inditex esta es su principal estrategia empresarial por eso es tan elevado el grado de integración vertical que tienen, porque una de sus principales estrategias que sobresale respecto a sus competidores es la **rápida capacidad de respuesta** que tiene a los cambios en la moda y en el gusto de los consumidores, es decir su objetivo es adaptarse a los cambios en el menor tiempo posible.

Debemos mencionar que gracias a una integración compensada llevada a cabo por el grupo Inditex podemos decir que tiene una **estructura muy flexible** y gracias a ello ha conseguido una reducción los plazos de producción, una reducción del inventario y a eliminar el stock.

Debemos decir que Inditex trabaja con el objetivo de que el producto este en menos de dos semanas diseñado y se encuentren en el menor tiempo posible en las tiendas, también hay que decir que Inditex trabaja con cantidades limitadas, digamos que fabrica cantidades reducidas de cada una de las unidades de los productos con el objetivo de poder estar variando constantemente las ofertas de sus productos y adaptarse a lo que pide el cliente de una forma más rápida. (Romerita, 2010)

A continuación he realizado una figura con los datos obtenidos de la figura de Inditex memorial 2013 en la que podemos ver un esquema de las actividades del grupo Inditex.

Figura 5: Cadena de valor Inditex



Fuente: elaboración propia a partir de Inditex (2016)

5.2.4 REESTRUCTURACIÓN

En los últimos años hemos podido ver como el grupo Inditex ha estado llevando a cabo una reestructuración de su negocio a causas de la crisis que comenzó en el año 2008. El comienzo de la crisis llevo a Inditex a darse cuenta de su falta de rentabilidad en algunos de sus locales, por lo que decidieron realizar un cambio cerrando tiendas en los lugares más pequeños y aumentando el tamaño en sus principales tiendas, concretamente a principios del año 2013 el grupo tenía 1930 tiendas, pero durante ese año la compañía decidió comenzar su reestructuración cerrando un número de 61 tiendas que originó que a finales del año 2013 contarán con 1869 tiendas. Por otro lado, otra de las causas de esta reestructuración se debe a que la compañía apuesta por un cambio en el que tengan menos locales, pero con el objetivo de aumentar otros mediante la unión de dos géneros que antes estaban separados, un claro ejemplo que se da son con las tiendas kiddy´class y Zara que se han unido en una misma tienda con la moda femenina. Por otra parte, debemos decir que los cierres de estas tiendas no se realizan sobre las tiendas de marca Zara, sino que se llevan a cabo de sus marcas secundarias (El economista, 2014).

Debemos mencionar que las causas que llevaron a Inditex a esta reestructuración también provocaron que el grupo apostara por expandirse hacia países como Rusia y China.

Por otro lado, Inditex en el año 2006 tuvo que realizar el único cierre que ha llevado a cabo la empresa de una **unidad de negocio**. Dicha unidad cerrada por Inditex era conocida como **Often** y se dedicaba específicamente a un público masculino, más concretamente a hombres de una edad entre 25 y 40 años. Debemos decir, que estaba ligada a la marca Pull&Bear, como ocurre con las cadenas Lefties y Zara. El cierre se llevó a cabo después de estar 3 años operando en España y Portugal al ver que no funcionaba. Otra de las causas del cierre fue el rechazo por parte del Tribunal General de la Unión Europea de registrar la marca. Cuando Inditex decidió cerrar dicha marca contaba con 40 tiendas repartidas por España y Portugal (36 en España y 4 en Portugal). Debemos decir que 30 de los locales en los que opera Often fueron vendidos a su competidor Friday's Project y los otros 10 fueron aprovechados por la cadena Pull&bear (Moda.es, 2010).

5.2.5 INTERNACIONALIZACIÓN

Inditex en la actualidad está presente en 94 mercados y 45 mercados online y cuenta con 7.405 tiendas repartidas por el mundo y con una plantilla con 162.450 empleados (Inditex, 2017).

Todo comenzó con su primera apertura fuera de España en 1988 en Oporto (Portugal) con la apertura de una tienda Zara, esto surgió cuando la compañía contaba con más de 60 tiendas en el mercado nacional. A partir de este momento comenzó a extenderse por otros mercados con la apertura en 1989 en Nueva York y en 1990 en París, lo que supone un gran avance de expansión para el grupo, debido a que se ha introducido en dos de las principales capitales del mundo de la moda. También debemos decir que al introducirse en esas dos ciudades la imagen de Zara cogió mucha fuerza al demostrar tanto a clientes como competidores que la compañía podía extenderse a dos capitales como las que hemos visto anteriormente, a partir de ese momento va a crecer de forma muy rápida hasta llegar en la actualidad a 45 mercados.

La compañía además de en Francia comenzó a introducirse en otros países europeos como Bélgica y Grecia pero no solo abriendo tiendas Zara sino que también se introduce mediante un proceso de desarrollo externo realizando adquisiciones como Massimo Dutti en el año 1991 y Stradivarius en 1999, que veremos más detenidamente en el epígrafe 5.2.2, por otro lado con la creación de Pull&Bear en el año 1991, Bershka en 1998 y Oysho en el año 2001. Debemos mencionar que Inditex llevo a cabo una rápida expansión por el país griego debido a la gran oportunidad inmobiliaria que tenía el país podemos decir que fue un total éxito la entrada en el país griego, que hoy en día es uno de los países con más tiendas fuera de España del grupo junto con Francia y Bélgica, concretamente 161 tiendas.

Como hemos mencionado anteriormente la primera tienda abierta fuera de Europa fue en Nueva York en el año 1989, a partir de ese momento comenzó la expansión por

el continente americano en países como México en 1992, Venezuela en 1998 o Canadá 1999. Por otra parte, en el año 1998 comenzó Inditex a extenderse por el continente asiático abriendo su primera tienda en Japón. Después de comenzar su andadura por el continente asiático la compañía empezó a entrar en Oriente medio, con aperturas en países como Líbano o Israel y no fue hasta mucho más tarde cuando la compañía decidió entrar en Oceanía y África. A continuación vamos a ver una trayectoria de las aperturas que ha ido llevando el grupo desde sus inicios hasta la actualidad.

Tabla 6. Trayectoria internacional del grupo Inditex

AÑOS	TRAYECTORIA
1988	OPORTO (PORTUGAL)
1989	NUEVA YORK (EEUU)
1990	PARÍS (FRANCIA)
1992	MÉXICO
1993	GRECIA
1994	BÉLGICA/SUECIA
1995	MALTA
1996	CHIPRE
1997	ISRAEL/ NORUEGA
1998	REINO UNIDO/ TURQUÍA/ VENEZUELA/ ARGENTINA/ JAPON/ EMIRATOS ARABES/ KUWAIT/ LÍBANO
1999	HOLANDA/ ALEMANIA/ POLONIA/ BAREIN/ CANADA/ ARABIA SAUDÍ/ BRASIL/ CHILE/ URUGUAY
2000	ANDORRA / AUSTRIA / DINAMARCA / QATAR
2001	PUERTO RICO / JORDANIA / IRLANDA / ISLANDIA / LUXEMBURGO / REPUBLICA CHECA / ITALIA
2002	EL SALVADOR / FINLANDIA / REPÚBLICA DOMINICANA / SINGAPUR / SUIZA
2003	RUSIA / MALASIA / ESLOVENIA / ESLOVAQUIA
2004	MARRUECOS / LETONIA / ESTONIA / LITUANIA / HUNGRIA / PANAMÁ / RUMANÍA
2005	FILIPINAS / THAILANDIA / MÓNACO / COSTA RICA / INDONESIA
2006	SERBIA / TUNEZ/ CHINA
2008	COREA DEL SUR/ EGIPTO/ HODURAS/ MONTENEGRO/ UCRANIA GUATEMALA / CROACIA / COLOMBIA / OMÁN
2009	SIRIA
2010	BULGARIA / KAZAJISTAN / INDIA
2011	AUSTRALIA / TAIWAN / AZERBAIYAN / SUDAFRICA / PERÚ

2012	ARMENIA / BOSNIA-HERZEGOVINA / ECUADOR / MACEDONIA
2013	ARGÉLIA
2014	ALBANÍA
2016	NUEVA ZELANDA/ VIETNAM/ PARAGUAY/ ARUBA/ NICARAGUA
2017	BIELORRUSIA

Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2017)

Estrategias de entrada.

Antiguamente, cuando la compañía quería extenderse llevaba a cabo un análisis de los países a los que quería expandirse, normalmente buscaban países que se parecieran mucho al mercado español, para así poder efectuar estrategias muy parecidas, porque no es lo mismo entrar en el mercado americano o asiático que en el europeo, ya que el mercado europeo se parecerá mucho más al español. En la actualidad, Inditex tiene unos equipos de expansión en los que realizan otros tipos de estrategia, como la realización de un análisis macroeconómico y otro análisis microeconómico, podemos decir que se trata de un doble análisis, que tiene como objetivo saber la viabilidad del país al que quieren entrar. Por tanto, con el análisis macroeconómico el grupo busca conocer al país en un ámbito global y por otro lado, con el análisis microeconómico el grupo intenta conocer el mercado de la moda y vestir de dicho país, del cual se está realizando el análisis. Debemos mencionar, que cada país es distinto por lo que las variables de los análisis pueden cambiar dependiendo del país del cual se está realizando el análisis, como ejemplo podemos ver el análisis que llevo el grupo cuando abrió su primera tienda en la ciudad de Nueva York, que tenía como objetivo principal ver las reacciones de los clientes y así recabar información para futuras aperturas en EEUU.

Posteriormente, el grupo después de saber que países eran viables, debieron decidir la manera de entrar en dichos países, para ello, el grupo llevo a cabo tres estrategias de entradas para el mercado internacional: Implantación propia, Joint venture y franquicias.

Inditex ha llevado a cabo la estrategia de **joint venture** mediante acuerdos con Otto Versand en Alemania, Bigi en Japón y el Gruppo Percassi en Italia. El primero de ellos ha llevado a la compañía a aprovechar la experiencia de Otto Versand en el sector de la distribución y también a obtener gran información de las condiciones de uno de los países más importantes de Europa. Por tanto, el grupo ha conseguido expandirse de una manera muy rápida en Alemania, por otro lado tenemos los objetivos de una joint ventures con el grupo Percassi se basan en los conocimientos que tienen sobre el sector inmobiliario y la experiencia en el sector retail para poder desarrollarse y expandirse por el país italiano.

Por otro parte, la estrategia más común que lleva el grupo es **la implantación propia**, debido al gran desarrollo de integración vertical que tiene el grupo. La gran mayoría de las tiendas del grupo tratan de esta fórmula, por lo que los modelos de franquicias o joint ventures se utilizan en mercados donde las características de ellos hacen que no sea recomendable usar la fórmula de implantación propia. Debemos decir que llevar a cabo esta estrategia de entrada permite que Inditex tenga el control de todas las tiendas (Castellano, 2002).

Por último, vamos hablar de la utilización de la estrategia de **franquiciado**, Este método de entrada se llevaba a cabo en los países con las siguientes características: pequeños, arriesgados, con grandes diferencias culturales o barreras administrativas, por ejemplo en países como Andorra, Polonia o en Oriente Medio, que hacían imposible la implantación propia en el país, debido a restricciones a la propiedad extranjera. Debemos mencionar que la primera vez que se utilizó la franquicia fue bajo el nombre de Zara en Chipre en el año 1996, a partir de ese momento han ido aumentando el número franquicias del grupo, hasta llegar a 908 franquicias en el año 2016, especialmente aumentó cuando el grupo empezó a entrar en el mercado de Oriente Medio bajo, sin embargo, las demás cadenas del grupo no lo utilizan, es por esto lo que hace reducir el peso de franquicias en el grupo. Por otro lado, el contrato de franquicia tiene una duración de 5 años aproximadamente, correspondiéndole la inversión en activos fijos a los franquiciados. Generalmente las franquicias son exclusivas, aunque el grupo se reserva el derecho de abrir tiendas en dichas zonas. También dentro del contrato les ofrecía acceso a sus servicios corporativos permitiéndoles devolver mercancía durante una temporada (Ghemawat y Nuño, 2006). A continuación vamos a ver una serie de tablas donde podremos ir viendo cómo ha ido evolucionando el número de franquicias en los años 2015 y 2016.

Tabla 7. Distribución de tiendas por franquicias e implantación propia 2016

Número de tiendas	Propias	Franquicias	Total
España	1.790	36	1.826
Resto de Europa	2.941	146	3.087
América	539	143	682
Resto del mundo	835	583	1.418
Total	6.105	908	7.013

Fuente: Elaboración propia datos memoria anual 2016

Tabla 8. Distribución de tiendas por franquicias e implantación propia 2015

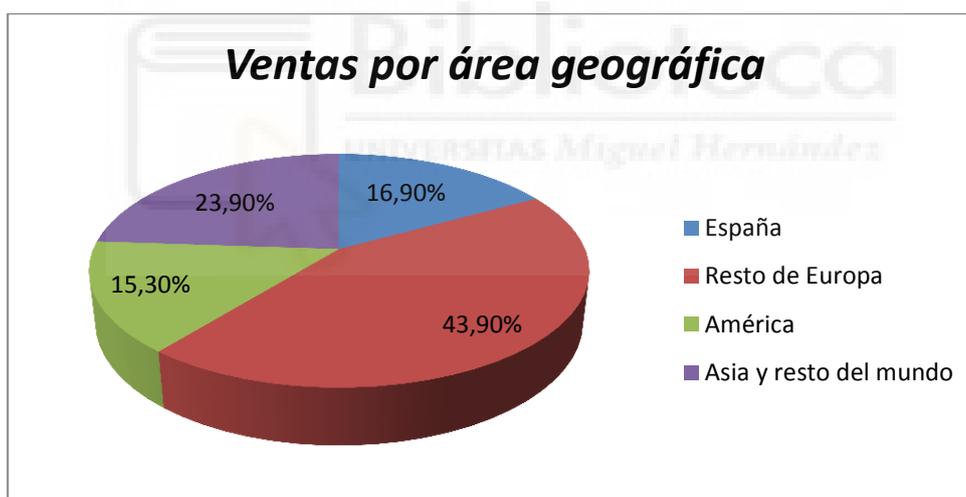
Número de tiendas	Propias	Franquicias	Total
España	1.786	36	1.822
Resto de Europa	2.803	139	2.942
América	479	135	614
Resto del mundo	742	563	1.305
Total	5.810	873	6.683

Fuente: Elaboración propia datos memoria anual 2016

Como podemos ver han ido aumentando en mayor número las tiendas por implantación propia que en franquicias, concretamente el número de tiendas que han aumentado en el año 2016 en implantación propias son 295 tiendas más que respecto a 2015 y en franquicias son 35 más en 2016 que en el año 2015.

Por otro lado, vamos a hablar del número de ventas de Inditex en el extranjero mediante una gráfica que vamos a obtener de la memoria anual de Inditex del año 2016

Gráfico 1. Ventas por área geográfica Inditex



Fuente: elaboración propia a partir de memoria anual Inditex (2016)

Como podemos ver en la gráfica 1 la gran mayoría de ventas de Inditex provienen de países europeos, concretamente un 60.8% de las ventas. También debemos decir que España es el país que proporcionalmente mayor porcentaje de ventas tiene, aunque las ventas de fuera de España sean mayores. Esto se debe a que Inditex se encuentra en 94 mercados en la actualidad, por lo que es lógico que el mayor número de ventas se encuentren en el mercado internacional.

Por último, considero que es importante conocer el número de tiendas con las que cuenta Inditex en la actualidad dividiéndolo por marcas y zonas geográficas que vamos a obtener de la página oficial del grupo.

Tabla 9. Número de tiendas por marca y zona geográfica

Marcas	España	Europa	América	Asia y resto del mundo	Total
Zara	430	938	327	571	2.266
Pull&Bear	223	476	93	194	986
Massimo Dutti	201	339	61	180	781
Bershka	218	550	108	226	1.102
Stradivarius	289	466	68	201	1.024
Oysho	189	278	61	144	672
Zara Home	147	262	61	117	587
Uterqüe	34	24	12	16	90
Total	1.731	3.333	791	1.649	7.504

Fuente: elaboración propia a partir Inditex

Como podemos observar en la tabla anterior el grupo se ha extendido más entre las fronteras europeas con un total de 1.731 tiendas dentro de España y 3.333 tiendas en el resto de Europa. Por otro lado podemos ver que la marca que más predomina del grupo Inditex es Zara respecto a las demás con un total de 1.368 tiendas.

Respecto a Asia y al resto del mundo podemos ver que el número de tiendas es inferior al de Europa. De todas formas, tienen un gran número de tiendas, a pesar de tener muchas diferencias culturales entre los países europeos y diferencias económicas. Todo esto se debe a la gran expansión que ha tenido el grupo en los últimos años en esas zonas geográficas.

En cambio, podemos observar que en el mercado Americano hay una menor expansión en comparación con los anteriores, con un total de 791 tiendas, que suponen menos de un cuarto con respecto a las tiendas abiertas en Europa y casi la mitad en comparación con Asia y el resto del mundo (Inditex, 2016)

5.3 METODOS DE DESARROLLO

5.3.1 DESARROLLO INTERNO

Esto surge cuando Inditex desarrolla inversiones para aumentar su capacidad para producir. La compañía decidió invertir directamente en su propia estructura, con el objetivo de conseguir un crecimiento a consta de desarrollar su negocios principales o entrar en otros nuevos.

Desde sus inicios el principal desarrollo que llevaba a cabo la compañía era un desarrollo interno, debido a que no acudía a un capital externo, sino que se fue desarrollando con sus propios recursos económicos, por lo que en la actualidad uno de los puntos fuertes de Inditex es su sistema financiero. Algunos ejemplos de las

principales inversiones a nivel interno que llevaba a cabo Inditex son: inversiones en inmuebles muy bien ubicados, maquinaria de última generación, etc.

Este tipo de crecimiento interno se ha usado en las direcciones de desarrollo (Penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación, reestructuración e integración vertical) explicadas en el punto 5.2.

A continuación veremos una tabla donde podremos ver un breve resumen de los desarrollos internos llevados a cabo por Inditex en las direcciones de desarrollo explicadas en los puntos anteriores del proyecto.

Tabla 10. Métodos de desarrollo en las direcciones de desarrollo

Direcciones de desarrollo	Métodos de desarrollo
Penetración en el mercado	Interno → Crecimiento interno a través de las acciones que tiene la propia empresa (creación de escaparates o servicios ofrecidos por Inditex a sus clientes)
Desarrollo de productos	Interno → Propios recursos para renovar su línea de productos constantemente.
Desarrollo de mercados	Interno → Proceso aperturas de tiendas propias y obtención de nuevos segmentos de clientes, a través de sus propias cadenas (Bershka)
Diversificación	Interno → tanto en procesos de diversificación relacionada (venta de zapatillas, complementos...), como en diversificación no relacionada (Zara Home).
Integración vertical	Interno → Inditex lleva a cabo todos los procesos de producción de sus productos, mediante sus propios recursos (Diseño, logística...)
Reestructuración	Interno → Mediante cierres de tiendas que no estaban en una buena ubicación.

Fuente: elaboración propia

5.2.2 DESARROLLO EXTERNO: fusiones y adquisiciones

Inditex aparte de haber realizado un desarrollo interno, también ha llevado a cabo un crecimiento a través de adquisiciones y fusiones.

○ Fusiones:

Inditex ha llevado a cabo dos **fusiones por absorción**:

- En el año 2013, la compañía decidió realizar una fusión por absorción de dos filiales de producción de su propia marca (Indipunt absorbió a Jemas Creaciones Infantiles). El objetivo principal de esta fusión es simplificar la organización y obtener un mayor grado de integración vertical. En este caso

debemos destacar que Inditex mantuvo a los más de 300 empleados que tenían ambas filiales, al igual que no modificó las actividades de ellas (La opinión, 2013).

- En el año 2015, Amancio Ortega decidió dar todo el poder a la entidad Pontegadea (Holding patrimonial de Amancio Ortega) mediante la absorción de Gartler, que poseía en ese momento el 50.01% de Inditex. El objetivo principal de esta absorción se debe a una simplificación societaria llevada a cabo por Amancio Ortega. Esta fusión lleva a que Pontegadea tenga el control casi completo de Inditex, más concretamente tiene el control del 90.72% de Inditex, mientras que el resto pertenece a la sociedad Partler 2006, empresa que tiene un control del 9.28% de Inditex (Ugalde, 2015).

● Adquisiciones

Inditex no solo ha llevado a cabo un crecimiento interno, sino que también se han basado en un crecimiento externo mediante la compraventa tradicional (Tipo de adquisición).

- La primera adquisición que llevó a cabo Inditex fue en el año 1995, cuando se hizo con el control de Massimo Dutti. Esto comenzó cuatro años antes, cuando la compañía decidió adquirir un 60% de las acciones de Massimo Dutti. Cuatro años después la compañía realizó la adquisición de Stradivarius una cadena que se dedicaba al público femenino. La operación realizada por Inditex fue la compra del 90,05% de las acciones, a la sociedad Pigaro 2100, que era la propietaria de Stradivarius. Por otro lado decir, que la decisión de comprar Stradivarius, fue debido al buen posicionamiento de mercado que tenía y al gran potencial de crecimiento.

En la actualidad estas adquisiciones obtenidas por el grupo de Inditex cuentan con un amplio número de tiendas repartidas por el mundo. Más concretamente Massimo Dutti cuenta con 781 tiendas repartidas por el mundo y Stradivarius con 1024. A continuación veremos una tabla donde veremos el número exacto de tiendas que tienen en la actualidad ambas adquisiciones por diferentes zonas geográficas.

Tabla 11. Número de tiendas que tienen las dos adquisiciones obtenidas por Inditex

Marcas	España	Europa	América	Asia y resto del mundo	Total
Massimo Dutti	201	339	61	180	781
Stradivarius	289	466	68	201	1.024

Fuente: elaboración propia a partir de Inditex

Más adelante la compañía realizó varias adquisiciones de las franquicias que poseían en algunos países. Según hemos obtenido de la página oficial de Inditex (Inditex, 2016).

- En el año 2005 el grupo realiza la adquisición de las franquicias que poseían en Polonia. Obteniendo así la compañía el control total de su marca en dicho país.
- Un año después, la compañía consiguió un acuerdo para adquirir las franquicias que tenían con Stockmann (Rusia) y así poder aumentar su expansión de una forma más rápida y fácil. En la actualidad la compañía tiene 560 tiendas.
- Inditex llevó a cabo la adquisición de su filial alemana (Zara Deutschland) al grupo Otto en el año 2010. En un principio Inditex tenía el 78% del control, pero no fue hasta 2010 cuando decidieron obtener el control total.
- En el año 2011, Inditex llevó a cabo la adquisición de las franquicias que tenían en las dos principales ciudades de Kazajstán (Astana y Almaty).
- Inditex en el año 2013, lleva a cabo la compra de sus franquicias en Finlandia. Esta compra supondrá para Inditex tener el control directo de las tiendas que posee en dicho país.

5.2.2 DESARROLLO EXTERNO: Alianzas estratégicas

A lo largo de los años Inditex ha ido desarrollando un crecimiento externo diferente de los que hemos hablado en el punto anterior. Este tipo de crecimiento que lleva a cabo la compañía, es mediante acuerdos de cooperación con otras empresas. Normalmente tienen como objetivo intentar entrar en nuevos mercados o aumentar su ventaja competitiva. A continuación vamos a ver los diferentes tipos de alianzas o acuerdos de cooperación que ha llevado a cabo el grupo.

○ Acuerdos contractuales:

Este tipo de acuerdos fueron utilizados especialmente por la compañía en su proceso de internacionalización, con el objetivo de introducirse con más fuerza en mercados exteriores donde ya tenía presencia. Por ejemplo, Inditex llevó a cabo un **acuerdo de larga duración** con la NBA (*National Basketball Association*) en abril de 2013 para la venta y distribución de camisetas de la NBA. Con este acuerdo Inditex consiguió el objetivo de aumentar su popularidad en Estados Unidos, debido a que para conseguir camisetas o gorras de cualquier equipo de la NBA tenían que ir algunas de sus tiendas (Moda.es, 2013). En los últimos años el grupo ha llevado a cabo un acuerdo con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) (Barro, 2017). El objetivo que tiene este acuerdo es que el 10% de las colecciones de Inditex sean de material sostenible y reducir la utilización de productos químicos y agua que no se puedan reutilizar.

También debemos decir, que Inditex también tiene acuerdos con ONG Caritas, en las que instalara contenedores de recogida de ropa usada.

Por otro lado, el grupo también ha tenido alianzas en forma de franquicias. En la actualidad la compañía tiene abiertas 7504 tiendas por todo el mundo de las cuales 978 son mediante **acuerdos de franquicia** como podemos ver en la tabla 7. Inditex realiza este tipo de acuerdos normalmente en mercados con un tamaño reducido o de grandes diferencias culturales y con empresas de ámbito local y que son líderes del sector retail. Por ejemplo, Inditex renovó hasta el año 2020 el acuerdo de franquicia que tiene con Apranga Group en los países Bálticos. Esta alianza se produjo en el año 2004 en los países Bálticos, a partir de ese momento fueron abriendo más tiendas, hasta operar en la actualidad 46 tiendas de Inditex, más concretamente 12 bajo la marca Zara, 8 Bershka, 9 Massimo Dutti, 6 Stradivarius, 3 Zara Home y 8 Pull&Bear (intereconomía, 2017). A continuación vamos a ver una tabla donde estarán nombrados los países donde opera Inditex mediante acuerdos de franquicia.

Tabla 12. Áreas geográficas donde operan franquicias de Inditex

Países donde operan franquicias de Inditex		
<ul style="list-style-type: none"> • Arabia Saudita • Armenia • Azerbaiyán • Bahrein (Manamá) • Chipre • Colombia • Costa Rica • Ecuador • Egipto • Emiratos Árabes (Dubái) • El Salvador • Eslovenia • Estonia 	<ul style="list-style-type: none"> • Filipinas • Georgia • Guatemala • Honduras • Indonesia • Islandia • Israel • Jordania • Kuwait • Letonia • Líbano • Lituania • Malasia • Malta 	<ul style="list-style-type: none"> • Marruecos • Omán • Panamá • Perú • Qatar • República Dominicana • Singapur • Tailandia • Túnez • Venezuela

Fuente: elaboración propia.

○ Acuerdos accionariales:

Por último, Inditex ha realizado varias Joint ventures, a lo largo del tiempo ha optado de ir de la mano de un socio local como estrategia de internacionalización en algunos países. Un ejemplo fue cuando Inditex entró en la India mediante una joint venture formada por el grupo Inditex y el grupo Tata en el año 2010. La operación consistió en que Inditex será el titular del 51% del capital social y Trent Limited (sociedad del grupo

Tata) tendrá el 49% restante. El objetivo de esta joint venture era entrar en un mercado en el que Inditex no estaba presente, pero a partir de esa alianza la compañía empezó a abrir sus primeras tiendas en la India (Cinco días, 2009).

6 CASO UNIQLO

6.1 Historia

En primer lugar comenzaremos hablando de un breve resumen de la historia de esta empresa. Uniqlo es una cadena japonesa de ropa minorista perteneciente al grupo Fast Retailing. Esta empresa fue fundada por Tadashi Yanai el 2 de Junio de 1984. Todo comenzó abriendo su primera tienda en la ciudad de Hiroshima bajo el nombre de Unique Clothing Warehouse (Ropa única), a partir de ese momento ha ido creciendo de forma muy rápida debido especialmente a su elevada integración vertical, que le ha llevado a ofrecer productos de alta calidad a un precio reducido. Debemos destacar que el nombre con el que abrieron la primera tienda cambió a los 4 años en 1988 al actual Uniqlo. Otra de las causas del éxito de Uniqlo fue la fuerte crisis que estaba pasando Japón en 1990 y que gracias a sus reducidos precios hizo que la marca se popularizara en el mercado local. Tanto fue el éxito que 10 años después de la primera apertura contaba con 100 tiendas en el ámbito local.

En el año 1997 la cadena decide cambiar su estrategia y se adapta al plan de negocio "SPA" (Tiendas especializadas y de marca privada), con esto la compañía pretende realizar dos cambios fundamentales, abrir nuevos locales en los centros de las ciudades y conseguir llegar a ser una marca global de prendas básicas que tienen su propio diseño. Debemos destacar, que no fue hasta 1998 cuando Uniqlo abrió su primera tienda en la capital de Japón (Tokio). Poco después de abrir su primera tienda en Tokio la compañía siguió creciendo hasta llegar en el año 2001 a tener 500 tiendas, causa que le llevo a controlar prácticamente todo el mercado local y decidir expandirse por nuevos mercados. En ese mismo año comenzó la aventura de Uniqlo en el mercado internacional abriendo su primera tienda en Londres (Reino Unido) y un año después en Shanghai (China) que veremos mejor explicado en el epígrafe 6.2.5 donde hablaremos del proceso de internacionalización.

En la actualidad Uniqlo cuenta con más de 1800 tiendas repartidas por el mundo, más concretamente 837 tiendas en Japón (39 Franquicias) y 958 tiendas repartidas por el mercado internacional, de las cuales el 3.8% de su red comercial está en Europa y cuenta con una plantilla de más de 43000 empleados según hemos podido obtener de la memoria anual a 31 de Agosto de 2016 (Fast Retailing, 2016).

Respecto al ámbito financiero destacamos dos escenarios que ocurren en Uniqlo, por un lado tenemos en mercado internacional y por otro el mercado local. El primero de ellos obtiene un aumento del 8% en su negocio alcanzando el valor de 5234,9 millones

de euros, en cambio en el mercado local obtienen una reducción respecto al año anterior, en el año 2016 facturó 6096,1 millones de euros y en el año anterior 6014 millones de euros (moda.es). Por último, debemos destacar que Uniqlo ha llevado a cabo su primera apertura en España en el centro de la ciudad de Barcelona.

6.2 Direcciones de desarrollo

6.2.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

Uniqlo ha realizado una serie de estrategias de expansión para diferenciar sus productos y desarrollar su mercado, cuyo objetivo es crecer en todos los ámbitos, sin modificar su campo de actividad inicial, basado en la venta de ropa básica y simple.

Vamos a estudiar las estrategias seguidas por Uniqlo mediante el análisis de las directrices de la Matriz de Ansoff:

Penetración en el mercado:

En primer lugar Uniqlo ha realizado una estrategia de penetración en el mercado a través de una serie de modalidades que mencionamos a continuación:

- La empresa ofrece **promociones especiales** para los clientes que se suscriban en sus páginas, como códigos de descuentos que se podrán aplicar tanto a los costes de envío de los productos que pidan, como a los precios de los productos que vayan a comprar. Debemos mencionar que también incluyen descuentos del 30% y 20% en los periódicos nacionales que se publican los viernes de cada semana (Uniqlo, 2017).
- Por otro lado, realizan **campañas publicitarias**, apostando principalmente por el marketing online con el objetivo de llamar la atención de los clientes un ejemplo lo tenemos con la campaña llamada “Esenciales para la vida” con el objetivo de hacer una campaña de la apertura de la primera tienda de Uniqlo en España. Por otro parte, también realizan campañas publicitarias por televisión y otros medios donde definen las características principales de sus productos (León, 2017).

Desarrollo de productos:

Esta es una de las estrategias más importantes de Uniqlo ya que aunque su principal actividad son los productos básicos y no la moda, sí que la compañía se centra mucho en la innovación de sus productos mediante la investigación en sus centros de I+D de las nuevas modas y estilos de vida de las diferentes partes del mundo, en estos centros no solo se dedican a eso sino también a la busca de nuevos materiales que los

diferencien de sus competidores. Estos centros han conseguido desarrollar nuevos productos como:

- **Ultra light down:**

Se trata de un producto en el que se consigue que tanto chaquetas como chalecos sean más compactos y ligeros. También debemos mencionar otras características que diferencian al producto de otros como que son repelentes al agua y que se adaptan al clima capturando el calor del cuerpo. Por tanto, debemos decir que uno de los objetivos de este producto es la comodidad que les puede suponer a los clientes, debido a que al ser un producto muy compacto es fácil de poder llevar en una bolsa o mochila (Cinco días, 2017).

- **Heattech:**

Son prendas fabricadas con una tela que funciona con el cuerpo (fuente de calor), presentando unas propiedades antiolor para mantener a los clientes más cómodos y calientes, también se adapta al cuerpo de la persona para poder mantener mejor el calor generado (Uniqlo, 2017).

Desarrollo de mercados:

- **Nuevas áreas geográficas**

La empresa ha ido creciendo tanto a nivel nacional como internacional, la empresa apostó primeramente por desarrollarse a nivel nacional abriendo sus tiendas a las afueras de las ciudades, para luego más adelante cambiar su estrategia e introducirlas dentro de las ciudades, después de abarcar el mercado nacional Uniqlo decide **expandirse internacionalmente** empezando por el mercado Asiático y más adelante abriendo su primera tienda fuera de Asia en el año 2001 en Londres, a partir de este momento comenzó su andadura internacionalmente (Moda.es, 2014).

- **Nuevos segmentos**

La compañía apuesta por introducirse en la venta de ropa deportiva con la creación de **sportwear** que tiene como objetivo de captar a un tipo de cliente que este concienciado con la salud. Por otro lado, decir que con este producto también se pretende mejorar el rendimiento con materiales que se adapten mejor al movimiento, velocidad y acciones de los deportistas (Uniqlo, 2017). Debemos destacar en diferencia con Inditex, es que con este producto Uniqlo busca captar un nuevo tipo de cliente, mientras que Inditex busca extender su línea de productos.

- **Nuevos canales de distribución**

Uniqlo toma la decisión de implantar máquinas expendedoras en los aeropuertos, con los objetivos de que los clientes eviten un exceso de equipaje, que puedan comprar de una forma más rápida y para la empresa una reducción de gastos (Ayús, Rewisor, 2017).

6.2.2 DIVERSIFICACIÓN

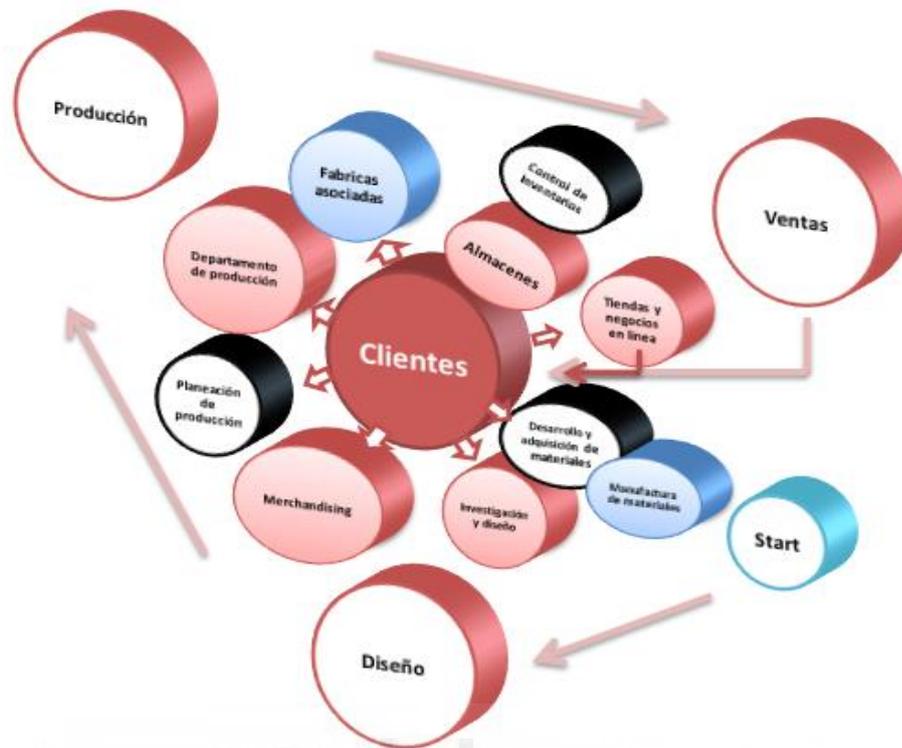
Uniqlo hasta el año 2016 no había pensado en diversificar sus productos, pero a partir de ese año su fundador Tadashi Yanai pretendía **diversificar** con la entrada en su negocio de ventas de complementos como zapatos, zapatillas, gafas de sol y otros tipos de accesorios. Por tanto debemos comentar, que Uniqlo sí que llevó a cabo una diversificación relacionada antes de ese año debido a que introducían pequeñas cantidades de accesorios en sus tiendas, pero no fue hasta el año 2016 cuando decidieron ampliar la gama de accesorio y darle más importancia de la que antes tenía (Fashion Network, 2016). Debemos mencionar que los accesorios nombrados se producen con una tecnología diferente que los productos iniciales de Uniqlo. Por último, decir que hasta la actualidad la compañía no ha llevado a cabo una diversificación no relacionada.

6.2.3 INTEGRACIÓN VERTICAL

Uniqlo al igual que Inditex da una elevada importancia a la integración vertical tanto **hacia delante** como **hacia atrás**, controlando casi todo el proceso de producción de sus productos desde el diseño hasta la logística. A continuación veremos una figura de elaboración propia donde podremos ver el modelo de negocio llevado por Uniqlo.



Figura 6. Modelo de negocio de Uniqlo



Fuente: Elaboración propia a partir de Uniqlo

Ahora vamos a ver las funciones que lleva a cabo la compañía al usar una integración vertical.

La compañía se encargará de las investigaciones y diseño de productos mediante los departamentos de I+D, los cuales se encargaran de investigar las nuevas tendencias y crear diferentes diseños de productos. Por otro lado, se encargan de la comercialización de los productos mediante comerciantes que después de hablar con los diseñadores se encargaran de decidir el volumen de productos que salen y que línea de productos van a comercializar. También debemos destacar, que dentro de la cadena de valor de Uniqlo se llevará a cabo un proceso mediante **alianzas estratégicas verticales**, ya que negociaran directamente con los fabricantes para así reducir el costo mediante pedidos de gran volumen y los cuales estarán bajo la supervisión de profesionales expertos de Uniqlo. Debemos mencionar que también desarrollan productos con un socio como es Toray Industries para obtener prendas Heattech. Otras de las funciones que lleva a cabo la compañía es el control de inventario mediante un departamento que cada semana supervisa las ventas y las existencias para así poder reponer los productos que faltan. También Uniqlo cuenta con un departamento de producción que está compuesto por 450 empleados repartidos por las diferentes oficinas de producción, que se encargaran de resolver los diferentes

problemas que surja. Por último decir que la compañía cuenta con 1975 tiendas de las cuales 837 están en Japón (39 franquicias) a mediados del año 2016, donde vende todos los productos que tiene (Fast Retailing, 2017).

6.2.4 REESTRUCTURACIÓN

Uniqlo ha ido llevando a cabo procesos de reestructuración a lo largo del tiempo. En sus inicios la compañía abría sus tiendas en centros comerciales a las afueras de las principales ciudades, pero en el año 1997 la compañía decidió hacer un **cambio de estrategia** mediante un proceso de reestructuración, en el cual decidieron abrir las tiendas en el centro de las principales ciudades de Japón. Esta estrategia tenía como objetivo principal aumentar la popularidad de la marca en el mercado local y así poder aumentar su expansión hacia otros mercados (Wikipedia, 2017).

Por otro lado, Uniqlo decidió abrir su primera tienda fuera de Japón en Londres (Reino Unido), a partir de ese momento la compañía abrió un gran número de tiendas, concretamente 21 establecimientos, pero al poco tiempo se vio obligado a cerrar 16 de las tiendas que tenían en Reino Unido, dejando solo cinco establecimientos en la ciudad de Londres. Este proceso de reestructuración que llevó a cabo Uniqlo fue causa de la rápida **caída de las ganancias** de la empresa (Perdidas de unos 20 millones). Debemos decir, que en la actualidad la compañía cuenta con 10 establecimientos es Reino Unido. (moda.es)

6.2.5 INTERNACIONALIZACIÓN

Uniqlo en la actualidad está presente en 19 mercados incluyendo España, también cuenta con más de 1800 tiendas repartidas por el mundo y cuenta con una plantilla de más de 43000 empleados.

Todo comenzó con la apertura de su primera tienda fuera de Japón en el año 2001 en Londres (Reino Unido) y al año siguiente en Shanghái (China), esto surgió cuando la compañía ya contaba con más de 500 establecimientos en el ámbito nacional, por lo que la empresa decidió extenderse a nuevos mercados. La primera de ellas no comenzó con buen pie ya que al cabo de unos años tuvo que realizar un proceso de reestructuración en Reino Unido, como ya explicamos en el epígrafe 6.2.4, todo lo contrario que en Shanghái, que tuvo una gran acogida por parte de la población China. Este suceso llevó a la compañía a centrarse en primer lugar en una expansión por los países Asiáticos, abriendo en el año 2004 en Seúl (Corea del Sur) y en el año 2005 en Tsim Sha Tsui (Hong Kong). Una vez ubicados en los países más cercanos a Japón Uniqlo decide dar el salto en 2006 al mercado EEUU con la apertura de una impresionante tienda en Soho (Nueva York), considerada como una tienda insignia mundial. A partir de ese momento la cadena empezó a extenderse por mercados más

lejanos como en París (Francia) en el año 2007 y en Moscú (Rusia) en 2010 abriendo tiendas en el centro de las ciudades.

Debemos decir que entre medias de las aperturas de París y Moscú la compañía abrió su primera tienda en Singapur en el año 2009, lugar muy importante para la compañía ya que en el año 2016 llevo a cabo una de las aperturas más grandes que tiene en el mundo y lo que suponía para la empresa, una gran importancia para sus planes de expansión (Springer Link, 2014).

En 2010 la compañía abrió también sus primeras tiendas en los países que estaban en una situación de desarrollo como, en Taipéi (Taiwán) y en Kuala Lumpur (Malasia) y en 2011 en Bangkok (Tailandia). Debemos mencionar, que Uniqlo le daba mucha importancia al mercado asiático porque suponía para ellos el 70% de las ventas y veía que se trataba de un mercado en desarrollo con un gran potencial. Seguidamente Uniqlo continuo su expansión introduciéndose en nuevos mercados como en Manila (Filipinas) en el año 2012, en Jakarta (Indonesia) en 2013, en Melbourne (Australia) en 2014, en Amberes (Bélgica) en 2015 y en Toronto (Canadá) en el año 2016 (Fast Retailing, 2018).

El último mercado en el que se ha introducido Uniqlo ha sido en España, abriendo su primera tienda en una de las calles más importantes de Barcelona en el Passeig de Gràcia y su próximo objetivo es abrir otra macro tienda en el centro de Madrid. A Continuación veremos una tabla donde podremos ver la trayectoria seguida.

Tabla 13. Trayectoria internacional de Uniqlo.

Trayectoria de Uniqlo		
Años	Trayectoria	Número de tiendas actuales
2001	Reino Unido	11
2002	China	592
2004	Corea del Sur	181
2005	Hong Kong	28
2006	EEUU	46
2007	Francia	22
2009	Singapur	26
2010	Rusia	25
2010	Taiwán	65
2010	Malasia	43
2011	Tailandia	35
2012	Filipinas	47
2013	Indonesia	14
2014	Australia	14
2014	Alemania	5
2015	Bélgica	3
2016	Canadá	3
2017	España	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Fast Retailing

Estrategias de entrada.

Inicialmente, Uniqlo sigue una estrategia basada en un **modelo escenario** (Modelo Uppsala), exceptuando su entrada al mercado internacional en Reino Unido que propicio una pérdida de ganancias a la empresa, lo que le llevo a seguir el modelo mencionado anteriormente, es decir normalmente buscaban países que fueran cercanos y con un alto nivel de parentesco con el mercado nacional, para así poder efectuar estrategias similares a las de su mercado, porque como decíamos en el caso de Inditex no es lo mismo entrar en el mercado europeo o americano que el mercado asiático, ya que el mercado asiático tienen muchas características comunes al mercado japonés. En la actualidad Uniqlo posee equipos donde investigan la viabilidad de poder entrar a un país. A la hora de decidir entrar en un país, Uniqlo ha llevado a cabo dos de las estrategias de entrada para el mercado internacional que vimos en la parte teórica: Implantación propia y joint venture.

En primer lugar, debemos resaltar que la empresa si cuenta con **franquicias**, concretamente con 39 pero todas ellas situadas en el mercado nacional (Japón) y no en el mercado internacional, en cambio estudiando cada mercado en el que esta introducido la empresa, se ha podido ver que la estrategia más común utilizada por ellos para entrar en el mercado internacional, es mediante la **implantación de tiendas propias**, debido especialmente a su elevado grado de integración vertical. También debemos destacar, que la compañía para entrar en mucho de los países en los que está

presente, ha sido mediante la creación de una **empresa conjunta** (Joint venture) con socios locales de dicho país. Por ejemplo en Agosto de 2008 se llegó a un acuerdo para la creación de una empresa conjunta con la compañía líder del mercado Wing Tai Retail PTE, en Singapur, a la que a Uniqlo le corresponde el 51% de la filial. Normalmente cuando se realiza una empresa conjunta suelen tener unos objetivos, como en este caso los conocimientos que le puede proporcionar sobre el desarrollo del sector inmobiliario y obtener información de las condiciones de dicho país.

A continuación veremos una tabla donde podremos ver en qué países se ha utilizado una estrategia mediante implantación propia o mediante la creación de una joint venture (Fast retailing, 2017).

Tabla 14. Estrategias de entrada en diferentes países.

IMPLANTACIÓN PROPIA	JOINT VENTURE
<ul style="list-style-type: none"> • China • Hong Kong • Taiwán • Australia • Estados Unidos • Canadá • Reino Unido • Francia • Alemania • Bélgica • España 	<ul style="list-style-type: none"> • Corea del Sur • Singapur • Malasia • Tailandia • Filipinas • Indonesia • Rusia

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, vamos hablar de las ventas de Uniqlo en el mercado internacional, ya que suponen unos ingresos bastante elevados, concretamente en el año 2016 obtienen unos ingresos de 655.4 mil millones de yenes, mientras que el mercado nacional ingresa, concretamente 799.8 mil millones de Yenes. A continuación veremos una gráfica donde podremos ver la cantidad porcentual de ventas que tiene el mercado nacional e internacional.

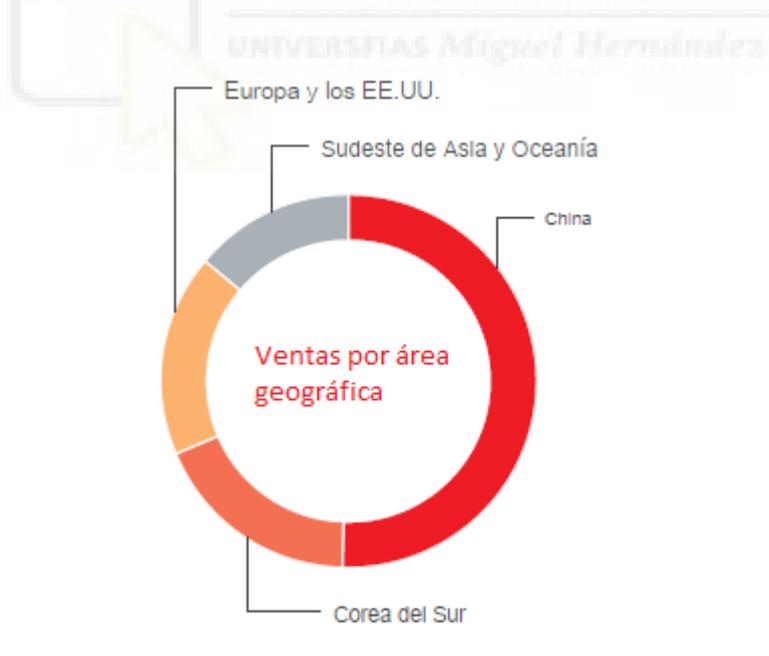
Gráfica 2. Ventas mercado nacional e internacional Uniqlo



Fuente: elaboración propia a partir de memoria anual Fast Retailing 2016

Seguidamente, veremos otra gráfica obtenida de la memoria anual 2016 de Fast Retailing donde podremos apreciar más detenidamente el mercado internacional.

Gráfica 3. Ventas por área geográfica



Fuente: obtenida de la memoria anual 2016 de Fast Retailing

Como podemos observar en la gráfica, el mayor número de ventas en el mercado internacional se produce en China, seguida Corea del Sur, los demás mercados obtienen un número menor de ventas comparado con los dos anteriores. Según hemos

podido obtener de la memoria anual tienen una perspectiva de crecimiento en los mercados de China, el sudeste de Asia y Oceanía, mientras que en EE.UU. deberán reducir sus pérdidas.

6.3 MÉTODOS DE DESARROLLO

6.3.1 DESARROLLO INTERNO

Desde sus inicios Uniqlo se ha desarrollado principalmente con sus **propios recursos económicos** sin hacerle falta recurrir a un capital externo, por lo que en la actualidad al igual que Inditex cuenta con sistema financiero bastante sólido que le hace poder llevar a cabo un desarrollo interno muy eficaz. Por ejemplo inversiones en locales situados en las calles más céntricas de las ciudades o grandes inversiones en su departamento de I+D+i.

A continuación aparecerá una tabla donde podremos ver un breve resumen de donde han sido utilizados los métodos de desarrollo interno por Uniqlo en las direcciones de desarrollo (Penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación, reestructuración, integración vertical e internacionalización) vista en el apartado anteriores.

Tabla 15. Métodos de desarrollos seguidos por Uniqlo

Direcciones de desarrollo	Métodos de desarrollo
Penetración en el mercado	Interno → Inversiones importantes en campañas publicitarias
Desarrollo de productos	Interno → Propios centros de investigación, desarrollo e innovación para renovar constantemente sus productos.
Desarrollo de mercados	Interno → Proceso aperturas de tiendas propias en nuevos mercados y obtención de nuevos segmentos de clientes (sportwear) y nuevos canales de distribución (máquinas expendedoras de ropa).
Diversificación	Interno → Procesos de diversificación relacionada (venta de gafas de sol, zapatillas, anillos...)
Integración vertical	Interno → Uniqlo realiza casi todo su proceso de producción de sus productos (Diseño, logística, comercialización...) Externo → Lleva a cabo alianzas estratégicas verticales (fabricas asociadas)
Reestructuración	Interno → Procesos de cierre de sus propias tiendas.
Internacionalización	Interno → Mediante la implantación de tiendas propias Externo → Mediante la creación de empresas conjuntas

Fuente: elaboración propia

6.3.2 DESARROLLO EXTERNO: fusiones y adquisiciones

Uniqlo aparte de haber realizado un desarrollo interno, también ha llevado a cabo un crecimiento por los **métodos de desarrollo externo**, pero tenemos que decir, que principalmente este crecimiento se ha realizado mediante alianzas estratégicas como veremos en el epígrafe 6.3.1 y no por fusiones y adquisiciones.

Debemos destacar, que Fast retailing grupo propietario de Uniqlo lleva a cabo varias adquisiciones a lo largo de sus años, como en el año 2005 con la adquisición de la compañía francesa Comptoir des Cottonniers, por otro lado, la adquisición de la marca estadounidense J Brand, mediante una operación en la que obtienen el 80% del poder de la empresa y por último la adquisición de la empresa francesa Princesse Tam.Tam (Moda.es, 2017).

6.3.1 DESARROLLO EXTERNO: alianzas estratégicas

Uniqlo ha ido desarrollando un crecimiento externo especialmente mediante alianzas estratégicas con diferentes empresas. Este tipo de desarrollo tiene como objetivo principal entrar en nuevos mercados y aumentar su ventaja competitiva. A continuación veremos los diferentes tipos de acuerdos utilizados por Uniqlo.

○ Acuerdos contractuales

Uniqlo ha llevado acuerdos contractuales con el objetivo de conseguir ventaja competitiva respecto a sus competidores y obtener una mayor popularidad en el mercado internacional. Por ejemplo, la compañía ha llevado a cabo **acuerdos de larga duración** como con la compañía Nintendo, en la que Uniqlo se encargaría de vender y producir los productos diseñados por los fans. Con este acuerdo la empresa consigue un gran reconocimiento internacional al ser elegida su propuesta entre las 16 000 que había recibido la empresa, por otro lado también consiguen que los clientes tengan que ir a sus tiendas para poder obtener camisetas y gorras con diseño de juegos de la Nintendo (IGN España, 2017). Por otra parte, Uniqlo realizó hace 15 años un acuerdo estratégico con la compañía Toray Industries para el desarrollo de nuevos tejidos, con los que han conseguido lanzar nuevos productos como las camisetas Heattech. Debemos decir, que con esta alianza Uniqlo busca obtener una ventaja competitiva uniando nuevas tecnologías a sus productos básicos (Expansión, 2017).

También debemos destacar que Fast Retailing grupo propietario de Uniqlo ha llevado a cabo un acuerdo con la ONU para ayudar a los refugiados del mundo, en el que la compañía donará 10 millones de dólares y se encargará de distribuir ropa para los refugiados.

Por otra parte, cuando hablamos de la cadena de valor de Uniqlo en el epígrafe 6.2.3 destacamos, que aparte de una integración vertical elevada llevaban a cabo alianzas

estratégica vertical, ya que tiene algunas fábricas asociadas. Uniqlo dispone de un grupo de artesanos profesionales conocidos como Takumi, que se dicen a visitar regularmente las fábricas asociadas y así poder ayudar y asesorar a desarrollar técnicas para conseguir productos de calidad.

Debemos destacar que Uniqlo hasta la actualidad no realiza acuerdos de franquicia con terceros.

○ Acuerdos accionariales

Por último, Uniqlo en su proceso de internacionalización ha optado aparte de la implantación de tiendas propias por una introducción a países mediante la creación de **joint ventures** (empresas conjuntas) con socios del ámbito local. Uniqlo ha llevado esta estrategia especialmente en países del sudeste de Asia como por ejemplo la entrada en Malasia, que se realizó mediante la creación de una empresa conjunta con la empresa local de vestimenta malaya DNP Clothing Sdn Bhd en el mes de junio del año 2010 y de la que Uniqlo posee el 55% de la filial. Por otro lado, la entrada en Indonesia, mediante la creación de una empresa conjunta con Mitsubishi Corporation, con la que las dos empresas pretenderán aprovechar la experiencia de ambas para desarrollarse en dicho mercado y por último nombrar la creación de una empresa conjunta con el líder de distribución de Corea del Sur Lotte Shopping Co. Ltd. en el mes de diciembre de 2004 y que gracias a esa creación se han podido expandir constantemente en dicho país y de la que a Uniqlo le corresponde el 51% de la joint ventures (Fast Retailing, 2018). A continuación veremos una tabla de los países donde se han llevado a cabo una joint ventures y el número de tiendas que posee en dicho país.

Tabla 16. Países donde se han creado joint ventures y su número de tiendas

País	Número de tiendas
Singapur	26
Malasia	43
Tailandia	35
Filipinas	47
Indonesia	14
Rusia	25
Corea del Sur	181

Fuente: elaboración propia a partir de datos Fast Retailing

Por último, debo destacar que la joint ventures que mayor número de tiendas ha generado ha sido con una gran diferencia en Corea del Sur, debido a la creación conjunta que llevó a cabo con el líder de distribución Lotte Shopping Co. Ltd. en dicho país.

7. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo hemos podido ver un análisis teórico de las diferentes estrategias de crecimiento que puede llevar a cabo una empresa a nivel corporativo, explicando detenidamente las direcciones y métodos de desarrollo. En la parte práctica hemos recopilado información de diferentes artículos que hablan sobre las diferentes estrategias y métodos de desarrollo utilizado por ambas empresas.

Respecto a las direcciones de desarrollo hemos podido ver que ambas empresas siguen unas estrategias de expansión muy parecidas, pero sí que es verdad que encontramos algunas diferencias entre ellos. En el caso de Inditex sigue una penetración de mercado mediante la creación de nuevos servicios que facilitan la compra a los clientes y además invierten en sus locales para atraer al público, en cambio en el caso de Uniqlo, como diferencia encontramos inversión en grandes campañas publicitarias, respecto al desarrollo de productos debemos destacar como punto fuerte de Inditex es su renovación constante de la línea de productos cada semana y en Uniqlo su punto fuerte es su gran capacidad tecnológica en alguno de sus productos y en lo relativo al desarrollo de mercado Inditex crea tiendas para dirigirse a un público concreto cosa que Uniqlo no lleva a cabo, otra diferencia que encontramos entre ellos es que Uniqlo desarrolla un nuevo canal de distribución con el objetivo de crear una mayor facilidad a los clientes y que creo que Inditex debería imitar. Asimismo, en lo relativo a la diversificación Inditex lleva acabo tanto relacionado como no relacionado, en cambio el otro solo utiliza diversificación relacionada. En relación con la integración vertical debemos destacar que Inditex lleva a cabo todo el proceso de producción de sus productos, en cambio Uniqlo realiza casi todo el proceso ya que cuenta con fábricas asociadas que le producen algunos productos, por otra parte también realizan procesos de reestructuración cerrando y modificando las ubicaciones de los locales. Como última parte de las direcciones de desarrollo destacar que ambas empresas siguen un proceso de expansión internacional, aunque es mucho mayor la expansión creada por Inditex que en la actualidad cuenta con 7504 tiendas en 94 mercados, mientras que Uniqlo cuenta con 1975 tiendas en 19 mercados.

Hemos podido observar durante el estudio, que ambas empresas han utilizado los métodos de desarrollo tanto interno como externo. El desarrollo interno ha sido el elegido por ambas empresas para desarrollar gran parte de las diferentes direcciones de desarrollo. En cuanto al desarrollo externo ambas empresas lo realizan de forma diferente, por ejemplo Inditex lleva a cabo fusiones y adquisiciones mientras que Uniqlo en si no realiza ninguna, en cambio respecto a las alianzas estratégicas ambas empresas lo utilizan para romper las barreras de entrada de países con dificultades para entrar. Debemos destacar que el crecimiento externo para ambas empresas tiene como principal objetivo para ambas empresas internacionalizarse con mayor facilidad.

El estudio realizado de ambas empresas me ha servido para concluir que siguen modelos de crecimiento muy parecidos, ya que ambas se caracterizan por seguir un modelo basado en la flexibilidad y rápida respuesta a los cambios en el mercado que les ha permitido llevar a cabo un rápido crecimiento por el mercado internacional y asentarse como principales cadenas de distribución de moda del mundo.

Debemos destacar, que a pesar de estar en lo más alto ambas empresas deben estar constantemente buscando nuevas estrategias que les permitan seguir creciendo o manteniendo su posición actual, debida especialmente al elevado número de competidores que hay en el sector de la moda.

Por otro lado, respecto a las estrategias de expansión ambas empresas creo que deberían fortalecer la compra de productos por internet, ya que estamos en una sociedad en la que prácticamente todo se hace a través de internet y lo que supondría en un futuro un elevado porcentaje de las ventas de la empresa. Respecto a la internacionalización aconsejaría que siguieran expandiéndose por mercados que están desarrollo como Sudamérica mediante la creación de joint ventures o franquicias, debido especialmente a que se trata de mercados turbulentos.

Por último, decir que Ambas empresas pueden servir de ejemplo para cualquier empresa del mundo, aunque yo aconsejaría seguir las estrategias a nivel corporativo del grupo Inditex, debido especialmente a que tiene una mayor infraestructura en comparación con la cadena japonesa Uniqlo.

A continuación veremos una tabla donde podremos ver las cinco principales diferencias entre ambas empresas.

Figura 7. Diferencias entre Inditex y Uniqlo



8. Bibliografía

Affinity card (2018). Recuperado 15/11/2017 de

https://www.affinitycard.es/local_tlaf/login_tlaf_affinity_CAS.html

Ayús, Claudia (2017). “Uniqlo instala máquinas expendedoras en los aeropuertos de EEUU”. Firmado el 11 de agosto de 2017 en Rewisor. Recopilado de

<http://www.revisor.com/uniqlo-maquinas-expendedoras/>

Ariño, María del Mar. 2015. “Estrategia de crecimiento empresarial: caso Inditex”. Universidad de León

Barro, Pablo (2017). “La ropa reciclada une a Inditex, el MIT y las universidades gallegas”. Firmado el 15 de marzo de 2017 en ED Galicia. Recopilado de

https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/ropa-reciclada-inditex-mit-universidades-gallegas_401038_102.html

Castellano, José Maria (2002). “Proceso de internacionalización de Inditex”. Recopilado de

[http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-217_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf)

[217_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-217_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf)

Cinco días, (2009). “Zara entrará en la India en 2010”. Recopilado de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/02/06/empresas/1233931188_850215.html

Cinco días, (2017). “Por qué triunfa Uniqlo” Recopilado de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/08/fortunas/1494269938_598945.html

El economista, (2014). “Inditex cierra 61 tiendas en España”. Recopilado de

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5434819/01/14/Inditex-cierra-61-tiendas-en-Espana-y-se-queda-con-las-mismas-que-tenia-en-2008.html#>

Europa Press, (2007). “Venta de artículos para embarazadas en Zara”. Recopilado de

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-inditex-avanza-diversificacion-negocio-venta-articulos-embarazadas-zara-20070402172250.html>

Expansión (2016). “Inditex inicia hoy el pago por móvil en todas sus tiendas en España”. Recopilado de

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/08/31/57c6e9abca474182328b461e.html>

Expansión, (2017). “La ropa del futuro se sube a la pasarela”. Recopilado de <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/11/23/5a1319cd468aebb2078b459a.html>

Fashion Network, (2016). “El director de Uniqlo desarrollar la oferta de accesorios”. Recopilado de <http://es.fashionnetwork.com/news/El-director-de-Uniqlo-quiere-desarrollar-la-oferta-de-accesorios,618076.html#.WoAXP1XibIV>

Fast Retailing, (2017). “Modelo de negocio”. Recopilado de <http://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>

Ghemawat, Pankaj; Nueno, José Luis. (2006). ZARA: Fast Fashion. Harvard Business School. Recopilado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39934438/703497-PDF-ENG.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518294461&Signature=voRPvmmvhOCV0NeuRDhoB5CkRS0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DZARA_Fast_Fashion.pdf

Guerras, L.A y Navas, J.E. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas (5ª edición)

IGN España, (2017). “Nintendo llega a un acuerdo con Uniqlo”. Recopilado de <http://es.ign.com/nintendo/117981/news/nintendo-llega-a-un-acuerdo-con-uniqlo-para-comercializar-ca>

Inditex, (2017). Nuestras marcas. Recopilado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/bershka>

Inditex, (2017). Zara Home. Recopilado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara-home>

Inditex memoria anual, (2016). Recopilado de http://static.inditex.com/annual_report_2016/

Inditex memoria anual, (2016). Recopilado de http://static.inditex.com/annual_report_2016/

Intereconomia.com, (2017). “Inditex se asegura las franquicias en los países Bálticos hasta 2020”. Recopilado de <https://intereconomia.com/empresas/consumo/inditex-renueva-alianza-apranga-los-paises-balticos-2020-20180124-0906/>

León, Fran (2017). “Uniqlo lanza su primera campaña de publicidad en España”.
Recopilado de
<https://www.merca20.com/uniqlo-lanza-su-primera-campana-de-publicidad-en-espana/>

La opinión, (2013). “Inditex fusiona dos filiales de producción de Zara en Ferrol”.
Recopilado de
<http://www.laopinioncoruna.es/economia/2013/01/24/inditex-fusiona-filiales-produccion-zara-ferrol/686186.html>

Memoria anual Fast Retailing, (2018). “Informe anual”. Recopilado de
http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2016_en_13.pdf

Moda.es, (2010). “Often, el único punto negro de Inditex”. Recopilado de
<https://www.modaes.es/empresa/often-el-unico-punto-negro-de-inditex.html>

Moda.es, (2013). “Zara, marca un triple en Estados Unidos”. Recopilado de
<https://www.modaes.es/empresa/zara-marca-un-triple-en-estados-unidos-con-una-alianza-con-la-nba.html>

Modesto, María Nieves. (2016). “Inditex (un valor español de proyección internacional; situación actual y perspectivas futuras)”. Recopilado de
<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6052/tfg-mod-indpdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moda.es, (2014). “Fast Retailing: radiografía del gigante”. Recopilado de
<https://www.modaes.es/empresa/fast-retailing-radiografia-del-gigante-que-quiere-comprar-j-crew.html>

Plaza, Iratxe. (2016). “Join life, la colección sostenible de Zara”. Recopilado de
<https://fashion.hola.com/tendencias/2016092262750/zara-join-life-coleccion-sostenible/>

Romerita, (2010). Integración vertical, caso Inditex. Recopilado de
<https://romerita.wordpress.com/2010/06/07/tema-7-integracion-vertical-caso-inditex/>

Ugalde, Ruth. (2015). “Amancio Ortega reorganiza su imperio y convierte a Pontegadea en el dueño de Zara” Firmado el 27/10/2015 en El Confidencial. Recopilado de
https://www.elconfidencial.com/empresas/2015-10-27/amancio-ortega-reorganiza-su-imperio-y-convierte-a-pontegadea-en-el-dueno-de-zara_1072369/

Uniqlo, (2017). “Promociones y descuentos”. Recuperado de
<https://www.uniqlo.com/es/es/company/faq/discount-codes.html>

Uniqlo, (2017). "Heattech". Recopilado de
<https://www.uniqlo.com/us/en/men/heattech-collection/heattech>

Wikipedia, (2017). "Uniqlo". Recopilado de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Uniqlo>

