



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

MODELOS DE NEGOCIO EN EMPRESAS FAMILIARES

BUSINESS MODELS IN FAMILY BUSINESSES

AUTOR: Cipriano Solarana de la Fuente

DIRECTORAS: Gema García Piqueres, Ana María Serrano Bedia y Marta
Pérez Pérez

FECHA:

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS.....	3
RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MODELOS DE NEGOCIO	
2.1. Concepto de modelo de negocio.....	6
2.2. Herramientas para el análisis de modelos de negocio.....	7
3. METODOLOGÍA	
3.1. Elección de la herramienta de análisis.....	12
3.2. Descripción de la herramienta elegida.....	13
3.3 Fuentes de información para el análisis del caso.....	16
4. ANÁLISIS DEL CASO	
4.1. Presentación de la empresa: historia y descripción general... 21	21
4.2. Aplicación del Modelo Canvas para la descripción del modelo de negocio de la empresa..... 23	23
4.3. Análisis del modelo de negocio: puntos fuertes, débiles y propuesta de posibles mejoras..... 29	29
5. CONCLUSIONES.....	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Plan Cruncher

Gráfico 2. Board of innovation

Gráfico 3. Lienzo del modelo de negocio

Gráfico 4. Recorte web página Inditex

Gráfico 5. Recorte web página SABI

Gráfico 6. Recorte web página Telling

Gráfico 7. Recorte web página Inditex

Gráfico 8. Recorte web página Expansión

Gráfico 9. Recorte web página BORME Inditex

Gráfico 10. Marcas del Grupo Inditex

Gráfico 11. Presencia del Grupo Inditex en el mundo en el año 2017

Gráfico 12. Clientas Inditex

Gráfico 13. Frase de Inditex a cerca de sus clientes

Gráfico 14. Alianza de Inditex con los Países Bálticos

Gráfico 15. Periodos medios

Tabla 1. Modelo Canvas

Tabla 2. Lienzo Lean Canvas

Tabla 3. Ventajas del Modelo Lean Canvas

Tabla 4. Año de vinculación de las marcas al Grupo Inditex

Tabla 5. Margen de beneficio del 31/1/2013 al 31/1/2019

Tabla 6. Lienzo Canvas Inditex

RESUMEN

Hoy en día, en toda empresa es importante definir un modelo de negocio ya que ayuda a conocer la propuesta de valor que quiere ser transmitida por esta. Por ello, en la actualidad existen numerosas herramientas que ayudan al desarrollo de análisis del mismo. De esta forma, la idea empresarial puede verse plasmada de manera lógica y simple, describiendo el producto o servicio que ofreces a tus clientes, así como tu relación con ellos y la forma en que lo haces.

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un caso práctico cuyo propósito basándose en el Modelo Canvas es conocer y analizar cuáles son los factores que influyen en la creación de valor de Inditex. Este Grupo, está consolidado como uno de los modelos de negocio más innovadores de España el cual se ha basado en dar respuesta inmediata a las necesidades que presenta el mercado principalmente en el sector textil.

Para ello, como marco introductorio se ha explicado de forma detallada qué es un modelo de negocio y cuáles son las diferentes herramientas que se emplean para el análisis del mismo.

Por otro lado se ha llevado a cabo una metodología. En primer lugar se ha analizado detalladamente la herramienta de análisis que va a ser empleada en el estudio; y en segundo lugar, se han citado las diferentes fuentes de información que han sido necesarias para el análisis del caso.

Seguidamente y como eje principal del trabajo, se ha llevado a cabo el análisis del caso. Para ello se ha realizado una presentación de la empresa objeto de estudio, la aplicación del Modelo Canvas, así como un análisis para resaltar los puntos fuertes, débiles y de posibles mejoras del grupo.

Como punto final del trabajo se han elaborado una serie de conclusiones. Destaca la orientación de la cadena de valor hacia el cliente, así como la capacidad de adaptación y flexibilidad hacia el mercado, con una alta visión futura de negocio respaldada en todo momento por la efectiva promoción y distribución que captan la atención de sus clientes y la diferencian de sus competidores.

ABSTRAC

Nowadays, in all companies it is really important to make clear the kind of business it is about because it will help to understand the main proposal the company wants to transmit. That's why there are plenty of tools now that help to develop its analysis. Thus, the main business idea can be expressed logically and easily describing the product or service the company offers to its customers and also, the relationship with them.

The aim of this project consists of carrying out a practical example based on Canvas Model to know and analyse which are the factors that affect in the creation of Inditex value. This business group has become established as one of the business more innovative and successful in Spain, which is based on offering customers in the textile market immediate needs.

For this, it has been introduced what is a model business in detail and which are the different tools used for the analysis.

Furthermore, this has been developed following a methodology. Firstly, the tool of the study analysis has been explained accurately; secondly, all the necessary information sources used has also been mentioned.

Next, the main central theme of analysis has been carried out in detail with an accurate presentation of the company previously said. Canvas Model has been applied as well as a study emphasizing the strengths and weaknesses of the company and the possible improvements.

Finally, some logical conclusions have been established highlighting the ability to focus on the client as well as the capacity and flexibility of the company to adapt easily and quickly to the market needs every day. Also, with a high future vision of the business supported by an effective product marketing which attracts the attention of million possible new customers what distinguish them from its competitors.

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad del trabajo que se presenta a continuación es la aplicación de un modelo de negocio actual a una empresa de carácter familiar, siendo elegido para ello el Grupo Inditex.

En la actualidad, a pesar de la inestabilidad económica que lleva atravesando España los últimos años, la empresa familiar representa un gran porcentaje sobre el total de empresas españolas. Por ello, un modelo de negocio adecuado dará a conocer numerosas claves que contribuyen a la continuidad de la empresa para que esta siga adelante en futuras generaciones.

El interés por abordar dicho tema, proviene tanto del apego obtenido por la dirección general en el Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE) así como de la atracción por la empresa familiar, sirviendo este trabajo de ejemplo como nexo entre ambos.

Como respuesta a ello, en primer lugar se ha definido tanto el concepto de modelo de negocio así como las diferentes herramientas de análisis que existen para ello en la actualidad. Esta tarea tiene como objetivo definir de manera clara la idea central a la cual gira este trabajo, así como poder determinar que instrumento de análisis aportará un mayor beneficio a la hora de realizar este caso práctico.

Seguidamente, tras seleccionar el Modelo Canvas para este estudio y haber sido este descrito más en profundidad que en el apartado anterior, se han detallado las diferentes fuentes de información que han sido empleadas. Mediante este recurso, se han obtenido datos y archivos multimedia de carácter primario y secundario.

Tras concluir este punto, es momento de realizar el análisis del caso. Primeramente se ha llevado a cabo una presentación y descripción del grupo empresarial. En segundo lugar, se han aplicado todos y cada uno de los puntos que conforman el Modelo Canvas para posteriormente plasmarlos en el lienzo. Por último y de manera personal se han descrito tanto los puntos fuertes como débiles que se observan en la empresa, así como una serie de propuestas de posibles mejoras.

Este análisis puede servir de ejemplo para aquellas personas, empresas o instituciones que se inicien en la actividad empresarial o que ya existiendo, quieran reforzar esta. Se trata de un modelo claro y representativo cuya elaboración no requiere demasiada complejidad siempre y cuando se conozcan o se tenga acceso a ciertos datos de diferentes ámbitos dentro de la empresa. Cabe resaltar que es de gran aplicación ya que sirve para cualquier tamaño o tipo de negocio independientemente de su objeto o cifra de negocios.

2. MODELOS DE NEGOCIO

2.1 CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio forma parte de la estrategia de negocios de una empresa y hace referencia a *“el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos”*. (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Con ello, una organización describe y plasma en un documento diferentes aspectos en referencia a la creación de valor que la empresa realiza a través de su actividad empresarial o producto. Estos puntos comprenden cómo crea, desarrolla, entrega y captura valor en diferentes contextos sociales, culturales, etc., y serán los pilares del negocio en un futuro. Cuantos más sólidos sean éstos, mayores serán las probabilidades de éxito.

El objetivo final de cualquier organización empresarial, el cual es ganar dinero, será una consecuencia de todo el proceso realizado adecuadamente. A su vez, es una herramienta para poder describir y clasificar los negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también para explorar las posibilidades de desarrollo en el futuro.

Un modelo de negocio debe de contemplar las siguientes cuestiones (Gestron, 2016):

1. Cómo se seleccionan los clientes.
2. Cómo se definen y diferencian las ofertas del producto o servicio.
3. Cómo crear utilidad para los clientes.
4. Cómo conseguir y conservar los clientes.
5. Cómo lanzar nuestros productos al mercado a través de la publicidad y la distribución.
6. Cómo definir las tareas a realizar.
7. Cómo configurar los recursos.
8. Cómo conseguir los ingresos y beneficios.

Con el paso del tiempo, los modelos de negocio han sufrido un continuo cambio, éste primeramente se efectuaba década tras década y en la actualidad existe día tras día donde la tecnología es la variable que produce dicho fenómeno. Los emprendedores en internet han creado nuevos modelos que dependen totalmente de las tecnologías emergentes. Al utilizar tecnología, los negocios pueden alcanzar un gran número de clientes con costos muy bajos. Además, el incremento del uso de la subcontratación y la globalización, ha significado que los modelos de negocio deben también buscar el financiamiento estratégico y moverse de complejas cadenas de suministro a otras estructuras.

2.2 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO

La estrategia de negocios de una empresa es de gran extensión y complejidad. Por ello, en la actualidad existen numerosas herramientas para llevar a cabo este análisis estratégico. Algunas de estas son el Análisis Pest, Análisis Pestel, Análisis Foda, Modelo de las 7s etc.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, un modelo de negocio forma parte de la estrategia de negocios de una empresa y con ello del análisis estratégico.

Un análisis de modelos de negocio comprende desde el estudio del entorno empresarial y de sus características hasta la revisión de los objetivos y estrategias previamente definidas. Su objetivo principal se basa en el conocimiento de dicha organización económica con el fin de hacer frente a los posibles cambios del entorno aprovechando las oportunidades que éstos generan (Reche, 2015).

Por ello, debido a la diversidad de herramientas de análisis estratégico, a continuación se pasarán a describir y comentar en mayor detalle aquéllas relativas al análisis de la estrategia de negocios, tema en el cual se centra este trabajo.

Éstas son algunas de ellas:

❖ **Modelo de negocio Alexander Osterwalder (Modelo Canvas):**

Modelo de negocio que se atribuye al suizo Alexander Osterwalder, el cual fue propuesto sobre su anterior trabajo realizado sobre la ontología de los modelos de negocio. (Osterwalder, 2004).

En la actualidad es la plantilla de modelo de negocio más popular del mundo y se ha convertido en un modelo de negocio utilizado por la mayoría de empresas de nueva creación.

Esta herramienta permite observar de manera visual y organizada todos los aspectos y componentes que constituyen un negocio, llevado a cabo a través de distintos apartados. Su principal objetivo es plasmar en la plantilla cómo se crea, entrega y captura valor en una empresa.

Los módulos que analiza son los siguientes:

-*Segmentos de clientes:* En este apartado se define el nicho o tipo de cliente a los que se dirige una empresa.

-*Propuesta de valor:* En este apartado se describe qué producto o servicio es el que presta la empresa a sus clientes.

-*Canales:* En este apartado se determina el modo en que la empresa se comunica con sus clientes y cómo ésta les proporciona una propuesta de valor

-*Relación con los clientes:* En este apartado se escriben los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus clientes.

-*Flujo de ingresos:* En este apartado se analiza la forma de financiar el negocio. Se busca la forma de obtener el dinero para poder sacar adelante la empresa.

-*Recursos clave:* En este apartado se trata de buscar aquellos aspectos que generan una propuesta de valor.

-*Actividades clave:* En este apartado se presentan las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y las distinga del resto de sus competidores.

-*Alianzas:* En este apartado se analizan los diferentes contactos y acuerdos de colaboración que lleva a cabo la empresa con otras empresas, organismos o instituciones.

-*Estructura de costes:* En este último apartado se definen todos los costes que implican la puesta en funcionamiento de la actividad empresarial, lo que posteriormente servirá para determinar qué parte de los ingresos se dedica a cada tipo de gasto.

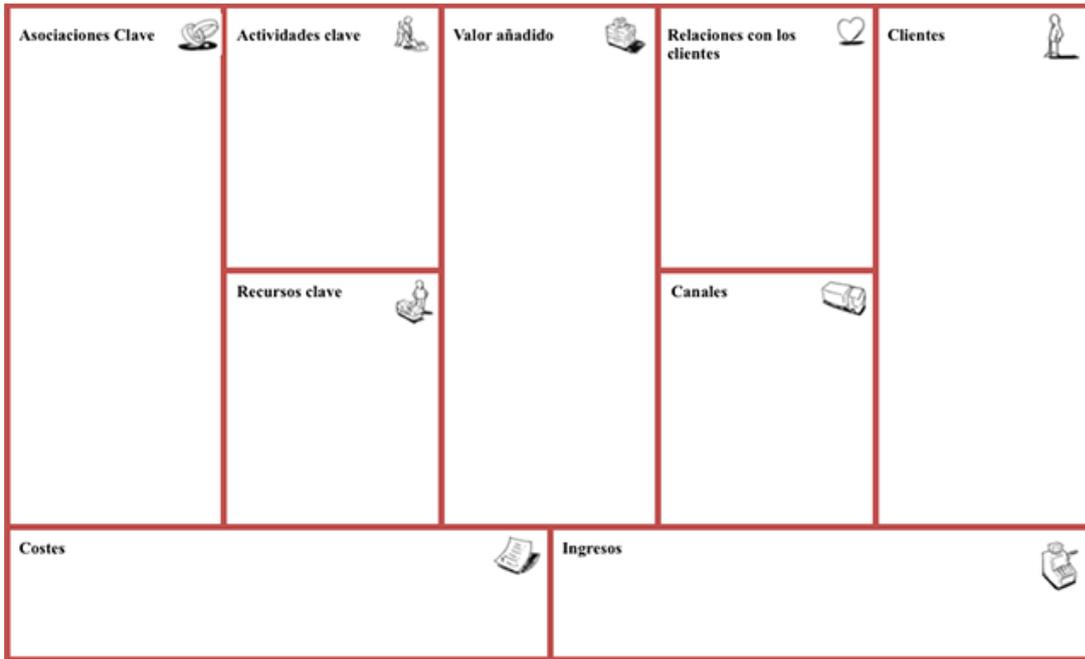


Tabla 1. Modelo Canvas. (Fuente: Osterwalder, Pigneur, 2012).

❖ **Plan Cruncher:**

Herramienta de análisis de modelos de negocio desarrollada por la firma holandesa Lunatech Ventures, la cual permite crear un resumen ejecutivo de la actividad empresarial que posteriormente se desee realizar. Su página web sirve de guía a través de unas preguntas que más tarde junto a las respuestas de las mismas, formarán una tabla con un set de iconos. Dichas preguntas se organizan en seis grupos: descripción de la idea de negocio y sus características principales que la distinguen del resto; el equipo de trabajo: ¿es usted la persona adecuada? ¿qué labor va a desempeñar? ¿qué personas van a llevar a cabo esto?; el producto: descripción y características básicas de nuestro producto o servicio; ingresos: previsión de ventas y de mercado; financiación inicial del proyecto; asociación estratégica de apoyo al proyecto.

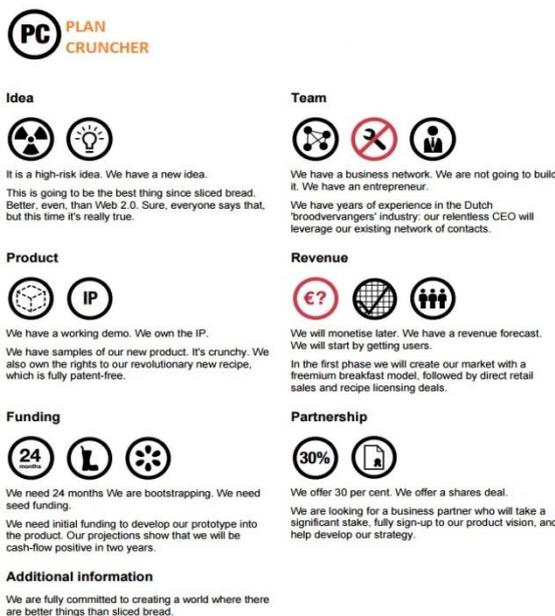


Gráfico 1. Plan Cruncher (Fuente: thenextweb.com, 2010).

❖ **Board of Innovation:**

Herramienta web de análisis de modelos de negocio derivada del Modelo Canvas. Cuenta con distintos bloques, los cuales una vez completados, ayudan a comprender o construir una idea de negocio. Dichos bloques son los siguientes:

1. La organización.
2. La empresa.
3. El consumidor.
4. El proveedor.
5. Sindicatos y organizaciones sin ánimo de lucro.
6. El gobierno.
7. El producto.
8. El servicio.
9. La experiencia.
10. El dinero.
11. La reputación.
12. La atención.
13. El crédito.
14. Los datos.
15. El derecho a la propiedad física e intelectual.

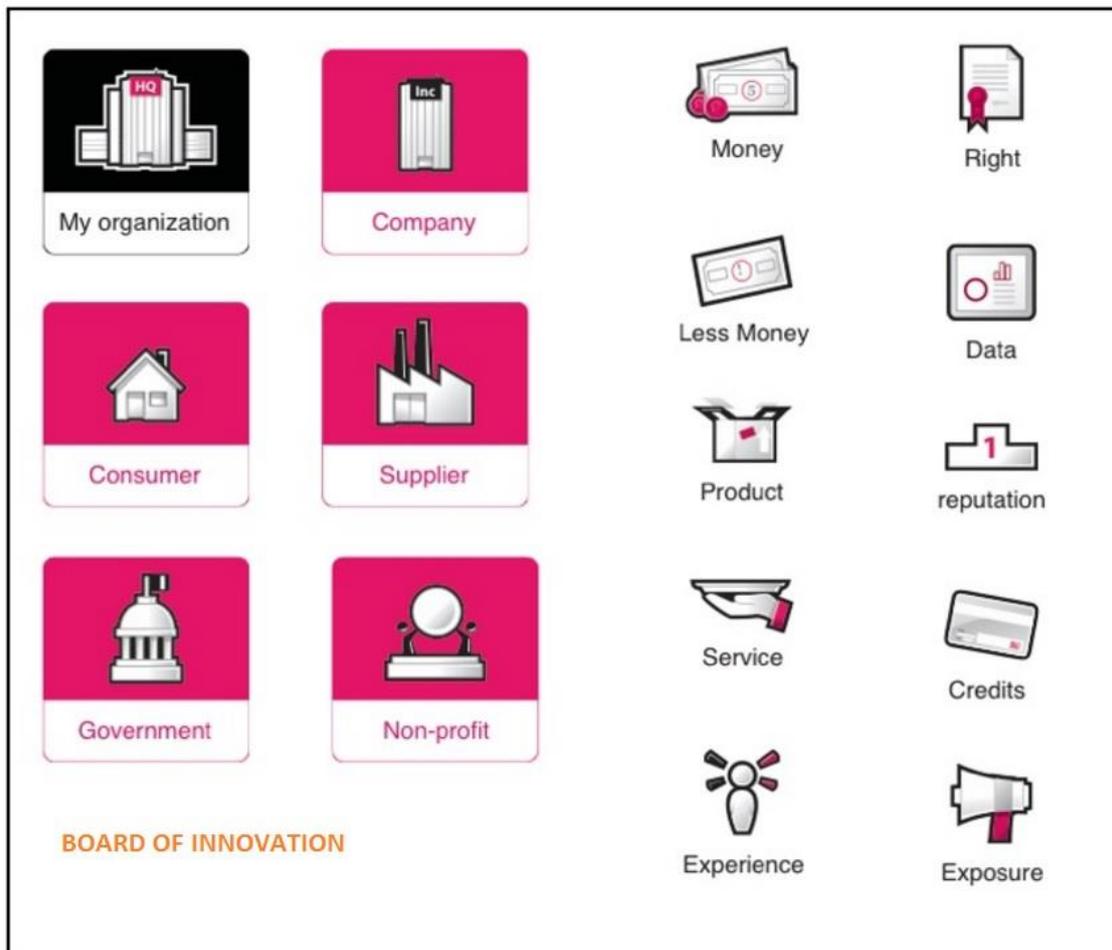


Gráfico 2. Board of innovation. (Fuente: web boardofinnovation, 2019).

❖ **Lean Canvas:**

Herramienta de análisis de modelos de negocio la cual surge de la fusión de los modelos de negocio con la metodología Lean Starup y cuyo objetivo es innovar y diseñar acerca de un modelo de negocio.

Se trata de una plantilla similar al Modelo Canvas pero incorporando cambios en cuanto a su enfoque:

1. Las alianzas son sustituidas por problema.
Bloque que da respuesta al problema o problemas que resuelves.
2. Las actividades claves desaparecen para dar paso a la solución.
Define las funcionalidades del producto que posteriormente ayudarán a resolver el problema.
3. El hueco de los recursos claves es cubierto por las métricas claves.
Define los indicadores que se utilizarán posteriormente para medir el modelo de negocio.
4. El bloque de las relaciones con los clientes es ocupado por la ventaja diferencial.
Recoge aquellos aspectos intangibles que son la clave del negocio.

LIENZO LEAN CANVAS

<p>PROBLEMA</p> <p>Problemas Top 3</p> <p>(Alternativas)</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>3 Características del producto/servicio</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Qué te hace especial/diferente</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Segmento objetivo</p> <p>(Early adopters)</p>
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Actividades Clave a Medir</p>		<p>CANALES</p> <p>Vía de acceso a clientes</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Gastos</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Cómo vamos a ganar dinero</p>	

Tabla 2. Lienzo Lean Canvas. (Fuente: web innokabi.com, 2019).

Una vez descritas estas herramientas de análisis de negocio observamos que de las cuatro herramientas, tres tienen gran similitud. La herramienta principal o punto de partida sería el Modelo Canvas, a partir del cual nacen o derivan el Board of Innovation y el Lean Canvas. Esto nos hace ver la importancia que tiene el modelo de Alexander

Osterwalder ya que en la actualidad en torno al mismo giran diferentes herramientas de análisis.

3. METODOLOGÍA

3.1 ELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

En el apartado anterior 2.2, se han descrito cuatro de las herramientas de análisis de modelo de negocio más utilizadas en la actualidad. Sin embargo, no todas son igual de completas ni cubren los mismos aspectos a la hora de efectuar un análisis de este tipo. Por ello, a partir de ahora este trabajo se va a desarrollar centrándose en el Modelo Canvas (Osterwalder, 2004) dado que ofrece numerosas ventajas tal y como se recoge en la siguiente tabla (Cirugeda, 2015):

Simplicidad de interpretación	Los nueve bloques que conforman la estructura hacen que sea una interpretación fácil de la creación de valor de la empresa y de su competitividad.
Enfoque integral y sistémico	Aparecen en la misma tabla tanto los elementos internos como externos de la empresa, dificultando así la aparición de cualquier posible incongruencia.
Cambios y repercusiones	Facilidad a la hora de realizar cambios en el modelo.
Cualquier tamaño o actividad	Se puede aplicar a cualquier tamaño de empresas dentro de cualquier actividad
Lenguaje visual	Permite tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
Sinergia y trabajo en equipo	Facilita la generación de ideas y aportaciones de un equipo de trabajo

Tabla 3. Ventajas del Modelo Lean Canvas. (Fuente: elaboración propia, 2019).

El Modelo Canvas es una gran herramienta interna para poder tener una visión global del negocio. Ordena de manera fácil y eficaz las ideas y ayuda a visualizar las prioridades dentro de la idea de negocio

Desde su creación, esta herramienta ayuda a simplificar a las empresas los pasos a seguir para generar un modelo de negocio rentable siempre centrado en la propuesta creación de valor para los clientes de los productos o servicios.

Por otra parte, implica el concepto de estrategia e implementación, cuyo principal objetivo es asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente pero

que a su vez sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ELEGIDA

El origen del modelo Canvas se encuentra en la tesis doctoral de la gestión de sistemas de información de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2011, cuyo título era “Modelo ontológico de negocios”, y que posteriormente recogería también en su libro “Generación de modelos de negocio”.

Tal y como en ella explica *“la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en 9 módulos interrelacionados entre sí en los que son mostrados gráficamente y pueden moldearse. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”*. (Osterwalder, Pigneur, 2011). Todo ello se plasma en un solo gráfico o lienzo permitiendo observar cómo la empresa genera ingresos y cubre con ellos las principales áreas del negocio.

Este modelo ayuda a las empresas de hoy en día a dar respuesta a la pregunta de qué papel realizan y a dónde se dirigen, dado que representa todos los aspectos claves que deben de tener en cuenta a la hora de iniciar su actividad empresarial o en el caso de que ya existiera ésta para reforzarla o mejorarla.

En la siguiente imagen, aparecen los 9 módulos del modelo.

La forma en la que se suele empezar a completar es de derecha a izquierda cada bloque, mediante palabras cortas que sean descriptivas y concretas. De esta manera se van rellenando y a su vez quitando ideas repetitivas, de manera que siempre quedan a la vista los aspectos clave. Mediante esta metodología se pueden identificar qué problemas ayudamos a resolver al cliente, cómo los vamos a resolver y qué beneficios pueden reportar a la empresa.



Gráfico 3. Lienzo del modelo de negocio. (Fuente: Osterwalder, Pigneur, 2012).

Lo que viene a decir el Modelo Canvas, es que *“tienes una propuesta de valor, por lo tanto hace que seas diferente en el mercado y está colocada en el centro del lienzo”*. (Osterwalder, 2012).

Esta propuesta de valor hay que trasladarla a los clientes y así se establece una serie de relaciones de forma externa a través de unos canales. A su vez, de forma interna (a la izquierda en el lienzo), aparecen las actividades y los recursos clave, que son aquellos que indican lo que hay que hacer y lo que es crítico dentro del modelo de negocio. Y por último, los restantes elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio.

A continuación vamos a describir cada módulo en detalle (Campos, 2016):

Segmentos de clientes:

Los clientes son aquellas personas o instituciones a las cuales dirigimos nuestro producto o servicio y cuyas necesidades y factores políticos, sociales y legales pueden influir en nuestro negocio. Por lo tanto, el mercado y los clientes funcionan de manera conjunta, dinámica y cambiante.

Nuestro objetivo es adaptarnos a sus necesidades para satisfacerlas en la mejor medida posible, dado que éstos más tarde serán los encargados de reportar el beneficio.

Por otra parte, el Modelo Canvas permite dividir el mercado en segmentos con pautas homogéneas de consumo, distinguiendo entre:

- Mercado de masas: oferta indiferenciada para un consumo masivo
- Nicho de mercado: segmento de mercado con características únicas o especiales
- Mercado segmentado: el mercado tiene varios tipos de clientes que se clasifican según precios, relaciones...
- Mercado diversificado y plataformas multilaterales: se opera en más de un segmento, dando más importancia a uno sobre otro u otros.

La clave de este módulo es identificar bien a nuestros clientes y al mercado.

Propuesta de valor:

Se ubica en el centro del lienzo. Generar valor va más allá de definir el producto o servicio que se oferta, por lo que también forman parte de este apartado la novedad del producto o servicio, la mejora del rendimiento, el ajuste a las necesidades del cliente, la externalización de servicios, el diseño, la marca, el estatus, el precio, la reducción de costes, la reducción de riesgos y la accesibilidad.

Canales:

Esta parte es básica y en ella se debe de analizar la forma de distribuir el producto o servicio, para que así pueda llegar a nuestro cliente final de forma eficiente mejorando la accesibilidad. De esta manera crearemos valor para ellos.

Relación con los clientes:

Este apartado trata de analizar el tipo de relaciones que se establecerán con el cliente cuando éstos adquieran el producto o servicio. Debido a esto, se deberá de estudiar

cuál es la forma más oportuna y correcta para que esta relación perdure a largo plazo. Estas vinculaciones pueden estar basadas en fundamentos como la captación de clientes, su fidelización o estimulación de las ventas.

Flujo de ingresos:

Esta sección no se basa en conocer los ingresos que obtendremos con el buen funcionamiento de la empresa, si no de conocer la diferencia entre ingresos y costes que obtendremos de ella. Esto nos ayudará a conocer cómo se financia el negocio para poderlo sacar adelante. El indicador principal de los ingresos es el precio.

Recursos clave:

Se trata de encontrar aquellos recursos que generan una propuesta de valor. Entre ellos podemos encontrar:

- Recursos físicos: el inmovilizado material que conforma la empresa, por ejemplo naves, furgonetas...
- Recursos intelectuales: el inmovilizado inmaterial que conforma la empresa por ejemplo marcas, patentes...
- Recursos humanos: el capital humano que desarrolla la actividad empresarial como son los trabajadores.
- Recursos económicos: obtener las necesidades monetarias oportunas para poder desarrollar la actividad empresarial.

Actividades clave:

En esta parte aparecen aquellas acciones que hacen que la actividad empresarial tenga un buen funcionamiento, continuidad y se diferencie del resto de competidores. Aportan características a la actividad que complementan la propuesta de valor del producto o servicio.

Se pueden clasificar en tres niveles principales:

- Producción: engloba las actividades de fabricación y diseño del producto o los medios adecuados para llevar a cabo el servicio.
- Resolución de problemas para los clientes: aquellas actividades llevadas a cabo para resolver satisfactoriamente los contratiempos que se puedan ocasionar con los clientes.
- Red plataforma: medios, plataformas o soportes informáticos como son las páginas web, el software o la red de distribución.

Alianzas:

En este apartado se analizan los diferentes contactos y acuerdos de colaboración que lleva a cabo la empresa con otras empresas, organismos o instituciones.

También son conocidas como asociaciones clave y se refieren a las relaciones o acuerdos generados con otras empresas, organismos o instituciones cuando estos tienen algo que la empresa necesita o viceversa.

Las alianzas o asociaciones clave que encontramos según el modelo son las siguientes:

- Relaciones cliente-proveedor.
- Alianzas entre empresas no competidoras o competidoras.
- Empresas conjuntas para la creación de nuevos negocios.

Por otra parte, se debe de anotar en este apartado quiénes serán los socios comerciales clave, así como los proveedores clave y los recursos clave que deberemos obtener de estas alianzas para que el negocio funcione correctamente.

Estructura de costes:

Es el último bloque y uno de los más importantes del modelo, dado que en él se analiza y define la estrategia a seguir por la empresa para mantener la estructura de costes. Ésta se puede enfocar de dos maneras distintas:

- Una empresa cuyos costes se mantienen bajos.
- Una empresa que se enfoca en crear valor a un precio más alto.

Estos costes son los gastos en que se incurre para llevar a cabo el negocio. En él están los costes directos, como por ejemplo son las materias primas o alquileres, y los costes indirectos, como por ejemplo las amortizaciones o servicios postventa.

Una vez conocido esto, servirá de herramienta para poder determinar qué parte de los ingresos se dedica a cada tipo de gasto.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL CASO

Para llevar a cabo cualquier actividad de análisis de una empresa, es necesario contar con los medios y la información adecuada.

Se denominan fuentes de información a los *“diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Éstos forman parte del proceso de investigación que se esté desarrollando”*. (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2007).

A continuación se van a describir las diferentes fuentes que serán utilizadas para la aplicación del Modelo Canvas al Grupo Inditex.

- **Página web de la empresa:**

En la actualidad, un gran porcentaje de empresas eligen estos sitios web como escaparate de las mismas, y es que se ha descubierto que sirve para darse a conocer al mundo, llamar la atención y captar nuevos clientes. Todo ello repercute en sus resultados económicos.

En la página web del Grupo Inditex podemos encontrar la siguiente información:

- Biografía empresarial.
- Informes de las diferentes áreas de negocio de la empresa.
- Información acerca de clientes y proveedores.
- Informes anuales tanto a nivel corporativo como de carácter económico.
- Diferentes procedimientos de la toma de decisiones para la creación de valor en la empresa.
- Productos que ofrecen.
- Normas técnicas, sociales y de funcionamiento.
- Relación con accionistas e inversores.



Gráfico 4. Recorte web página Inditex. (Fuente: Inditex, 2019).

- **Bases de Datos:**

“Una base de datos es un “almacén” que nos permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego podamos encontrar y utilizar fácilmente” (Pérez, 2007).

En este proyecto utilizaremos una de las bases de datos más conocidas que se denomina SABI (Sistema de Análisis de Balances Financieros) la cual es una base de datos que contiene información financiera de más de 1.250.000 de empresas españolas y 400.000 empresas portuguesas (Biblioteca de la Facultad de Economía y Empresa de Coruña, 2012).

Se utiliza para el análisis de aspectos financieros y del marketing estratégico, y se caracteriza por su extensa cobertura, la estandarización de los estados financieros, la facilidad en el manejo del software y por la flexibilidad para la obtención y explotación de información (Guerrero, 2012).

Los datos se actualizan periódicamente y se obtienen de fuentes oficiales como el Registro Mercantil o el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME). Esto nos aportará seguridad y fiabilidad a la hora de usarlos. Además, se conservan los datos económicos financieros de los 8 años anteriores por lo que podremos ver la evolución de éstos (Guerrero, 2012).

MODELOS DE NEGOCIO EN EMPRESAS FAMILIARES

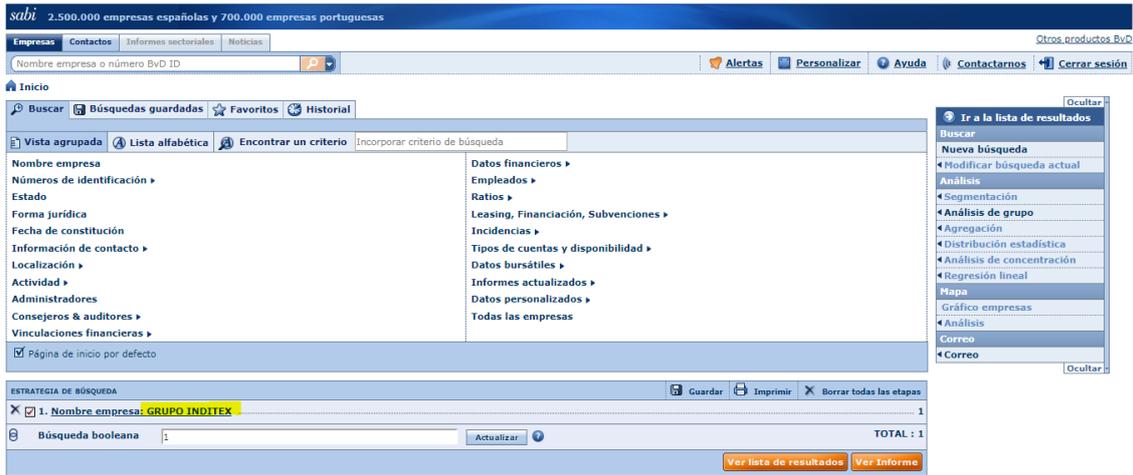


Gráfico 5. Recorte web página SABI. (Fuente: SABI, 2019).

• Catálogos, anuncios, y revistas:

Se trata de otra fuente de información cuyo soporte en el pasado era únicamente material y que en la actualidad convive con el soporte digital. Sin embargo, el Grupo Inditex, pese a operar en el mundo textil donde se emplean grandes cantidades de dinero en publicitarse, apenas invierte en ello. El éxito que tiene se lleva a cabo por el dinero que destina a crear técnicas de marketing y logística (Telling, 2017).

Debido a ello, no vamos a obtener mediante estas fuentes gran cantidad de información, pero sí pequeños apuntes realizados por personas ajenas a la empresa, como pueden ser escritores que llevan a cabo numerosos artículos acerca de este grupo empresarial.



Gráfico 6. Recorte web página Telling. (Fuente: Telling, 2017).

- **Publicaciones de proveedores, distribuidores, sindicatos y otros competidores.**

Tal y como argumenta el Grupo Inditex en su web, estos agentes externos son de gran importancia para la empresa. En la actualidad, trabajan con sindicatos, ONGs, asociaciones de trabajadores, administraciones públicas y otros organismos, participando con ellos en encuentros en los que dialogan con sus proveedores y fabricantes a través de plataformas de diálogo o “clusters” que tal y como define el Grupo Inditex, son “*espacios de cooperación para promover un entorno productivo sostenible en un área geográfica estratégica para el modelo de negocio de Inditex*” (Inditex, 2019).

Por ello, debido a la gran interactividad que existe entre la empresa y estos agentes, podremos encontrar información que explique algún nexo de actualidad existente entre ambas.



Gráfico 7. Recorte web página Inditex. (Fuente: Inditex, 2019).

- **Información publicada en prensa:**

Como dicta su definición, la empresa es un “*Conjunto o generalidad de las publicaciones periódicas y especialmente las diarias*” (RAE, 2001).

Por ello, encontraremos en esta fuente de información los aspectos más novedosos y actuales que envuelven a la actividad empresarial de la empresa. Esto ocurrirá especialmente en periódicos de carácter económico, como por ejemplo es el diario Expansión, donde dedica un apartado a esta empresa aportando sus datos de cotización, sus últimas noticias, datos de sus competidores del sector textil, empresas en las que participa etc.

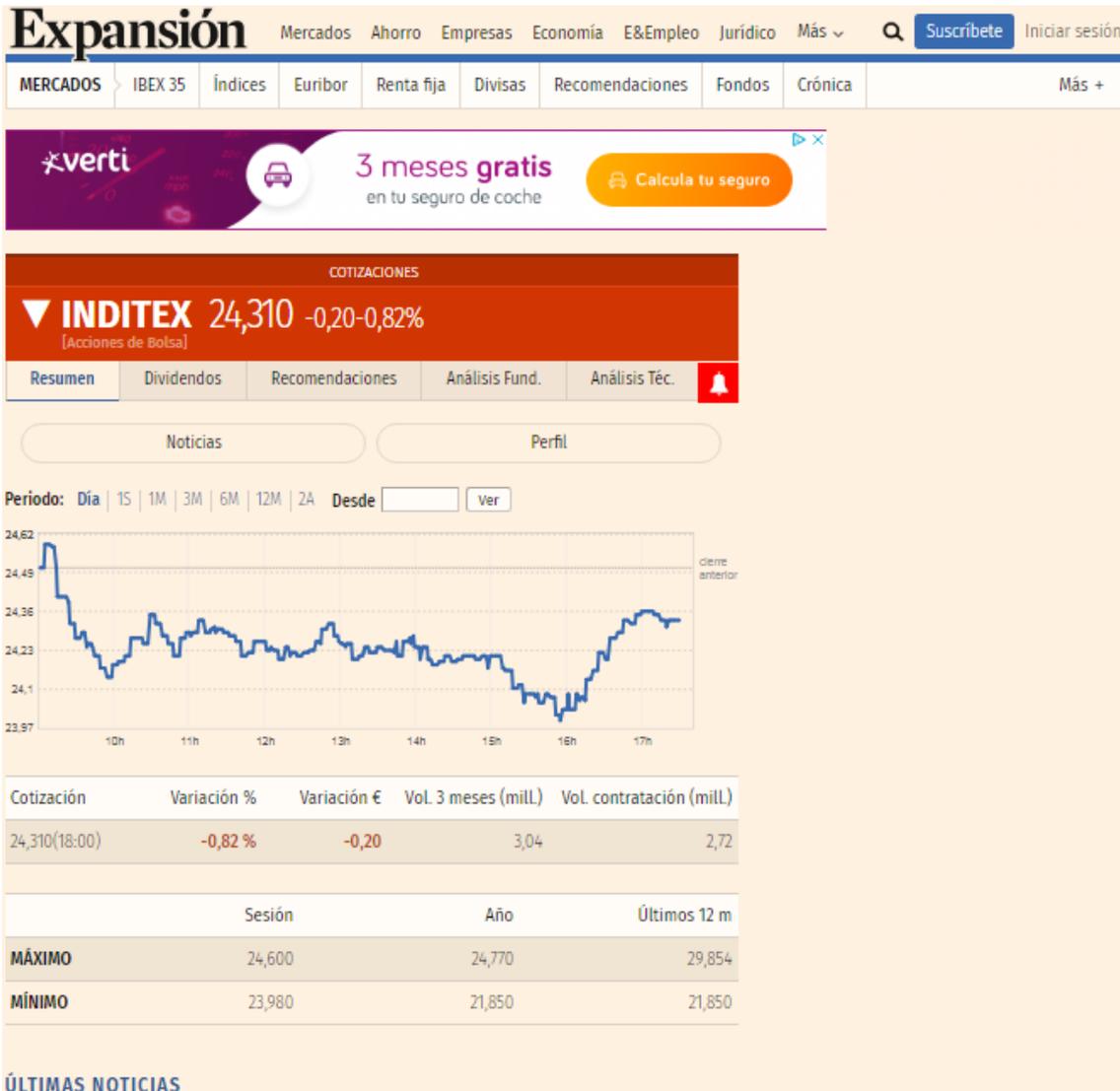


Gráfico 8. Recorte web página Expansión. (Fuente: Expansión, 2019).

- **Registro Mercantil, Registro de la Propiedad, Oficina Española de Patentes y Marcas, etc.**

Mediante esta fuente encontraremos datos objetivos acerca de la denominación empresarial, marca, nombre comercial etc...

En nuestro caso, al tratarse de una empresa española, acudiremos a la Oficina Española de Patentes y marcas para encontrar dicha información y al Registro Mercantil Central para examinar su denominación social.

Al tratarse de una empresa textil, la cual interacciona constantemente con el mercado, su denominación comercial es un punto que hay que cuidar y tener en cuenta a la hora de la creación de valor hacia el cliente, dado que una mala reputación podría repercutir gravemente.

DATOS GENERALES	Actos Publicados BORME	Anuncios BORME
BALANCE / PERDIDAS Y GANANCIAS	Detalle del BORME de INDITEX SA con CIF A28601094 en el Registro Mercantil de A CORUÑA.	
REGISTRO MERCANTIL	<p>INDITEX SA(R.M. A CORUÑA) - N° Acto: 000395467 - Fecha Acto: 02/10/2018</p> <p>Nombramientos. Apoderado: SANCHEZ IGLESIAS JOSE ANDRES</p> <p><small>Datos Registrales BORME, Registro Mercantil de A CORUÑA T 3574 , F 177, S 8, H C 22299, UA 48(26.09.18)</small></p>	
CARGOS / DIRECTIVOS Y VINCULACIONES	<p>INDITEX SA(R.M. A CORUÑA) - N° Acto: 000395466 - Fecha Acto: 02/10/2018</p> <p>Nombramientos. Apo.Sol.: VAZQUEZ BARBA LUCIA</p> <p>Apo.Sol.: VAZQUEZ MARTINEZ JAVIER ALEJANDRO</p> <p>Apo.Sol.: PREGO GONZALEZDANIEL</p> <p>Apo.Sol.: HIDALGO ROMO CARLOS</p> <p><small>Datos Registrales BORME, Registro Mercantil de A CORUÑA T 3574 , F 177, S 8, H C 22299, UA 47 (26.09.18)</small></p>	
TELÉFONOS Y DIRECCIONES	<p>INDITEX SA(R.M. A CORUÑA) - N° Acto: 000390989 - Fecha Acto: 27/09/2018</p> <p>Nombramientos. Apoderado: MOLINA LAVANDERA LUIS</p> <p><small>Datos Registrales BORME, Registro Mercantil de A CORUÑA T 3574 , F 176, S 8, H C 22299, UA 46 (20.09.18)</small></p>	
OPINIONES DE USUARIOS	<p>INDITEX SA(R.M. A CORUÑA) - N° Acto: 000161796 - Fecha Acto: 12/04/2018</p> <p>Nombramientos. Apo.Sol.: OROZA RODRIGUEZ ELISEO JESUS</p> <p>Apo.Sol.: TAPIA PORTO ENRIQUE</p>	
CUENTAS ANUALES		
INFORME + RAI		
INFORME DE RIESGO		
INFORME COMERCIAL		

Gráfico 9. Recorte web página BORME Inditex. (Fuente: Infocif, 2019).

4. ANÁLISIS DEL CASO

4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: HISTORIA Y DESCRIPCIÓN GENERAL

La empresa Inditex es una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo. Actualmente destacan entre sus cifras la presencia en 202 mercados ya sea de forma online o física, sus más de 7.000 tiendas en 96 mercados y una plantilla con 171.836 empleados (Inditex, 2019).

Su actividad se describe como: *“Comercialización. Fabricación, importación y exportación de productos textiles calzado, accesorios y complementos. Adquisición de bienes muebles, inmuebles, valores, participaciones y acciones relacionadas con la anterior”* (Sabi, 2019).

Este grupo se compone de ocho marcas:



Gráfico 10. Marcas del Grupo Inditex. (Fuente: Elaboración propia, 2019).

Dicho negocio textil comienza su actividad en 1963 en A Coruña, de la mano de Amancio Ortega bajo el nombre de Confecciones GOA, el cual realizaba vestidos y batas de mujer para su posterior distribución. Este negocio fue en constante crecimiento, tanto que diez años más tarde su plantilla contaba con 500 personas.

En 1975 abre la primera tienda de Zara y dos años más tarde su sede en Arteixo (La Coruña).

En la década de los 80 se producen grandes acontecimientos. En primer lugar, se invierte en un centro logístico para abastecer nueve tiendas de Zara que se localizaban en las zonas más prestigiosas de las ciudades españolas y en segundo lugar, en 1985 se funda Inditex.

Inditex, se trata de la empresa holding del grupo cuya seña de identidad es un sistema de distribución que cumple con las exigencias del mercado y que se adapta muy rápido a un ritmo de crecimiento. A este grupo se irían agregando sucesivamente las distintas marcas tal y como muestra la siguiente tabla:

1991	Pull&Bear y Massimo Dutti
1998	Bershka
1999	Stradivarius
2001	Oysho
2003	Zara Home
2008	Uterqüe

Tabla 4. Año de vinculación de las marcas al Grupo Inditex. (Fuente: Elaboración propia, 2019).

En 1988 comienza su andadura internacional con la apertura de su primera tienda en Oporto y un año más tarde en el continente americano en Nueva York. Desde entonces, las aperturas de nuevos establecimientos en diferentes puntos del mundo no han cesado.

Con la entrada en el siglo XXI, comienzan diversos cambios sociales:

- El primero de ellos se produce en el año 2002 cuando Inditex presenta un programa social denominado “for&from” cuyo objetivo es la integración social de personas con discapacidad en sus tiendas.
- En segundo lugar, tres años más tarde en 2005, cambia su estructura en el consejo de administración. Pablo Isla es nombrado vicepresidente y delegado de Inditex, pasando a asumir en 2011 la presidencia.
- En tercer lugar, en 2006 se presenta un plan estratégico medioambiental con el objetivo de garantizar que todas las operaciones sean medioambientalmente sostenibles y renovando el mismo en 2010. En 2016 se le otorga un reconocimiento internacional en esta materia y se elabora un nuevo plan que perdurará hasta 2020.
- En cuarto y último, en 2015 el Grupo Inditex hace partícipes a sus empleados de sus beneficios, repartiendo 37,4 millones de euros entre los 78.000 empleados de tiendas, fabricación, logística, cadenas y filiales. Dicho hecho se recoge en el “Plan Extraordinario de Participación de los Empleados”.

En cuanto a su aparición online, la primera tienda fue Zarahome.com en 2007 y tres años más tarde Zara. Este hecho ha repercutido en un aumento considerable del grupo y de su posición en numerosos mercados.

a la marca, proveniente de hogares con ingresos medios y que vive en las grandes ciudades” (Blasco, 2015), y que representa uno de los nichos de clientes más representativos de esta empresa, no será el mismo. Por ejemplo, una persona de ingresos medios no tendrá el mismo poder adquisitivo en un país cuyo salario mínimo esté situado por debajo de los 1000 euros que en otro que lo supere. Ambas en referencia a su propio país se sitúan en un baremo intermedio de poder adquisitivo o denominado ingresos medios, sin embargo, si son comparadas entre sí veremos que son muy diferentes.

Propuesta de valor:

En primer lugar, Inditex lo que trata de ofrecer a sus clientes es la distribución de nuevas tendencias propias que producen novedad en el mercado. La empresa envía a sus tiendas pequeños lotes de prendas con gran periodicidad. De esta manera crea una imagen de edición limitada entre sus productos y el aliciente a sus clientes que regresan constantemente para observar qué artículos hay nuevos (Muñoz, 2006).

Por otra parte, proporciona a sus clientes productos cuya relación diseño, calidad y precio es excepcional. Esta propuesta de valor ha sido una de las claves de su éxito empresarial dado que hasta la fecha la industria textil se centraba solo en uno de esos aspectos. Como dato, Inditex lanza al mercado anualmente unos 20.000 nuevos modelos adaptados a los gustos, climas, etc. (Muñoz, 2006).

Canales:

En la actualidad cuenta con 10 centros logísticos repartidos por la geografía nacional, de manera que las tiendas pueden recibir dos veces por semana sus pedidos y en 24 o 48 horas. Debido a esto, ha podido llevarse a cabo el sistema de trabajo denominado “Just in Time” el cual trata de ofrecer al mercado los productos necesarios en el momento necesario, reduciendo así los costes de gestión y almacenaje (Grupo1 Asesorando al cliente blogspot, 2012).

Por otra parte, el canal de distribución se podría denominar indirecto corto dado que cuenta con intermediarios para llevar a cabo la ejecución del transporte de manera externa a la empresa. Este transporte se realiza mediante paquetería en cajas de cartón, en cuyo interior la mayoría de sus prendas van embolsadas.

Relación con los clientes:

La principal relación que la empresa establece con sus clientes es de manera directa a través de sus diferentes tiendas. Esto permite a sus empleados conocer rápidamente los deseos y necesidades de estos usuarios. Para llevar a cabo esta labor, cualquier trabajador de la empresa independientemente del puesto que ocupe pasa un periodo de formación en tienda (Inditex, 2019).

**“ FORJAMOS NUESTRA RELACIÓN
CON NUESTROS CLIENTES EN
NUESTRAS TIENDAS ”**

Gráfico 13. Frase de Inditex a cerca de sus clientes. (Fuente: Inditex, 2019)

CIPRIANO SOLARANA DE LA FUENTE

Por otra parte, Inditex también se relaciona con sus clientes a través de las diferentes páginas web que posee. En el año 2017, un 10% de sus ventas netas totales se obtuvieron mediante este medio con 2.418 millones de visitas y hasta 249.000 pedidos en una hora. Los perfiles sociales de las ocho cadenas del grupo acumulan 121 millones de seguidores (García, 2018).

Flujo de ingresos:

El Grupo Inditex lleva a cabo la financiación de su negocio mediante de las ventas que realiza, concretamente a través de su margen. El margen de ganancia de los productos es el determinante del beneficio que va obtener con cada producto vendido. El IVA se añade posteriormente ya que es un concepto que no debe estar en el cálculo.

$$\text{Margen} = ((\text{venta} * 100) / \text{coste}) - 100$$

En la siguiente tabla, se representa la evolución de dicho indicador entre las fechas 31/1/2013 y 31/1/2019.

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL SA								
15142 ARTEIXO (A CORUÑA, ESPAÑA) Empresa cotiza en bolsa El Global Ultimate Owner de esta participada es MR AMANCIO ORTEGA		Código NIF Fecha últimas cuentas		A15075062 31/01/2019				
Cuentas financieras y gastos comunes								
Cash flow	10.473	2.456	2.294	1.996	1.726	1.595	1.4	1.4
Valor agregado	10.820	2.797	2.662	2.329	2.049	1.839	1.6	1.6
EBIT	10.471	2.492	2.402	2.076	1.780	1.668	1.4	1.4
EBITDA	10.563	2.573	2.480	2.152	1.846	1.722	1.5	1.5
Ratios formato global								
Cuentas No Consolidadas Pinchar aquí para cuentas consolidadas		31/01/2019 ml EUR	31/01/2018 ml EUR	31/01/2017 ml EUR	31/01/2016 ml EUR	31/01/2015 ml EUR	31/01/2014 ml EUR	31/01/2013 ml EUR
		12 meses Aprobado Normal PGC 2007						
A. Rentabilidad								
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	86,05	63,01	65,12	61,30	58,51	56,10	53,94	53,94
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	81,68	53,10	52,49	47,23	42,14	37,80	46,42	46,42
Rentabilidad sobre el activo total (%)	68,76	31,16	29,27	28,00	27,89	25,41	27,00	27,00
Margen de beneficio (%)	61,84	23,70	25,36	25,60	26,22	25,81	26,90	26,90

Tabla 5. Margen de beneficio 31/1/2013 al 31/1/2019. (Fuente: Sabi, 2019).

Como se puede apreciar, Inditex ha seguido una tendencia sin grandes alteraciones durante los años 2013 y 2018 en torno a un margen de un 25%. Sin embargo, en enero de 2019 sufre un gran repunte siendo éste más del doble que en años anteriores.

Recursos clave:

En este grupo se pueden señalar principalmente tres recursos clave:

- Los empleados: “Inditex considera a las personas como factor clave empresarial, defiende y promueve el cumplimiento de los derechos humanos y laborales y se compromete a la aplicación de la normativa y buenas prácticas en materia de condiciones de empleo, salud y seguridad en el puesto de trabajo” (Código de conductas y prácticas responsables Inditex, 2012).

Dentro de éstos cabe destacar a sus 700 diseñadores, los cuales desarrollan anualmente 50.000 creaciones que son llevadas al público en tan sólo 3 semanas desde que se realiza su diseño. “En esta labor derrochan capacidad de análisis, instinto, perspicacia y empatía, cualidades necesarias para detectar la realidad cambiante y las últimas tendencias” (Inditex, 2019).

- **Calidad y control:** Independientemente de la localización de sus fabricantes, Inditex garantiza que todos sus artículos que están a la venta sean saludables, seguros y medioambientalmente sostenibles. Todo aquello que forma parte del control productivo, *“debe cumplir con nuestro Código de Conducta y con los requisitos que establecemos en nuestros estándares y en nuestra lista de sustancias químicas restringidas”* (Inditex, 2019). También cuentan con un programa denominado Picking, que se encarga de revisar la calidad de los productos.
- **Logística:** Los diversos centros logísticos repartidos por la península son los encargados de cumplir con las necesidades de las tiendas. *“Nuestra logística se caracteriza por la flexibilidad, la eficiencia y una alta capacidad de respuesta, en perfecta sintonía con nuestro compromiso con la sostenibilidad”*. (Inditex, 2019). Para llevar a cabo esta actividad, cuentan con la última tecnología y el software más avanzado, desarrollado en muchos casos por ellos mismos.

Actividades clave:

Una de las actividades que mantiene viva en el mercado y que ha sido una de las claves del éxito empresarial de Inditex es la captación y posterior diseño de nuevas tendencias. Un equipo de profesionales son los encargados de investigar y visitar zonas comerciales de gran concurrencia para determinar el tipo de moda que más eligen los consumidores y posteriormente colocarla en el mercado a la mayor brevedad posible. Para llevar a cabo esta labor, la coordinación entre las fases de diseño, producción y distribución es de gran importancia.

Alianzas:

Las alianzas que lleva a cabo este grupo, principalmente se pueden clasificar según dos tipos de ámbitos:

- **Alianzas comerciales:** surgen del desarrollo de su actividad empresarial y su objetivo es afrontar nuevos retos para la creación de valor. Dentro de éstas, encontraríamos acuerdos con proveedores, acuerdos publicitarios etc. Ejemplo de ello, es la noticia que se muestra a continuación de la renovación de contrato con la cadena minorista de ropa en Lituania y Países Bálticos denominada Apranga.

EMPRESA

Inditex extiende su alianza con su socio en los países bálticos hasta 2020

La matriz de Zara ha extendido por quinta vez su contrato con Apranga, con quien comenzó a trabajar en 2004 y que opera con 46 tiendas del grupo gallego.

23 ENE 2018 — 12:00

MODAES

TEMAS RELACIONADOS

Inditex

COMPARTIR



ME INTERESA



Inditex estrecha su alianza con su socio en los países Bálticos. El grupo gallego ha renovado su acuerdo con Apranga, quien gestiona su actividad en Lituania, Estonia y Letonia, hasta 2020. Esta es la quinta vez que los dos grupos renuevan su alianza, que comenzó en 2004.

Gráfico 14 .Alianza de Inditex con los Países Bálticos. (Fuente: Modaes, 2018).

- *Alianzas sociales: “Las alianzas creadas con los grupos nos permiten desarrollar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que identifica las Alianzas para lograr los objetivos como su Objetivo 17” (Estrategia sostenible Inditex, 2016).*

Inditex cuenta con un Consejo Social cuya finalidad es el asesoramiento en materia de sostenibilidad y que está integrado por personas o instituciones externas e independientes al Grupo. El mismo “se encarga de formalizar e institucionalizar el diálogo con los interlocutores clave en la sociedad donde desarrollamos nuestra actividad” (Estrategia sostenible Inditex, 2016).

Estructura de costes:

Llevar a cabo la actividad de Inditex diariamente es muy costoso, sin embargo no todos aquellos elementos que definen la estructura de costes tienen el mismo peso.

En primer lugar los diseñadores cobran gran importancia. Se trata de una de las piezas más destacadas dentro de las partidas de sueldos y salarios de los trabajadores. El futuro y la continuidad en cuanto a producto se refiere, recae sobre ellos, por lo que las tareas de investigación y diseño de tendencias son altamente recompensadas.

En segundo lugar, las inversiones inmobiliarias tienen un alto valor. Una de las principales características de este grupo es la ubicación de sus tiendas en las zonas comerciales más concurridas e importantes de las ciudades, por lo que el precio del suelo en estas zonas es muy elevado.

En tercer lugar y ya con un coste medio, se encuentran las actividades relacionadas con la logística de la empresa. Es una tarea que se realiza de manera habitual y efectiva, por lo que con el paso del tiempo se ha ido perfeccionando aumentando simultáneamente la eficiencia.

En cuarto lugar se encuentran los proveedores. No tienen un gran impacto económico en el coste de fabricación de la empresa dado que las materias primas utilizadas normalmente vienen de países donde abundan y su precio no es especialmente alto. Por otra parte, como se puede observar en la siguiente tabla, el periodo medio de pago a dichos proveedores es bastante superior al de cobro, lo que quiere decir que cuando Inditex paga a estos agentes comerciales, él ya ha vendido y cobrado esta materia prima. (Sabi, 2019) (Cuentas anuales e informe de Gestión Inditex, 2017 y 2019).

	2015	2016	2017	2018
Periodo medio de pago a proveedores (días):	34,02	35,56	46,56	46,76
Periodo medio de cobro	25	13	19	13

Gráfico 15.Periodos medios. (Fuente: Elaboración propia, 2019).

En quinto lugar, se sitúan las numerosas prácticas que Inditex lleva a cabo para cumplir con las normativas y compromisos sociales.

En sexto y último lugar se encontraría la publicidad. Es sorprendente que en una empresa de este tamaño y más conociendo el sector en el que opera, esta partida sea una de las que represente un coste menor. La mayoría de la publicidad de Inditex se hace mediante escaparates y otras técnicas comerciales para atraer a los clientes tal y como hemos mencionado anteriormente en el apartado relación con los clientes.

Con toda la información detallada y recopilada a lo largo de este punto del documento, es hora de ordenarla y formalizarla. A continuación se muestra la creación del lienzo Canvas del Grupo Inditex.

CIPRIANO SOLARANA DE LA FUENTE

ALIANZAS Comerciales para la creación de valor. Sociales a través de un Consejo en materia de sostenibilidad.	ACTIVIDADES CLAVE Captación y diseño de nuevas tendencias. Coordinación entre las fases de diseño, producción y distribución.	PROPUESTA DE VALOR Distribución de propias tendencias que causan novedad. Pequeños lotes periódicos que dan imagen de edición limitada. Buena relación entre diseño calidad y precio. Abundancia de colecciones anuales.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Relación directa mediante tiendas y páginas web	SEGMENTOS DE CLIENTES Ambos sexos. Amplio rango de edad. Apasionados a las últimas tendencias.
	RECURSOS CLAVE Empleados en general, destacando los diseñadores Calidad y control en sus productos Logística flexible, eficiente y con capacidad de respuesta		CANALES Diez centros logísticos repartidos por España. Reparto a tienda de dos veces por semana. Indirecto corto: cuenta con intermediarios para el transporte.	
ESTRUCTURA DE COSTES -Alto coste en cuanto en salarios, destacando el de los diseñadores. -Grandes inversiones inmobiliarias. -Coste medio en logística. -Coste bajo en proveedores, prácticas normativas y sociales. -Coste prácticamente nulo en publicidad.		FLUJO DE INGRESOS Se lleva a cabo a través del beneficio neto o margen de ventas.		

Tabla 6. Lienzo Canvas Inditex. (Fuente: Elaboración propia, 2019).

4.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO: PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTA DE POSIBLES MEJORAS

Una vez aplicado el Modelo Canvas a la empresa Inditex y plasmado posteriormente en el lienzo, a continuación vamos a describir tres aspectos a destacar:

Puntos fuertes:

La seña de identidad de este grupo se basa en la relación entre calidad, precio, diseño y exclusividad de sus productos, lo cual hace que sea el núcleo principal del Modelo Canvas y que a su vez lo distinga del resto de competidores. Para llevar a cabo esta tarea, Inditex cuenta con uno de los recursos clave más importantes como es su equipo humano.

Así mismo, también destaca el control que mantiene en toda la cadena de valor, con una coordinación perfecta entre empresa y mercado, ofreciendo al cliente lo que necesita en cada todo momento, lo que le ha permitido llevar a cabo un sistema de gestión “Just in time”.

Todos estos aspectos citados se unen a una imagen sólida de marca, la cual se ha ido forjando con el paso del tiempo. Para ello, Inditex ha hecho grandes apuestas. La primera de ellas es la ubicación. Este grupo se ha posicionado a nivel mundial en los principales rincones comerciales de las ciudades, con una oferta de productos segmentada entre sus marcas, llegando así a clientes con poderes adquisitivos muy dispares y con un amplio abanico de edad. En segundo lugar, este grupo ha optado por realizar una publicidad distinta al resto de sus competidores, la cual se basa en sus escaparates llamativos y en un esfuerzo diario por complacer de la mejor manera

posible a sus clientes, tanto en tienda como a través de la web, para que estos ejecuten un “boca a boca” positivo entre la población.

Por último, y en cuanto a lo referido a su compromiso con el entorno, cabe destacar el cuidado que tiene hacia el medio ambiente y sus clientes, el cual está recogido a través de las diversas políticas de responsabilidad social corporativas de la empresa.

Puntos débiles:

Sin embargo, pese a ser una de las empresas mundiales más fuertes, Inditex manifiesta algunos puntos débiles. En primer lugar, y en cuanto a producto se refiere, la búsqueda e imagen de exclusividad que Inditex quiere causar en el mercado no es reflejada completamente. Sus colecciones a pesar de tener un diseño único y no permanecer en el mercado demasiado tiempo, son compuestas por un gran número de prendas, lo que hace que se conviertan en algo común y de fácil adquisición entre sus clientes.

Por otra parte, tampoco cubre la demanda total de los clientes, tanto por número de prendas como de tallas. Con dicha información podríamos pasar a calificar su distribución como selectiva.

En segundo lugar, siete de las ocho marcas del grupo, operan en el mismo sector. En el año 2017 cinco marcas se situaban entre las cien de más valor del país. Por ejemplo, Stradivarius ocupaba el puesto 22, seguida muy de cerca por Pull&Bear en el puesto 23 (Modaes, 2017). Como resultado, la competencia que existe entre ellas es altísima. Sin embargo, en algunos casos la rentabilidad global del grupo no se corresponde con la de la marca. Como indica este ranking, tres de sus marcas no aparecen mientras que el resto sí. Esto quiere decir que a nivel individual puede que haya marcas que no estén siendo rentables en el mercado y dicha imagen esté tapada por la rentabilidad global del grupo.

En tercer lugar, la gestión del inmovilizado material puede que no sea la correcta. Inditex desde sus inicios, tal y como se ha comentado, ha optado por dos tipos de localizaciones. La primera de ellas trata de ocupar las principales calles y centros comerciales de las ciudades y la segunda, mantener sus centros logísticos en la península. Esto le lleva a incurrir en elevados costes de arrendamiento y de logística que podrían ser menores.

Por último, los trabajadores no son remunerados excesivamente. En el año 2017 Inditex destinó *“148,136 millones de euros al personal, que divididos entre el total de su plantilla, resulta un salario medio global de 862 euros por empleado”* (Gómez, 2018). A este dato, cabe sumar las grandes diferencias que existen entre los diferentes puestos de trabajo o la localización de los mismos. Por ejemplo *“un mozo de almacén sin antigüedad en turno fijo ingresará 26.562 euros por salario. El mismo puesto en Sallent (Barcelona) para la cadena Stradivarius tendrá un salario de 18.513 euros. Hay 8.000 euros anuales de diferencia”* (Gómez, 2018).

Propuesta de posibles mejoras:

Una vez analizados tanto los puntos fuertes como débiles de Inditex, a continuación se van a detallar una serie de posibles mejoras.

La primera de ellas hace referencia a sus trabajadores. Como se ha visto, es una pieza clave en el desarrollo de la actividad empresarial por lo que se debe de cuidar y mantener. Ejemplo de ello sería una formación complementaria por parte de la empresa en temas como por ejemplo la psicología, lo que ayudaría a los empleados a captar, conocer y convencer mejor a sus clientes. Por otra parte, la política salarial debería ser reforzada, con salarios igualitarios en cada nivel piramidal de la empresa independientemente del lugar donde estén trabajando (misma política para cada región dentro de un país).

Otro de los posibles cambios que podría efectuar esta empresa es mayor adecuación al mercado. Los tiempos cambian y a pesar de que sea una seña de identidad su sede en Arteixo, se podría establecer alguna otra en lugares donde su volumen de ventas sea mayor al de España. Esta ubicación les haría estar más cerca de sus clientes y conocerlos mejor.

Por otro lado, hoy en día la periferia acapara mayor población joven que el centro de algunas ciudades. Al fin y al cabo son la tipología de clientes a los que van destinados mayoritariamente sus productos. Como consecuencia, no sería tan necesario establecerse en las calles más comerciales y concurridas de las ciudades y sí centrarse en algunos puntos periféricos.

Por último, podría fusionar algunas de las marcas que menor rentabilidad tienen en el mercado e innovar en otras actividades que estén relacionadas con el mundo textil. Por ejemplo, la apertura de una academia de diseño les permitiría diversificar más su actividad a la vez que complementarla y tener un mayor apoyo en el caso de que surja algún contratiempo en el mercado.

5. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo de investigación de fin de grado se basa en un exhaustivo análisis y, posteriormente, aplicación de un modelo de negocio actual a una empresa de carácter familiar, en concreto al Grupo Inditex. Dicha elección se debe a la importante presencia conseguida en pocos años a nivel mundial, por lo que realizar dicho proyecto, ayuda a conocer algunas de las claves que la han llevado a alcanzar el éxito y viabilidad empresarial pudiendo servir éste como modelo para futuras empresas.

Con este proyecto se trata de dar a conocer los modelos de negocios más significativos que son empleados en la actualidad por las empresas y posteriormente realizar un caso práctico en base a uno de ellos. Todos junto con sus herramientas de análisis, son válidos para ser empleados en cualquier tipo de empresa, no garantizando únicamente con esto el éxito de la misma. Sin embargo, ayudan a conocer y definir la estrategia empresarial a la vez que refuerzan la idea de creación de valor.

Primeramente, se han descrito algunas de las herramientas para el análisis de los modelos de negocio más utilizados en la actualidad, siendo elegido para el desarrollo del trabajo el Modelo Canvas, ya que nos proporciona las herramientas necesarias para analizar la información que recibimos y trasladarla a nuestro ámbito empresarial. Hoy en día es importante tener en cuenta que el éxito o fracaso de una empresa depende, en gran manera, de su facilidad de adaptación al entorno y especialmente a sus clientes, por lo que tener un modelo de negocio apropiado contribuye al desarrollo del mismo.

Para el análisis de la empresa mediante esta herramienta, en primer lugar se ha recabado información sobre la misma a través de diversas fuentes; las cuales son su propia página web, bases de datos como Sabi; catálogos, anuncios y revistas, publicaciones de diversos agentes ligados a la actividad empresarial; como por ejemplo proveedores y competidores, información de prensa y algunos registros oficiales como por ejemplo el Registro Mercantil. Este proceso es necesario para posteriormente poder estudiar de manera documentada cada uno de los nueve puntos que conforman el lienzo Canvas, como son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas y por último, estructura de costes.

Como resultado, se han conocido tanto los puntos fuertes como débiles que contiene la empresa, llegando así a poder abordar un nuevo apartado de posibles mejoras.

Inditex en pocos años en el mercado, ha conseguido revolucionar el mundo textil gracias a la orientación de su cadena de valor hacia el cliente, lo cual previamente nadie lo había hecho. Por ello, podemos decir que su principal ventaja en el modelo de negocio es la capacidad de visión futura de negocio y tendencia, respaldada por su flexibilidad, rapidez e innovación. Destaca también su amplia tipología de clientes ya que cubre diversos mercados dependiendo del sexo, edad y poder adquisitivo.

Todo ello, es llevado a cabo mediante una fusión entre promoción y distribución que captan la atención y deseo de todos sus clientes, avalado en todo momento con labores de marketing distintas al resto de competidores, haciéndoles únicos y diferentes en este ámbito.

Desde mi punto de vista, se trata de un modelo de negocio efectivo. Ejemplo de ello, es el éxito alcanzado en estas últimas décadas sin verse apenas modificado. Sin embargo, hay puntos que deberían de ser reforzados, como por ejemplo la estructura de costes. Para ello, mi recomendación se basa en la reducción de inversiones inmobiliarias en lugares en cuyo precio del inmueble no guarda relación con los beneficios que se obtienen del mismo y emplearlo en la creación de nuevos centros logísticos que se localicen en lugares cercanos a las tiendas, produciendo así un enriquecimiento social al contratar nuevos trabajadores y una respuesta más inmediata al mercado. Recordemos que para Inditex sus empleados son uno de los mayores recursos clave, por lo que cualquier gesto que realice hacia ellos será recompensando en el futuro (como por ejemplo del reparto de beneficios en 2015 que mencionamos en el punto 4.1 de este documento). Hablar de empleados es hablar de personas y por lo tanto este activo intangible se debe de mantener y cuidar al máximo. Aumentar la formación y el conocimiento de los trabajadores crearía en ellos un arraigo mayor hacia la empresa, viéndose así éstos más valorados, considerados y con una mayor experiencia en el sector.

También hay que tener presente que la información aportada en este trabajo contempla ciertas limitaciones. El análisis de modelo de negocio se ha llevado a cabo acerca de un grupo empresarial, por lo tanto, no podemos asegurar que dicho plan sea común para todas y cada una de las empresas que lo conforman, a pesar de que la mayoría operen en el mismo sector. Por ejemplo, en el apartado de propuesta de valor, la relación entre diseño, calidad y precio no será la misma en Zara que en Massimo Dutti al igual que la abundancia de colecciones anuales. En el caso de que se quisiese profundizar en una marca en concreto, ésta debería de ser contrastada con cada punto del lienzo Canvas. Si ambos no coincidiesen, habría que abordar una nueva investigación.

Por último, otra de las limitaciones que contempla el análisis realizado es que ha estado condicionado por el acceso a las fuentes de información pública disponibles. Si bien se ha utilizado una amplia variedad de fuentes, contar con información directa

procedente de directivos y/o empleados de la empresa hubiera enriquecido más el análisis. A pesar de aportar numerosos datos de fuentes primarias, como por ejemplo sus cuentas anuales de la propia página web del Grupo, el contacto directo con ellos podría llegar a aportarnos otro tipo de información que no puede ser plasmada en un documento, por ejemplo el trato hacia el cliente, satisfacción con la empresa, implicación en su trabajo, contraste entre los valores del Grupo y el trabajo diario entre otros.

6. BIBLIOGRAFÍA

BILLAGE BLOG, 2016. Quién es Alexander Osterwalder y su Business Model Canvas. [Consulta: 8 enero 2019]. Disponible en: <https://www.getbillage.com/es/blog/alexander-osterwalder-business-model-canvas>

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ. Fuentes de información. [Consulta el 1 febrero 2019]. Disponible en: <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA DE CORUÑA, 2012. Ejercicio práctico con Sabi. [Consulta: 4 febrero 2019] Disponible en: https://www.udc.gal/export/sites/udc/biblioteca.economia/_galeria_down/EJERCICIO_PRACTICO_CON_SABI.pdf_2063069239.pdf

BLASCO SANCHEZ, J.J.2015.ZARA y su análisis estratégico. VERDÚ JOVER, A.J. Trabajo fin de grado, Universidad Miguel Hernández.[Consulta: 20 febrero de 2019]. Disponible en: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20S%20C%20A%20nchez%20C%20Jos%20A%20Javier.pdf>

CAMPOS.R .2016 Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L. Universidad Politécnica de Valencia. Tomás, Expósito. Trabajo final de grado [Consulta: el 28 enero 2019]. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65832/CAMPOS%20-%20Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20Canvas%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20y%20puesta%20en%20marcha%20de%20un%20negocio%20de%20comerc...pdf?sequence=3>

CIRUGEDA.E. 2015. ¿Qué es el modelo Canvas? Rankia. [Consulta: 15 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

EMPRENDEAPRENDIENDO (2017). El hombre que inventó la MODA RÁPIDA | Caso Zara. [Video online]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=_BWmhWd6YmY [Consulta: 18 Febrero de 2019].

EXPANSIÓN. Cotizaciones y valores Inditex. [Consulta el 7 febrero 2019]. Disponible en: http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/inditex_M.ITX.html

GARCÍA.B.2018. Inditex desvela uno de sus secretos: las ventas online suponen ya el 10% del negocio. Libre mercado. [Consulta: 25 de febrero de 2019]. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2018-03-14/inditex-desvela-uno-de-sus-secretos-las-ventas-online-suponen-ya-el-10-del-negocio-1276615415/>

GESTRON, 2016. Modelo de negocio: definición y ejemplos. [Consulta: 2 enero 2019]. Disponible en: <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>

GÓMEZ.A.2018. En Inditex no hay brecha salarial, ¿pero cómo son los sueldos que se pagan?. La información. [Consulta: 1 de abril de 2019]. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/empresas/en-inditex-no-hay-brecha-salarial-pero-cuanto-se-gana/6344117/>

GRUPO1.2012. Canales de distribución: Caso Inditex. [en línea]. 26 de abril de 2012. Disponible en: <http://asesorandoalcliente.blogspot.com/2012/04/canales-de-distribucion-casa-inditex.html>

GUERRERO MENA.V.A. 2012. Ejercicio práctico con Sabi. [Consulta: 6 febrero 2019]. Disponible en: https://www.udc.gal/export/sites/udc/biblioteca.economia/_galeria_down/EJERCICIO_PRACTICO_CON_SABI.pdf_2063069239.pdf

INDITEX. [Consulta el 31 enero 2019] Disponible en: <https://www.inditex.com/>

INDITEX.2012. Código de Conducta y Prácticas Responsables, Grupo Inditex.[Consulta: 20 febrero de 2019]. Disponible en: <https://www.inditex.com/documents/10279/241584/C%C3%B3digo+de+Conducta+y+Pr%C3%A1cticas+Responsables/c74a0a88-e824-4e18-97fd-06fd2753570c>

INFOCIF.2019. Inditex. [Consulta: 7 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.infocif.es/empresa/inditex-sa>.

MEGIAS.J, 2012. Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups. [Consulta: 14 enero 2019]. Disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

LEARNERS MAGAZINE.2013. Alexander Osterwalder, innovación en modelos o modelos de innovación. Tesis ontología de los modelos de negocio. Nº3, pp. 8-9. [Consulta 30 enero 2019] Disponible en: <http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/03-business-modeling/perfil.pdf>

MODAES.2017. Mango y desigual esprintan en el ranking de las 100 marcas españolas más valiosas del mundo. [Consulta: 28 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.modaes.es/back-stage/mango-y-desigual-esprintan-en-el-ranking-de-las-100-marcas-espanolas-mas-valiosas-del-mundo-en-2017.html>

MODAES.2018. Inditex extiende su alianza con su socio en los países bálticos hasta 2020. [Consulta: 22 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/inditex-extiende-su-alianza-con-su-socio-en-los-paises-balticos-hasta-2020.html>

MUÑOZ-NÁJAR.J.A. Inditex: Una compañía innovadora de valor.[Consulta: 22 febrero de 2019]. Disponible en <https://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/publicaciones/inditex-compania-innovadora-valor/669.aspx>

OSTERWALDER.A; PIGNEUR.Y. 2011. Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona : Deusto, p278. ISBN 978-84-234-2799-4.

OSTERWALDER, PIGNEUR. 2012. Generación de modelos de negocio. [Consulta: 3 enero 2019]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

PEREZ.D,2007. ¿Qué son las bases de datos?.[Consulta el 2 febrero 2019] Disponible en: <http://www.maestrosdelweb.com/que-son-las-bases-de-datos/>.

RAE. Prensa. [Consulta: 4 febrero 2019]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=U2brOEw>

RECHE.A, 2015. Análisis del modelo de negocio. [Consulta: 4 enero 2019]. Disponible en:<https://nementio.com/blog-inbound-marketing/analisis-del-modelo-de-negocio/>

RODRÍGUEZ.M, 2016. 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio. [Consulta: 8 enero 2019]. Disponible en: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>

SABI.[Consulta el 2 febrero 2019]. Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=3IO7G8MMSR9U1U6&loginpostback=true&ssotoken=14oO1DNx%2fjwZAGWfHiK1Tw%3d%3d

TELLING.2017. La estrategia de marketing y publicidad de Zara. [Consulta 7 febrero 219]. Disponible en: <https://www.agenciatelling.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>

UNIVERSIDAD DE ALICANTE, 2016. Cuatro herramientas para formular, difundir y comunicar tu modelo de negocio. El Club de las Buenas Decisiones. Programas Máster Universidad de Alicante. [Consulta: 12 enero 2019]. Disponible en: <https://www.doeua.es/cuatro-herramientas-para-formular-difundir-y-comunicar-tu-modelo-de-negocio-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones-cbd-mde-ua/>

VERBO.M.L. Inditex gana un 3,1% más y supera la barrera de los 12.000 millones de facturación. Expansión. [Consulta 26 de febrero de 2019]. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/12/5b98a39222601dbd178b45f8.html>

WIKIPEDIA. Inditex. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Inditex>

WIKIPEDIA. Modelo de negocio. [Consulta: 2 enero 2019]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio