



Aspectos internos y externos

- un estudio de caso de la empresa de moda española Inditex

Universidad de Aalborg
La facultad de humanidades
Comunicación Empresarial Internacional

Monitor: Lotte Dam

La tesis fue preparada por:

Anne Borup Andersen
Study no: 20173288
Caracteres: 180.013

Resumen

Esta tesis trata de los aspectos internos y externos que influyen a una empresa. En este caso, es necesario examinar una empresa determinada utilizando el Internet, es decir, la página web de la empresa y otro material en línea que pueda utilizarse para examinar estos aspectos. En este caso se trata de la organización española Inditex, cuyos aspectos internos y externos serán investigados, por lo que la pregunta de investigación de esta tesis es: *¿Cómo se expresa los aspectos internos y externos de Inditex y cuáles de estos aspectos debe tenerse en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos?*

El método hermenéutico se utiliza como procedimiento en esta tesis para manejar e interpretar los datos empíricos recogidos con el fin de obtener conocimiento y comprensión. El método cualitativo se utilizará en forma de un estudio de caso sobre cómo Inditex trabaja con los aspectos internos y externos en su página web, entre otras.

Los datos empíricos se dividen en tres partes: la página web de Inditex, los artículos de prensa y otra literatura. El dato empírico consiste en la fuente primaria como la página web de Inditex. También se utilice fuentes secundarias como artículos de prensa de periódicos nacionales.

Se utilizará una teoría de cultura de Geert Hofstede, y una teoría sociológica de Pierre Bourdieu, así como una teoría del branding corporativa de Paul Capriotti Peri. En cada una de estas teorías se utilizarán diferentes conceptos e ideas relevantes para responder a la presente pregunta de investigación. A base de estas teorías, se responderá a las siguientes subpreguntas: *¿Cómo se expresa su identidad a través de su página web?*, *¿Qué imagen se asocia a la organización de Inditex en España?*, *¿Cómo se expresa la cultura de la organización en la página web de Inditex?* y *¿Cómo influyen el comportamiento de compra en el mercado español?*

A base de esta tesis se puede concluir que existen algunos diferentes aspectos internos, así como externos que Inditex debe tener en cuenta, cuando se comercializar sus productos, incluso utilizando sus planes de futuro y sus puntos fuertes dentro de la empresa como factor interno para participar en su comercialización. Así como nuevos tipos de consumidores en España que Inditex debe tener en cuenta ahora en su comercialización

Índice de contenido

1.	Introducción.....	4
1.2	Motivación.....	6
1.3	Guía de lectura.....	6
1.4	Clarificación de conceptos.....	7
1.4.1	La cultura.....	7
2.	Enfoque científico	8
2.1	La hermenéutica como marco de comprensión	9
2.2	La hermenéutica filosófica de Gadamer	10
2.3	El círculo hermenéutico.....	11
2.4	Las limitaciones de la hermenéutica.....	12
3.	Diseño de la investigación y el material empírico.....	14
3.1	Inducción y deducción.....	14
3.2	Método cualitativo.....	15
3.3	Diseño del estudio	17
3.3.1	La investigación de estudios de casos prácticos	17
3.4	Estudio de casos prácticos	18
3.5	Material Empírico.....	19
3.6	La aplicación del material empírico con la teoría.....	19
3.7	Limitaciones	20
4.	Teoría.....	21
4.1	Branding de Paul Capriotti Peri.....	21
4.1.1	Identidad	22
4.1.2	Imagen	23
4.1.3	Limitaciones de la teoría de Peri	25
4.2	Las dimensiones culturales de Geert Hofstede.....	25
4.2.1	Distancia de poder	26
4.2.2	Masculinidad vs. feminidad.....	26
4.2.3	Individualismo vs. colectivismo	27
4.2.4	Aversión de la incertidumbre.....	27
4.2.5	Orientación a largo o a corto plazo.....	28
4.2.6	Indulgencia	28
4.2.7	Críticas de Hofstede.....	29

4.3	Las formas de capital de Pierre Bourdieu.....	30
4.3.1	Campo.....	30
4.3.2	Hábito	31
4.3.3	Capital económico	33
4.3.4	Capital cultural	33
4.3.5	Capital social	34
4.3.6	Capital simbólico.....	34
4.3.7	Críticas de Bourdieu	35
5.	Análisis	36
5.1	Estudio de caso: Inditex.....	36
5.2	Análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex	39
5.2.1	La identidad corporativa de Inditex	39
5.2.2	La imagen corporativa de Inditex	44
5.3	Recapitulación del análisis	46
5.4	Análisis de la Cultura Corporativa de Inditex	47
5.4.1	La distancia de poder.....	48
5.4.2	La masculinidad frente a feminidad	50
5.4.3	El individualismo frente a colectivismo	52
5.4.4	La aversión de la incertidumbre	54
5.4.5	La orientación a corto plazo frente a largo plazo.....	57
5.4.6	La indulgencia	58
5.5	Recapitulación del análisis	60
5.6	Análisis del mercado español en relación con la organización Inditex	61
5.6.1	Las clases sociales de España	62
5.6.2	Tipos de consumidores españoles.....	63
5.7	Recapitulación del análisis	68
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	69
7.	Bibliografía.....	73

1. Introducción

Una empresa puede parecer perfecta desde fuera, pero no hay forma de saber si es la realidad. En cualquier empresa existe un mundo interno, es decir, los factores orientados a los empleados y a los equipos de una empresa, y un mundo externo, es decir, los factores económicos (Sherman 2019). Todos estos factores son extremadamente importantes para una empresa. Los factores internos incluyen, por tanto, la cultura de una empresa y, dependiendo de la naturaleza de esta cultura, puede tener un impacto tanto positivo como negativo en la empresa. Los factores externos abarcan los clientes, que son cruciales para una empresa, ya que la compra de clientes es necesaria para que una empresa gane dinero. Por tanto, se puede deducir que el mundo interno y el externo de una empresa son cruciales para su supervivencia, pero ¿están ambos realmente conectados o separados? Estos dos elementos cruciales se utilizan a menudo conjuntamente, ya que pueden influir en el bienestar del otro, es decir, el mundo interno necesita a veces la ayuda del mundo externo para sobrevivir y viceversa.

Un vínculo entre el mundo interno y externo, que en esta tesis se también denominarán como las condiciones culturales y sociales, es la marca de una empresa, ya que la marca puede ser muchas cosas. Una empresa no sólo promociona sus productos, sino también su empresa como marca para atraer a nuevos clientes, nuevos empleados y nuevos socios comerciales. Esto significa que los factores culturales y sociales tienen un efecto sobre el branding de una marca, al igual que el branding tiene un efecto sobre los mismos factores, ya que también es el marketing de una empresa el que ayuda a atraer nuevos empleados, clientes, socios, etc. Sin embargo, para que una empresa cree una buena marca y una buena comercialización de esta marca, hay que tener en cuenta estas condiciones culturales y sociales como antes mencionado.

Una de las mayores industrias del mundo es la de la moda, que con un volumen de negocio de más de 1.188.000 millones de dólares al año (Riaño 2020) intenta constantemente retener y atraer clientes. La moda siempre ha tenido una gran importancia en relación con la cultura y la formación de la identidad, entre otras cosas (Juncker 2004), y precisamente por eso se ha elegido una empresa de moda como caso de estudio para la tesis. En este caso, se ha elegido la empresa de moda española Inditex por ser una marca internacional, con representación en 215 mercados, y ser la mayor empresa de moda en España (Inditex 2022b; Forbes 2022). Además, se eligió a Inditex precisamente porque, como se ha mencionado anteriormente, es la mayor empresa de moda de España, pero a través de un

trabajo previo con la misma empresa, se ha puesto de manifiesto que hay muy poco conocimiento sobre sus aspectos culturales y sociales, así como sobre sus perspectivas de comercialización en su propia página web. Esto ha llevado a la siguiente pregunta de investigación de la presente tesis:

¿Cómo se expresa los aspectos internos y externos de Inditex y cuáles de estos aspectos debe tenerse en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos?

Para responder plenamente a la pregunta de investigación, se han elaborado las siguientes subpreguntas, que constituirán el marco del análisis de la tesis:

- *¿Cómo se expresa su identidad a través de su página web?*
- *¿Qué imagen se asocia a la organización de Inditex en España?*
- *¿Cómo se expresa la cultura corporativa de la organización en la página web de Inditex?*
- *¿Cómo influyen el comportamiento de compra en el mercado español?*

Estas preguntas de investigación han llevado a dividir la tesis en las áreas de estudio: branding, condiciones culturales y sociales. Estas áreas se trabajarán tanto en la sección de teoría como en la de análisis, tras lo cual se responderá a las preguntas de investigación anteriores en la conclusión.

El objetivo de esta tesis es investigar cómo una empresa de una de las mayores industrias del mundo, la de la moda, trabaja para crear y presentar su propia marca en, entre otras cosas, su página web, en las páginas web de sus filiales y en las noticias de prensa. Además, también se pretende examinar la cultura de la empresa a través de su página web, es decir, examinar donde y qué la empresa presenta de sus empleados en su página web. Por último, también se pretende examinar las formas de capital, lo que, entre otras cosas, permitirá conocer quiénes compran los productos de Inditex. La tesis pretende profundizar en las relaciones internas y externas de Inditex en sus páginas web, así como en las noticias de prensa. Aunque la tesis se basa en la empresa de moda española Inditex, también puede servir de inspiración para empresas similares a la hora de examinar los aspectos internos y externos y si existen retos que deben abordarse y cómo podrían hacerse. La tesis proporciona así una visión de cómo una empresa puede evaluar su rendimiento y, por tanto, identificar dónde necesita optimizar su marca, así como proporcionar una visión de si necesitan cambiar algo dentro de su cultura corporativa, así como dentro de sus relaciones sociales. Al hacerlo, la tesis no sólo proporciona una visión más profunda del caso de Inditex en sí, sino que también aporta información sobre las tendencias de la

sociedad que influyen en las prácticas de marca de las empresas, así como las condiciones culturales y sociales.

1.2 Motivación

La motivación para escribir esta tesis se basa en mis propias experiencias sobre las culturas corporativas, así como en la curiosidad por el branding y las condiciones sociales que hacen que una persona elija una cosa en lugar de otra. El interés por estos aspectos proviene del aprendizaje en las asignaturas y del trabajo previo con algunos pequeños casos de la empresa de moda Inditex. Estos pequeños casos han llevado a preguntarse por qué Inditex hace lo que hace en relación a muchas cosas, incluyendo por qué su página web es tan simple y por qué es difícil encontrar material de marketing de su empresa, además de crear dudas sobre qué es lo que realmente quieren mostrar a la población a través de sus plataformas y cómo esta población luego los observa básicamente. Por lo tanto, es natural explorar este tema más a fondo a través de un estudio de caso de Inditex, para que pueda proporcionar la oportunidad de obtener un mayor conocimiento dentro del branding de la empresa, y sus condiciones culturales y sociales.

La combinación de las áreas: aspectos internos y externos, y el branding se basa principalmente en mi interés por cada una de estas áreas como estudiante de comunicación internacional. Las condiciones culturales y sociales y la marca están inextricablemente unidas, ya que juntas permiten entender la presencia y la comunicación de Inditex en sus plataformas.

1.3 Guía de lectura

Para empezar, se elaborarán las consideraciones científicas teóricas y metodológicas en el contexto de la tesis. A continuación, se dilucidará y explicará el método cualitativo en relación con el estudio de caso seleccionado, además de aclarar las limitaciones que puedan existir en la tesis. A continuación, se explicarán los datos empíricos que se utilizarán en el análisis y por qué estos datos empíricos son relevantes para la tesis. La sección de teoría se dividirá en función de los tres temas principales de la tesis: el branding, la cultura y las condiciones sociales, con el fin de ofrecer una mejor visión de conjunto al lector. Los temas principales también garantizan que se cubran todos los aspectos en la pregunta de investigación de esta tesis. El análisis se establece según la misma estructura que la sección de teoría, de modo que se pueda crear el hilo conductor de la tesis, lo que contribuye a una comprensión más profunda de las áreas que la tesis pretende desvelar. El análisis ha

llevado a debatir si las plataformas de Inditex tienen un marketing sesgado y si sus condiciones culturales y sociales marcan la diferencia en este marketing. Por último, la tesis concluye a partir de la pregunta de trabajo: *¿Cómo se expresan los aspectos internos y externos de Inditex y cuáles de estos aspectos debe tenerse en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos?*

1.4 Clarificación de conceptos

1.4.1 La cultura

La cultura es un término importante y de uso frecuente en la presente tesis y, por lo tanto, es natural que se defina. No es una tarea fácil definir 'cultura' como concepto, ya que no solo tiene una definición concreta, sino que abarca varios conceptos y niveles. Por ejemplo, la cultura puede ser tanto nacional, regional y local, así como se puede encontrar la cultura como un nivel en una empresa o en una familia, donde a menudo se puede encontrar una cultura distintiva y única. Por lo tanto, hay muchos aspectos diferentes del concepto de cultura, y puede ser difícil acotarlo. En esta tesis, el interés radica en investigar la cultura de una empresa, y radica en el entorno social, cómo la cultura nacional influye en una determinada empresa y en el comportamiento del consumidor. Es una organización y una cultura nacional lo que se examina en la tesis, donde la interacción entre cultura y organización es interesante. Sin embargo, es la cultura interna de la empresa, es decir, la cultura corporativa, la que se describirá. Así, la clarificación conceptual de la cultura se centrará en gran medida en un marco de comprensión de la cultura corporativa en lugar de una descripción de lo que es, por ejemplo, una cultura nacional. Pero aun así se explicará de forma sencilla y básica, para que no se convierta en algo demasiado corporativo e incomprensible, la cultura es algo general que existe en todas partes de la vida humana. Sólo hay que recordar que en esta tesis se utilizará en el contexto de la cultura interna de una empresa.

La cultura puede definirse como algo de origen humano (Gullestrup 1992, 22). Este es el clásico ejemplo de cultura frente a naturaleza, ya que la cultura es diferente a la naturaleza, que es "primordial", construida y hecha por el hombre. La cultura cambia continuamente a través del tiempo y del desarrollo de la sociedad, y es muy a menudo a través de un largo proceso que se crea la cultura (Gullestrup 1992, 43). Por tanto, se puede entender que la cultura es permanente, ya que siempre habrá una cultura en una sociedad, pero esto no significa que las culturas sean iguales. Las culturas pueden cambiar, y lo harán, en función de la sociedad que las rodea, y aquí se refiere en particular a los empleados de la empresa, ya que una persona se definirá a menudo por su educación y, por tanto,

por la cultura que le han enseñado. Específicamente y en el contexto de un ser humano, Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 20) define la cultura como un ‘software mental’ y argumenta que la cultura siempre será algo ‘adquirido, no innato’ (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 21). De nuevo, se vuelve a la idea de que la cultura es algo creado y construido. No está en los genes. Más bien, una persona aprende a actuar en la cultura concreta en la que vive, en parte debido a los padres y a la educación que contribuye a formar al individuo. El ser humano como individuo, mientras viva, interactuará en esa cultura, así como contribuirá a ella, pero cuando una persona muere, la persona desaparece para siempre, mientras que la cultura normalmente persistirá (Gullestrup 1992, 32).

En esta tesis, el término cultura se utiliza con mayor frecuencia en el contexto de la empresa, es decir, se utiliza para referirse a la cultura corporativa, es decir, a uno de los aspectos internos de una empresa. Esto se definirá en esta sección, utilizando la forma de observar la cultura corporativa de Buskbjerg. Conforme a Buskbjerg (2019), la cultura de la empresa se puede definir así: Una empresa es un organismo que se compone de personas, procesos, sistemas, estructuras, normas, reglas no escritas, lineamientos y leyes. Y la cultura de una empresa es la red que conecta todas estas condiciones para que tengan sentido y sean navegables para todos los empleados y los gerentes de la empresa. La cultura a menudo se expresa como: ‘la forma en que hacemos las cosas en la empresa’. Y esa expresión es bastante precisa. Porque la cultura de una empresa solo es un término colectivo para todas las normas, valores y acciones que caracterizan a cualquier empresa. La cultura no tiene un tamaño fijo. La cultura de una empresa está constantemente influenciada por sus empleados, sus gerentes, su junta directiva, así como una serie de factores externos.

Para resumir la cultura, es como la programación mental, se construye y se aprende, no es genética.

2. Enfoque científico

En el siguiente párrafo, se describen el enfoque científico utilizado en esta tesis y su repercusión en la misma. Existen muchas teorías diferentes de la teoría de ciencia, como, por ejemplo: el positivismo, el constructivismo social, el estructuralismo, así como la hermenéutica. Sin embargo, en el ámbito de las humanidades, una de las teorías de la ciencia más utilizadas es la hermenéutica, que también se utilizará en esta tesis.

Se utilizará la hermenéutica, ya que esta tesis contendrá un material preexistente que se analizará mediante la interpretación. Este enfoque es relevante, puesto que el objetivo de la tesis es investigar el impacto de las condiciones culturales y sociales de Inditex dentro de su organización en

España y cómo su identidad e imagen se expresan a través de su página web. Por tanto, se trata en gran medida de normas y supuestos. Se puede afirmar que las condiciones culturales y sociales están condicionadas por el mundo en el que vivimos como seres humanos, y también por la interpretación que las personas tienen de una determinada marca y los posibles prejuicios, sentimientos y propósitos asociados a ella. Además, la metodología de esta tesis es cualitativa con un enfoque inductivo, donde el marco empírico es la base del análisis, ya que como yo mismo hago una interpretación de los textos relevantes dentro del tema.

2.1 La hermenéutica como marco de comprensión

Conforme a Henriksen (2003, 34), el enfoque científico, la hermenéutica, consiste en comprender o interpretar para establecer conocimiento. Esto significa que, en lugar de centrarse en cuál es la verdad universal, la hermenéutica trata de la comprensión que el individuo tiene de una situación determinada. Esta comprensión depende de quién es como persona, ya que cada persona siempre tiene su propia idea preconcebida y su propia comprensión como base de interpretación.

Así, la hermenéutica es una doctrina o un método para comprender cualquier texto y, por extensión, un acontecimiento histórico u otra persona y las acciones de esta persona (Henriksen 2003, 35). La hermenéutica es fundamental en esta tesis, ya que se interpreta la cultura, y habrá un análisis de la página web de la empresa, donde obviamente tendré un conocimiento previo de la cultura española, así como del idioma español, lo cual se elaborará en el párrafo del diseño de la investigación de la presente tesis.

La hermenéutica consiste en varias diferentes direcciones, como ocurre con la mayoría de los enfoques científicos, entre las que aparecen la hermenéutica clásica y la hermenéutica moderna. La hermenéutica en sí es una antigua teoría de la ciencia, que se remonta a la edad media, cuando se utilizaba, entre otras cosas, como método de interpretación de los textos teológicos. El fundamento de esta teoría de la ciencia 'la hermenéutica', como la conocemos hoy en día, se debe a la hermenéutica clásica de Dilthey, que según Holm (2011, 85), se inspira en Schleiermacher del siglo XIX, donde entre otras cosas se introdujo el concepto básico de la hermenéutica, que es 'el círculo hermenéutico', como herramienta para enfocar la lectura e interpretación de textos (Wind 1987, 17). Posteriormente, en el siglo XX, la hermenéutica fue elaborada y desarrollada por filósofos como, por ejemplo: Hans-Georg Gadamer, Paul Ricœur y Jürgen Habermas. Con sus diferentes puntos de vista, la hermenéutica pasa de ser sólo un enfoque para leer e interpretar textos a también ser un

enfoque funcional para investigar los aspectos sociales. En esta tesis se utiliza la hermenéutica filosófica de Hans-Georg Gadamer como el enfoque científico, para comprender los aspectos sociales que se vinculan con la hermenéutica.

2.2 La hermenéutica filosófica de Gadamer

La base de la hermenéutica de Gadamer, como la de otros filósofos, es el círculo hermenéutico. En su elaboración de la teoría de la ciencia, ha aportado, según Henriksen (2003, 53), los tres nuevos conceptos *la preconcepción*, *el prejuicio*, así como *la fusión de horizontes*, ya que Gadamer no cree que la hermenéutica sea sólo una forma de interpretar textos, sino una filosofía de todo entendimiento. No obstante, cabe mencionar que *la fusión de horizontes* no se utilizará en gran medida en esta tesis, ya que el planteamiento de la misma no tiene un carácter especialmente histórico y, por tanto, no es pertinente explicarlo. Con esto se quiere decir que la tesis se centrará en el presente de la empresa, no en la historia de Inditex ni en lo que los españoles o los empleados de Inditex han pensado de la empresa en el pasado.

Conforme a Henriksen (2003, 39), *la preconcepción* es el conocimiento que las personas han adquirido a lo largo de su vida. Cuando las personas se encuentran con algo desconocido de lo que quieren crear una comprensión, siempre tendrán una comprensión previa de ello, lo que influye en la forma en que las personas interactúan en el proceso de comprensión dado. En su planteamiento, Gadamer utiliza el concepto de *prejuicio* como parte de *la preconcepción*, por lo que tener prejuicios es inevitable, y el intento de renunciar al propio prejuicio crea en realidad un nuevo prejuicio, que en realidad es más problemático. Gadamer (2004, 256) explica que se trata de ser consciente del propio sesgo, para que el texto se muestre en su alteridad y así tener la oportunidad de contraponer la propia verdad fáctica a la propia formación.

De esta razón, y en concordancia con Henriksen (2003, 41), siempre es muy relevante que un investigador se relacione críticamente con sus sesgos y sea consciente de que estarán ahí, pero en lugar de verlos como algo negativo, debería verlos como una base para obtener más conocimientos y dejar que sus sesgos interactúen con estos aspectos y perspectivas para ser más sabios y crear una mayor comprensión del tema en cuestión.

El prejuicio se produce dentro de lo que Gadamer presenta como un horizonte, que según él es la condición de toda experiencia (Ibid., 42). Por lo tanto, es el factor que influye en la interpretación. Los prejuicios se presentan, por ejemplo, en la tradición y la historia de la acción.

Gadamer menciona la tradición, porque a menudo es el motivo del horizonte del individuo, y según Gadamer (2004, 267), todas las formas de educación son un ejemplo de ella. Pone el siguiente ejemplo: aunque un niño haya dejado el jardín de infancia y ya no tenga un educador concreto, el niño sigue llevando consigo la influencia del educador en su propia vida, ya que este educador ha ayudado a criar al niño. Así, el niño nunca se independiza de la tradición y las normas que la vida trae consigo. Por esta razón, Henriksen (2003, 44) subraya que es sumamente importante que uno, como ser humano, recuerde ser consciente de la importancia de su propia tradición cuando interpreta, pero también debe ser consciente de la tradición del interpretado.

El concepto de historia de impacto debe entenderse como historia, ya que todos los fenómenos y experiencias tienen un impacto en el futuro. La historia nunca termina, sino que es continua (Ibid., 45), y también requiere la atención del investigador para tratar los aspectos y significados históricos, incluida la cultura. Un ejemplo de ello podría ser cuando leí artículos sobre temas relacionados con esta tesis para formarme una idea del material que encontré con mis prejuicios y preconceptos, y también cuando investigué Inditex con más detalle. Esto, a su vez, influyó en la interpretación de los datos. Por lo tanto, es importante comprender, según la hermenéutica de Gadamer, que la preconcepción y la comprensión son requisitos previos entre sí y el fundamento mismo del círculo hermenéutico.

2.3 El círculo hermenéutico

En el círculo hermenéutico se reúnen tanto la preconcepción, la comprensión, el prejuicio, la tradición y la historia de los efectos, ya que el círculo hermenéutico es un círculo infinito, que se ocupa de la forma en que los seres humanos perciben su mundo, pero que los seres humanos al mismo tiempo siempre influirán de nuevo (Wind 1987, 15). El círculo hermenéutico es, por tanto, un doble movimiento (Ibid., 16), en el que las personas tienen una comprensión previa con la que se encuentran con un nuevo fenómeno. Esto constituye la base de cómo las personas actúan en una situación determinada, en la que nunca pueden ser incondicionalmente objetivas, sino que siempre tendrán una opinión sobre el aspecto dado, lo que constituye el fundamento de la hermenéutica filosófica de Gadamer (Ibid., 17). Además, Gadamer ha ampliado el círculo hermenéutico, ya que no cree que el círculo sea de carácter formal. Por lo tanto, no es subjetiva ni objetiva, sino que describe la comprensión como una interacción entre el movimiento de la tradición y el movimiento del intérprete (Gadamer 2004, 279). Según Henriksen (2003, 39), Gadamer se centra en la relación entre lo

interpretado, el propio intérprete y lo que los conecta, en lugar de limitarse a estudiar el objeto y lo interpretado.

Así, para entender una parte de un texto, por ejemplo, hay que entender el conjunto, pero al mismo tiempo sólo se entiende el conjunto cuando se han entendido las pequeñas partes. Por lo tanto, es una relación de dependencia, y no hay entendimiento sin entendimiento previo y viceversa. En otras palabras, son requisitos previos de cada uno, y las personas siempre tendrán un preconcepción que facilite el entendimiento en una situación determinada y un horizonte de comprensión. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente con el prejuicio y la tradición, el intérprete siempre incluirá estos aspectos en la comprensión e interpretación de un objeto dado, por lo que el argumento de Gadamer es que el prejuicio no es precisamente un problema, siempre que el investigador sea consciente de que tiene prejuicios. En esta tesis se utilizará el círculo hermenéutico, ya que el material que sirve como base para el análisis se estudiará detenidamente y se leerá varias veces. Al hacerlo, obtendré una nueva comprensión del conjunto de los textos a través de mis conocimientos previos y, de este modo, espero evitar imponer los prejuicios que pueda tener sobre los textos.

2.4 Las limitaciones de la hermenéutica

La verdad es que no hay ningún enfoque científico que sea perfecto. Por lo tanto, siempre habrá críticas y desacuerdos sobre la utilidad, así como la validez del uso de los enfoques teóricos científicos, y esto también es cierto para la hermenéutica.

Basándose en la hermenéutica filosófica de Gadamer, las críticas a su enfoque de la teoría de la ciencia se centran especialmente en el modo en que niega que sea un método, así como en la falta de un criterio de verdad definitivo en su filosofía. (Jørgensen 2015, 65). Es decir, se critica la hermenéutica filosófica de Gadamer por carecer de un método concreto, al igual que se critica a Gadamer por negar que la hermenéutica sea un método para hacer una interpretación hermenéutica.

En general, se critica a la hermenéutica por no producir una investigación válida como enfoque científico, ya que la hermenéutica es más bien un enfoque de investigación subjetivo. Los positivistas, por ejemplo, argumentarían que, al no existir un fondo definitivo, todo se vuelve relativo al aceptarse todas las interpretaciones (Holm 2011, 96). Por lo tanto, el argumento tiene mucho sentido porque, a diferencia de las ciencias naturales y de la mentalidad positivista, el uso de la hermenéutica no nos

permite concretar los hechos. El caso es que hablar con una persona y escuchar sus opiniones es una verdad diferente a la de que dos más dos son cuatro. Esto puede causar confusión, ya que no hay un resultado definitivo cuando se trata de la interpretación. En otras palabras, la hermenéutica se basa en una verdad más subjetiva, lo que se critica porque puede llevar al relativismo, ya que lo que se interpreta parece no ser concluyente, pero aun así debe aceptarse como una interpretación.

A pesar de estos argumentos de que todas las interpretaciones se vuelven válidas con la mentalidad hermenéutica y hacen que el enfoque sea relativista, sigue siendo la hermenéutica filosófica como enfoque de filosofía de la ciencia la que se utilizará en esta tesis. Lo hará, ya que esta tesis trata de los empleados de Inditex, así como de los clientes y grupos de interés de Inditex, es decir, en general de las personas y de su cultura, es decir, todo es relativo, ya que no hay una fórmula para la persona individual, todos son diferentes. Todas las personas ven una cosa específica de manera diferente, y cuando una persona entra a estudiar lo que estas personas perciben y piensan sobre esta cosa específica, como investigador no puedes ser 100% objetivo, ciertamente puedes intentarlo, pero como ser humano siempre obtendrás tu propia percepción de lo que estas personas piensan, aunque en realidad puedan pensar algo completamente diferente. Así que es casi imposible ser objetivo en algo en lo que se estudia a la gente, porque es la visión del investigador la que se va a utilizar. Y por esta razón, en esta tesis se utilizará la hermenéutica, ya que la tesis trata con otras personas, que además son de una cultura diferente a la del propio investigador, por lo que sería imposible para el investigador ser completamente objetivo sobre los datos. Y con la ayuda de la hermenéutica, estos datos pueden ser procesados y convertirse posteriormente en resultados que pueden ser interpretados y analizados.

Sin embargo, y conforme a Holm (2011, 06), se puede evitar el relativismo consecuencial, ya que algunas interpretaciones son realmente mejores que otras, ya que a través del trabajo de comparación entre la parte y el todo, el texto y el contexto, hay un trabajo constante hacia interpretaciones cada vez mejores. El enfoque de esta tesis es utilizar el conocimiento previo como investigador para entender qué importancia las condiciones culturales y sociales de la organización tienen para Inditex en España. Soy consciente de que no hay una verdad definitiva, y también soy consciente de que es difícil abordar un tema como éste con pura objetividad. Aunque habrá un alto riesgo de comprensiones e interpretaciones subjetivas, sigue existiendo la posibilidad de realizar una investigación de calidad con el enfoque hermenéutico, ya que se presta atención precisamente a estas críticas.

3. Diseño de la investigación y el material empírico

El objetivo de esta sección es, entre otras cosas, explicar cómo se utilizarán los métodos de investigación de la inducción y la deducción en esta tesis; es pertinente definirlos e incluirlos en esta sección sobre metodología, ya que se relacionan con la utilización del material empírico en toda investigación. Además de los métodos de investigación, también se describirán, los métodos, con especial atención al método cualitativo, que se utilizarán en esta tesis. En general, existen dos métodos básicos en el mundo académico, el método cualitativo y el método cuantitativo, así como la combinación de éstos, que se denomina métodos mixtos. Los métodos mixtos no se explicarán más en esta tesis, salvo para mencionar que este método es una combinación de los dos métodos básicos y, por tanto, implica elementos de ambos. Por último, también se presentan el material empírico que se utilizan en esta tesis. Todo esto se explicará y elaborará en las siguientes subsecciones.

3.1 Inducción y deducción

Holm (2011, 25-26) explica, que existen dos métodos de investigación para justificar, construir y aplicar los conocimientos adquiridos mediante la investigación: el método deductivo y el método inductivo. Estos son los dos métodos utilizados para llegar a conclusiones. El hecho de que un investigador trabaje con un enfoque deductivo o inductivo influye en la forma en que se utilizarán los datos empíricos en la investigación.

Conforme a Holm (2011, 50-51), adoptar un enfoque deductivo puede significar que un investigador tiene un conjunto de hipótesis o afirmaciones que trata de probar encontrando pruebas para esa afirmación o hipótesis. Holm (2011, 26) también indica, que el enfoque deductivo se basa en el principio de verdad de que, si las premisas son verdaderas, la conclusión también lo será. Se trata, pues, de afirmaciones lógicas que conducen a un conocimiento veraz. Brinkmann (2014, 78) subraya, que un investigador que utilice un enfoque deductivo partirá de una teoría o hipótesis, para luego comprobar si son sinceras, es decir, verdaderas. Los enfoques deductivos suelen ser útiles, y un enfoque constructivo en interacción, con el método cuantitativo, mientras que puede ser difícil aplicar este enfoque junto con una investigación cualitativa, que rara vez se basa en hipótesis. Por lo tanto, para el investigador será difícil evaluar si debe rechazar una hipótesis o ignorar las observaciones cuando los resultados no se ajusten a la teoría.

Para trabajar de forma inductiva significa, según Holm (2011, 25), que el investigador trabaja a partir de las observaciones para formular una teoría general, por lo que toda la investigación se basa en los datos empíricos que el investigador encuentra. Conforme a Brinkmann (2014, 77), se utiliza un enfoque inductivo en paralelo con el método cualitativo, ya que los investigadores a menudo ingresan al campo sin tener demasiadas ideas preconcebidas para probar, sino que dejan que el mundo empírico decida qué preguntas específicas que vale la pena responder. En esta tesis se utiliza el método inductivo, ya que se trabaja en profundidad con cada caso para obtener una comprensión global del mismo, y cuyos resultados pueden generalizarse en el sentido de que el estudio de caso puede servir de inspiración para otras empresas. Esta comprensión se alcanza mediante la recopilación de datos empíricos a través de la observación de la página web de Inditex. Sin embargo, es deliberado que las conclusiones extraídas en la tesis no serán un conocimiento seguro, ya que nuevas observaciones sobre el caso pueden terminar en conclusiones diferentes. Esto se debe principalmente al hecho de que esta tesis se basa en ideas preconcebidas, que varían según el punto de vista del investigador, su formación cultural, etc.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, como investigador, rara vez se puede trabajar desde un solo enfoque, lo que significa que rara vez se puede trabajar al 100% desde, por ejemplo, el enfoque inductivo. Y en este caso, la tesis se elaborará sobre la base del enfoque inductivo, ya que se utilizará principalmente un enfoque inductivo, pero dado que se utiliza la hermenéutica en esta tesis, significa que la tesis también tiene algunas características deductivas, ya que la hermenéutica contiene la precomprensión, que se considera como un rasgo deductivo, y en ese sentido la tesis no es 100% inductiva, pero ciertamente mucho más inductiva que deductiva.

El método inductivo utilizado para obtener conocimientos en la tesis se refleja en la elección de los datos empíricos y en la forma de analizarlos. En la siguiente sección se explicarán los métodos cualitativos y cuantitativos con más detalle.

3.2 Método cualitativo

Como se mencionó anteriormente, existen típicamente dos métodos en la investigación académica: el método cuantitativo y el método cualitativo. A continuación, primero se explica brevemente el método cuantitativo, para después explicar el método cualitativo y por qué el método cualitativo será el que se utilizará en la tesis en lugar del método cuantitativo.

Según Wadel (1991, 12), el método cuantitativo se enfoca en una gran cantidad de datos, y el propósito de utilizar este método en particular es a menudo que uno quiere explicar algo sobre la prevalencia o las relaciones causales y como enfatiza Bryman (2008, 156) entonces está en el contexto de un enfoque en la generalización. Por ejemplo, podría ser investigar con qué frecuencia los españoles compran productos de Inditex y qué provoca estos hábitos de compra. Se puede investigar a través del método cuantitativo, entre otras cosas, utilizando cuestionarios (Bryman 2008, 165), o a través de una llamada telefónica con una entrevista estructurada (Brinkmann 2014, 48) que son solo dos de varias formas diferentes de realizar las encuestas. Para realizar una investigación cuantitativa, el muestreo es una de las palabras más importantes que debe conocer para obtener un beneficio óptimo con el método cuantitativo. El muestreo es cuando se selecciona un número de personas de una población que el investigador utiliza para responder a su pregunta y que debe poder ser representativa de la población (Bryman 2008, 168). Podrían ser, por ejemplo, 5.000 españoles los que tengan que responder preguntas sobre su conocimiento de Inditex, a los que el investigador ha seleccionado selectivamente a estos individuos para que sean representativos de los españoles. Por lo tanto, la fortaleza del método cuantitativo es que dice algo sobre los contextos, mientras que la debilidad es que es difícil de usar para encontrar explicaciones de por qué las personas hacen lo que hacen.

El método cuantitativo ha sido deseleccionado en esta tesis, ya que se centra en que importancia las condiciones culturales y sociales tienen de la organización para Inditex en España. Por lo tanto, se puede argumentar que es improbable que hubiera sido posible hacer un análisis cuantitativo sobre la base de lo que se desea ser investigado. En cambio, es el método cualitativo el que se utilizará en la tesis, ya que las condiciones culturales y sociales son condiciones muy subjetivas que son difíciles de numerar y también dificultan la generalización, como se suele utilizar el método cuantitativo.

A diferencia del método cuantitativo, el método cualitativo es un método que se enfoca en una pequeña cantidad de datos y una población muy pequeña de personas. Conforme al antropólogo Cato Wadel (1991, 9), el método cualitativo se caracteriza por su enfoque como método de contenido y el significado, mientras que el método cuantitativo se enfoca en la cantidad y el número. Para profundizar un poco más en este aspecto, Brinkmann (2014, 40) menciona, que el método cualitativo se enfoca en examinar a las personas y su relación con su mundo de vida concreto. Y como se mencionó anteriormente, el método cuantitativo a menudo es mejor para expresar algo sobre la prevalencia y las condiciones generales. Por lo tanto, el método cualitativo es relevante en la presente tesis, ya que el método cualitativo se utiliza a menudo para descubrir más aspectos humanos

en un estudio, es decir, condiciones que las cifras no pueden descubrir (Jacobsen 2012, 14). La cultura en este contexto es entonces un aspecto humano que no puede ser cuantificado, lo que precisamente hace que el método cualitativo sea relevante en esta tesis, una captura de la comprensión de cómo algunos individuos interpretan su mundo de vida (Berliner 2009, 19).

3.3 Diseño del estudio

La investigación cualitativa depende del diseño del estudio utilizado, ya que cada uno de los diferentes diseños ilumina la investigación cualitativa de manera diferente y da una dirección sobre cómo se visualizan los datos empíricos. Según Creswell (2007, 53), existen cinco diseños de estudio diferentes: la investigación narrativa, la investigación fenomenológica, la investigación de teoría fundamentada, la investigación etnográfica y la investigación de estudios de casos prácticos.

En esta tesis, se utilizará el último de los cinco diseños de estudio, es decir, la investigación de estudio de casos prácticos. Se hará, ya que es el diseño el que podrá examinar el caso concreto, en este caso Inditex, en profundidad. Esto se explicará con más detalle a continuación.

3.3.1 La investigación de estudios de casos prácticos

Este tipo de diseño de investigación se centra en la comprensión de un problema concreto examinándolo en profundidad a través de uno o varios casos (Creswell 2007, 73). De acuerdo con Creswell (2007, 73), esta comprensión en profundidad del problema se consigue mediante la recogida de datos por parte del investigador a partir de múltiples fuentes de información, como por ejemplo a través de observaciones, medios audiovisuales o documentos.

En esta tesis, como se ha mencionado anteriormente, se elegirá el estudio de caso como diseño de investigación, ya que permite investigar en profundidad el área del problema de la tesis, lo que es necesario para crear una comprensión del aspecto estratégico del marketing y la marca en la página web de Inditex y, en última instancia, responder al planteamiento del problema de la tesis. A partir de esta elección, en la siguiente sección se profundizará en el estudio de casos como diseño de investigación, describiendo en profundidad qué estudio de casos se utilizará en la tesis y cómo se aplicará.

3.4 Estudio de casos prácticos

Un estudio de caso es especialmente útil cuando se requiere un estudio en profundidad de un fenómeno moderno que tiene lugar en el mundo real. Esto se apoya en el libro de Yin sobre estudios de casos, que define el estudio de casos de la siguiente manera: “A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context” (Yin 2009, 18). En esta tesis se examinará el marketing y la marca de la página web de Inditex a partir del caso de tesis de la empresa de moda Inditex. En esta tesis, el estudio de caso se utilizará para centrarse en la adquisición de conocimiento experto en un área específica, que se refiere a una investigación de cómo Inditex trabaja estratégicamente con su página web. Sin embargo, esto no significa que la tesis no pueda servir de inspiración para empresas similares, ya que las tendencias y conceptos generales en este campo.

En esta tesis, se examinará un único caso y, en este contexto, según Yin, existen cinco tipos de casos (Yin 2009, 47-49):

- Caso crítico: probar una teoría
- Caso extremo/único: casos raros en los que se necesitan pruebas
- Caso representativo/típico: estudio de un objeto representativo
- Caso revelador: algo que no ha existido antes
- Caso longitudinal: estudio de la evolución de un mismo objeto a lo largo del tiempo

En esta tesis, Inditex puede considerarse como un caso representativo/típico, ya que Inditex es representativa de las empresas de moda. La tesis se centra en una empresa de moda como caso de estudio, ya que la industria de la moda es una de las mayores del mundo, con una facturación de más de 1.188.548 millones de dólares al año (Riaño 2020). Por lo tanto, se supone que Inditex tiene que seguir las últimas tendencias de consumo como cualquier otra empresa de moda, utilizando Internet para buscar información sobre empresas y productos. Con el creciente uso de Internet, los métodos de comercialización de las empresas han cambiado. Debido a esta evolución, sería interesante investigar cómo una de las principales empresas de moda españolas utiliza su propia página web en su marketing y marca. Como ya se ha dicho, se ha elegido a Inditex como empresa de moda para estudiar su página web.

Además, la elección recayó precisamente en una empresa española, ya que el ángulo español es omnipresente en mi estudio. Además, Inditex es una marca de renombre mundial, lo que también me da la perspectiva internacional que es un elemento destacado en mi campo de estudio.

3.5 Material Empírico

En esta tesis, se ha utilizado una fuente primaria en forma de la página web de Inditex, así como unas fuentes secundarias que son artículos de prensa, para responder al problema de investigación de la presente tesis. A través de la página web de Inditex se obtiene información sobre la propia empresa y su identidad, así como su comunicación al público. La página web contribuirá a una mejor comprensión de Inditex y permitirá entender el comportamiento y las intenciones de la organización.

Los artículos de prensa contribuirán a orientar a la imagen de Inditex, de modo que es posible obtener una imagen matizada de las acciones de Inditex en estos artículos y, por tanto, obtener una mayor visión de las relaciones culturales y sociales de Inditex, así como de su imagen. Este tipo de material empírico refleja la propia representación de la realidad de Inditex, que puede dar una imagen coloreada de la empresa. Sin embargo, esto es deliberado, ya que a través de artículos de prensa es posible obtener una imagen precisa de lo que la gente percibe a la empresa.

También se utilizarán diversos artículos de algunos de los periódicos más leídos en España: El Mundo, El País y El Periódico (Statista 2021), así como otros artículos menos leídos, ya que aportan, entre otras cosas, una visión de la imagen y el posicionamiento de la empresa a través de la mención de Inditex en ellos.

Se advierte que los artículos están sujetos a opiniones subjetivas, pero dado que se encontraron varios medios de comunicación diferentes que reflejan los mismos aspectos positivos o negativos en relación con Inditex y sus acciones, se considera que los artículos representan una actitud general hacia la empresa y, por lo tanto, son útiles en el contexto del campo de estudio de la tesis.

3.6 La aplicación del material empírico con la teoría

La intención de esta sección es explicar cómo se aplicarán las teorías sobre el material empírico, es decir, cómo se analizan los diferentes materiales recogidos en la sección de análisis, utilizando las teorías elegidas. Esto se explicará y elaborará más adelante.

La primera teoría que se utilizará en esta tesis es la teoría de la marca desarrollada por el teórico español Paul Capriotti Peri. Esta teoría se utilizará para analizar la página web de Inditex y sus medios sociales para averiguar cómo presentan su identidad al mundo exterior, es decir, cómo se ven a sí mismos y cómo quieren que los demás los observen. Esta teoría también se utilizará para averiguar cómo el mundo exterior observa a la empresa a los ojos del público, es decir, cómo se observa su imagen. Se analizará a través artículos nacionales.

La segunda teoría que se utilizará en la tesis es la teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. Esta teoría se utilizará para analizar la página web de Inditex, con el fin de averiguar varios aspectos culturales internos de la empresa. Normalmente, esta teoría se utiliza para analizar desde una perspectiva nacional o internacional, pero en este caso se utilizará para analizar las relaciones culturales internas que tienen lugar en una empresa.

La tercera y última teoría que se utilizará en la tesis, es la elaborada por Pierre Bourdieu. Esta teoría trata de las formas de capital, que es una teoría sociológica que se utiliza a menudo para averiguar las condiciones sociales que hacen que la gente de la sociedad compre un producto específico. En este caso, la teoría se utilizará para analizar los consumidores potenciales de Inditex, y junto con artículos de prensa se puede obtener una comprensión profunda de esto. Se utilizará esta teoría para complementar la otra teoría de branding para que sea un análisis tanto interno como externo de la empresa.

Estas tres teorías se complementan entre sí, y las tres ayudarán a responder a la pregunta de investigación de la tesis, que es: *¿Cómo se expresa los aspectos internos y externos de Inditex y cuáles de estos aspectos debe tenerse en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos?*

3.7 Limitaciones

El problema de la investigación de esta tesis se basa en un caso concreto, que se limita a examinar los aspectos culturales y sociales de la empresa Inditex. La intención del estudio es clarificar cómo Inditex expresan los aspectos internos y externos y cuáles de estos aspectos de tener en cuenta en España, cuando se comercializar los productos de su empresa.

El material empírico se ha delimitado de manera que serán contenidos de fuentes externas los que se utilizarán, y que puede dar una imagen de Inditex como empresa. Además, el material de Inditex, es

decir, la página web de Inditex, que pueden aportar conocimiento sobre las relaciones culturales y sociales de Inditex, así como conocimiento sobre su identidad e imagen.

Además, se ha optado por delimitar el material empírico en relación con el tiempo, ya que el punto central del caso son las condiciones culturales y sociales actuales de Inditex, así como su perspectiva de marca. Por lo tanto, el análisis se centrará principalmente en los contenidos más recientes, pero la discusión incluirá contenidos de fecha más antigua con el fin de aclarar cómo era observada Inditex por el público en el pasado, si esto ha mejorado y si esto es coherente con la forma en que la empresa se observa a sí misma.

4. Teoría

En esta tesis se trabajan varias posiciones teóricas en forma de teoría empresarial con los conceptos de imagen e identidad de Paul Capriotti Peri¹, teorías culturales representadas por Geert Hofstede² y teoría sociológica representada por Pierre Bourdieu³. Las teorías se utilizarán en el siguiente análisis para examinar y evaluar respectivamente, cómo la empresa expresa a los aspectos internos y externos y cuáles de estos aspectos que la empresa debe tener en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos. Una característica común de la elección de las teorías es que se utilizan aspectos de los mismos elegidos selectivamente. De este modo, las teorías se utilizan para complementarse entre sí, y se utilizan secciones específicas de cada teoría. Es conveniente hacerlo así, ya que la tesis no trata de un solo tema, sino varios: se trata de la imagen de una organización, así como de cuestiones culturales y sociales, y es difícil abarcar todas estas cuestiones utilizando una sola teoría. Las teorías culturales, así como la teoría sociológica, serán la base principal de la tesis. Por lo tanto, se presentan primero la teoría de Peri sobre la imagen y la identidad, seguidas de una presentación de las teorías culturales de Hofstede y, por último, se presenta los conceptos de Bourdieu de capitales, hábito y campo.

4.1 Branding de Paul Capriotti Peri

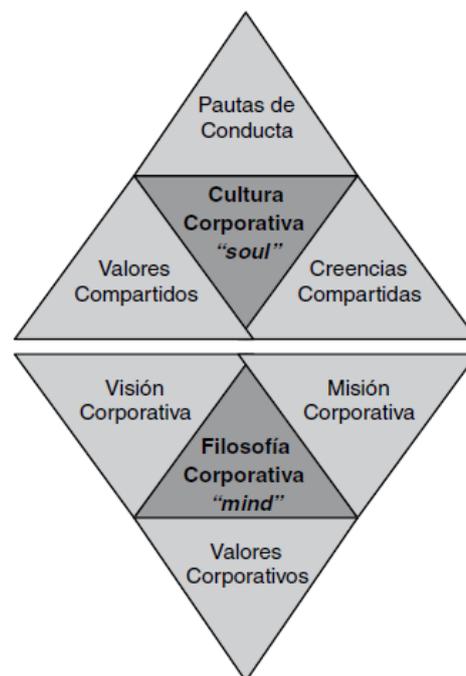
En esta tesis se aplica la teoría de branding de Peri, que trata de la imagen y la identidad de las empresas, abarcando tanto la definición de una empresa como la percepción que el público tiene de ella y lo que separa estas dos perspectivas. Peri trabaja con dos conceptos importantes: identidad e

¹ Se le denomina prospectivamente Peri.

² Se le denomina prospectivamente Hofstede.

³ Se le denomina prospectivamente Bourdieu.

imagen, que son respectivamente la identificación de la organización de sí misma y su diferencia con otras organizaciones, mientras que la imagen es la imagen que se crea en la mente de la organización. Esto se aplica, según Peri (2009, 88), tanto a la forma en que la organización se percibe a sí misma internamente, como a la forma en que la organización es percibida externamente entre el público. Ambos conceptos se utilizarán para analizar a Inditex con especial atención a la imagen que tiene la organización en España.



(Peri 2009, 23)

4.1.1 Identidad

La identidad en la teoría de Peri también se llama 'identidad corporativa', es decir, que es la forma en que una organización se define a sí misma. Es el ser de la organización, lo que significa, según Peri (2009, 20), que es la esencia y el alma de una organización. Así como Peri (2009, 21) define la identidad como un conjunto de características centrales y duraderas de una organización por las que la propia organización se identifica introspectivamente y se distingue de otras organizaciones de su entorno. En otras palabras, significa que la identidad de la organización es la base de su diferenciación de otras organizaciones. Esta diferencia se encuentra, entre otras cosas, en la cultura corporativa y la filosofía corporativa, a las que se puede referir a respectivamente como el alma y la mente de la organización y, por tanto, y de acuerdo con Peri (2009, 23), son la forma en que una organización se define a sí misma.

Conforme a Peri (2009, 24-25), la cultura organizacional consta de tres componentes, que son las Creencias Compartidas, los Valores Compartidos y las Pautas de Conducta, también llamadas normas. Las creencias compartidas pueden entenderse como los supuestos básicos compartidos entre los miembros de las organizaciones que son las estructuras invisibles y que son inconscientes y se supone que están preestablecidas. Los valores compartidos son los principios que los miembros de la organización, por ejemplo, los empleados, comparten internamente. Puede haber actitudes inconscientes al respecto, como si, por ejemplo, en Inditex no pensarán que el trabajo infantil o el trabajo esclavo están aceptado cuando se fabrican sus productos. Las pautas de conducta

son los elementos visibles de la cultura organizativa que representan los valores y creencias de dicha cultura. Puede ser parte del comportamiento de los empleados, donde por ejemplo en Inditex sólo se utiliza ropa de sus marcas cuando se está en el trabajo.

En concordancia con Peri (2009, 25), la filosofía organizativa implica: la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Valores Corporativos, y tiene mucho que observar con hacia dónde va la organización y qué quiere conseguir. La visión corporativa es la ambición de la organización, es decir, lo que la organización quiere conseguir con lo que hace. La misión corporativa es la actividad y el modo en que la organización decide alcanzar esta visión. Los valores corporativos son valores profesionales que, a diferencia de los valores comunes, van más hacia los valores humanos, se refieren a cómo se comporta una organización, por ejemplo, en una situación de negociación con otra empresa o con su unidad de producción. Además, según Peri (2009, 26), también puede ser qué principios tiene una organización en relación con la producción en las fábricas. En el caso de Inditex, por ejemplo, podría ser en relación con las normas éticas que tienen para sus empleados que trabajan en sus fábricas, produciendo y cosiendo sus artículos para que luego se puedan venderlos en sus tiendas de todo el mundo.

La identidad de una organización es, por tanto, muchos de los aspectos internos de la misma. Sólo se trata de la organización y no de cómo la perciben los de fuera, esto pertenece a la imagen, que se definirá y explicará en la siguiente sección.

4.1.2 Imagen

Como explica Peri (2009, 88), la imagen corporativa en esta teoría tiene que ver con la forma en que se representa una organización en función de su imagen. Más adelante, se trata de cómo una organización se representa a sí misma ante el público y cómo este público percibe a la organización. La impresión que el público se lleva de una organización es, sin duda, la más importante, ya que es la que refleja cómo se percibe la organización, por lo que se puede considerar que la organización es su imagen ante el público, sea o no la realidad. Peri (2009, 89) explica, que la imagen se forma en el individuo como resultado de la interpretación del público de la información o desinformación sobre esta organización.

Peri (2009, 188) describe cómo el conocimiento de una organización es fundamental y cómo se distinguen tres niveles de conocimiento: desconocimiento, conocimiento básico y

conocimiento relevante. El desconocimiento significa que el público necesita muchas explicaciones sobre quién o qué es la organización, ya que no la conoce en absoluto.

El conocimiento básico significa, según Peri (2009, 188), que el público conoce las características más básicas y mínimas de la organización, es decir, puede ser capaz de identificar características y nombres relacionados con la organización, así como algunas otras cosas, pero no conoce los detalles. Por lo tanto, el consumidor puede necesitar explicaciones de apoyo sobre lo que la marca es realmente y lo que cubre, por lo que puede ser que el conocimiento necesite ser apoyado para que el consumidor pueda diferenciar entre las marcas. Por ejemplo, entre la marca española Inditex y la danesa Bestseller.

El conocimiento relevante, según Peri (2009, 189), se deriva del hecho de que una organización venga rápidamente a la mente del consumidor al mencionar, por ejemplo, un producto de la marca o un valor que la organización representa. Peri (2009, 189) lo explica como 'top of mind' o 'el grupo selecto' y que para la audiencia debe ser vista como la marca líder dentro de un grupo o al menos como la parte elegida del grupo. En el caso de Inditex, por ejemplo, esto podría significar que la organización debería aparecer en cursiva como la primera organización cuando se menciona la "moda rápida" o, como mínimo, debería mencionarse como una de las primeras.

Por tanto, la principal diferencia entre identidad e imagen radica sin duda en la interpretación de una organización. Para el público, la imagen es la organización. Pero para una organización, su identidad es lo que son y eso es probablemente lo que quieren reflejar en la imagen de la organización. Por lo tanto, una organización puede estar en desacuerdo con la percepción que el público tiene de su imagen y la organización sabe que su identidad no es como se presenta al público, pero el público puede no saberlo. Por ejemplo, Inditex sabe bien que el fundador de su empresa inició el concepto de "moda rápida" y que se esfuerza por mejorar el medio ambiente mediante el uso de materiales. Es probable que el público no sepa que ha fundado la "moda rápida" y que no crea que Inditex está trabajando por un medio ambiente mejor. La imagen es, por tanto, fundamental para una organización, ya que una imagen es necesaria para existir en la conciencia pública. Sin imagen, no hay existencia.

En lo que respecta a Inditex, su organización necesita diferenciarse de sus competidores como Bestseller, por lo que es extremadamente importante crear una buena imagen para la organización. Esto puede ser difícil y, como organización, a veces puede ser confundida con sus

competidores, lo que puede ser un indicador de que la imagen de la organización debe ser revisada y mejorada.

4.1.3 Limitaciones de la teoría de Peri

A diferencia de los otros teóricos que se utilizarán en esta tesis, ha sido difícil encontrar críticas a Peri, por lo que es necesario reflexionar sobre él nosotros mismos. Una limitación de Peri es que es difícil de utilizar como fundamento teórico por sí solo, por lo que debe complementarse con otros teóricos, ya que de lo contrario la base de análisis puede parecer muy subjetiva, ya que la identidad y la imagen de una organización serán percepciones subjetivas. Lo serán, ya que habrá que interpretar sobre el empirismo dado y elegido, que puede mostrar algo sobre la identidad y la imagen de la organización. Como mi conocimiento de Inditex es bueno, seré inconscientemente positivo sobre la organización y por ello es importante contar con otros teóricos que apoyen que por ejemplo sus aspectos internos y externos tienen una gran influencia en la imagen que tiene una organización en un país determinado.

Sin embargo, la teoría aún tiene aplicabilidad, porque proporciona algunos aspectos de cómo se puede observar una organización en relación con su mundo circundante, y esto es importante en esta tesis ya que el objetivo, entre otras cosas, es examinar la identidad y la imagen de Inditex en España.

4.2 Las dimensiones culturales de Geert Hofstede

La teoría de la cultura de Hofstede es una de las más conocidas y utilizadas. Hofstede es especialmente conocido por sus seis dimensiones de la cultura (Hofstede y Hofstede 2005): la distancia de poder, la masculinidad frente a feminidad, el individualismo frente a colectivismo, la aversión de la incertidumbre, la orientación a corto plazo frente a largo plazo y la indulgencia. Las dimensiones se aplican normalmente como una teoría comparativa examinando dos países diferentes mediante una escala numérica, en la que los países se clasifican en una escala numérica entre 0 y 100 según su posición en el estudio. En el caso del individualismo frente al colectivismo, el individualismo recibe un valor de 100 en la escala y el colectivismo corresponde a 0. Si un país, o en este caso una cultura, recibe un valor numérico alto, significa que la cultura es muy individualista, mientras que una cultura será más colectivista si el valor numérico se acerca a 0. Para utilizar las dimensiones de Hofstede, normalmente conforme a Hofstede y Hofstede (2005, 78), es necesario comparar dos o más países,

pero en esta tesis se aplicará la teoría a la página web de Inditex y a las páginas web de sus filiales, para observar su cultura directamente. Cada dimensión se explicará brevemente en las siguientes secciones.

4.2.1 Distancia de poder

La distancia de poder es la primera dimensión de la teoría de Hofstede y se define, según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 75), como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan que el poder esté distribuido de forma desigual. La distancia de poder tiene que observar, por tanto, con la expectativa de la desigualdad, por ejemplo, la relación que tiene un empleado con su director, sería por ejemplo si son inmediatamente iguales o si el empleado puede decirle a su director su opinión en el trabajo. O el equilibrio de poder es más jerárquico, donde el director y el empleado tienen una relación desigual, donde el empleado tiene que saber cuál es su lugar y no hablar hasta que el director se dirija a él. Además, la distancia de poder también puede encontrarse dentro de las cuatro paredes del hogar en relación con la crianza de los hijos. Qué dependencia tienen los hijos de sus padres y viceversa (Hofstede, Hofstede y Minkov 2010, 81). Conforme a Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 90), la distancia de poder debe entenderse, por tanto, como una constelación de roles entre las personas en un contexto social determinado, donde en este trabajo se referirá a un contexto empresarial.

4.2.2 Masculinidad vs. feminidad

La dimensión de *la masculinidad y la feminidad* describen los valores de una sociedad y su relación con las normas sociales y los roles de género. La masculinidad, conforme a Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 177), se relaciona con valores más duros que suelen denominarse masculinos, por ejemplo, la mentalidad competitiva, la mayor atención al rendimiento y los logros, y la recompensa al ‘fuerte’ del grupo sobre el débil. En comparación, según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 181), la feminidad está más orientada hacia valores blandos, como el enfoque en la solidaridad y el apoyo a los más débiles de la sociedad y tiene una orientación hacia una mayor igualdad de género (Hofstede & Hofstede 2005, 120). Además, en las culturas masculinas la relación con el trabajo es que un individuo vive para trabajar, mientras que en las culturas femeninas se trabaja para vivir, lo cual es una visión fundamentalmente diferente de la vida. Esto se relaciona con el punto antes mencionado

de que las culturas masculinas alaban el trabajo duro, ya que es la base misma de la existencia en esta cultura.

4.2.3 Individualismo vs. colectivismo

El individualismo y el colectivismo constituyen la tercera dimensión de la teoría de Hofstede, que según Hofstede y Hofstede (2006, 107) abarca, si la sociedad de una cultura es individualista o colectivista, es decir, esta dimensión trata de las relaciones interpersonales en esta cultura. Conforme a Hofstede y Hofstede (2006, 107), cuando una sociedad es individualista, significa que hay un fuerte enfoque en el individuo, lo que significa que no hay un fuerte vínculo entre los miembros de esta sociedad. Un ejemplo de este tipo de sociedad puede ser un lugar de trabajo en el que los directivos tienen mucha influencia sobre las tareas que deciden asumir, lo que da a estos directivos una cierta libertad en el trabajo. Esto significa que este líder no depende de un grupo. Mientras que Hofstede y Hofstede (2006, 107) explican, que una sociedad que es colectivista significa que una sociedad se construye en comunidad desde el nacimiento, es decir, por ejemplo, a través del trabajo, la familia y su círculo de amigos. En una sociedad colectivista existe un fuerte sentido de comunidad, por lo que las ambiciones de un grupo tienen prioridad sobre las ambiciones del individuo. Así pues, el individualismo y el colectivismo son directamente opuestos.

4.2.4 Aversión de la incertidumbre

La cuarta dimensión cultural que menciona Hofstede en la teoría es *la aversión a la incertidumbre*, esta dimensión abarca, según Hofstede y Hofstede (2006, 183), la forma de medir una cultura para saber si la sociedad puede hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad, así como si una cultura se sentirá afectada en situaciones inciertas y de riesgo, es decir, situaciones desconocidas y no familiares. Una cultura que tiene una gran aversión a la incertidumbre tiende a estar menos dispuesta a asumir un riesgo y, por esa razón, tiene una baja tolerancia a las cosas o ideas diferentes y desviadas. Es decir, las personas de esta cultura tienen un fuerte deseo de seguridad y, por lo tanto, no quieren correr riesgos innecesarios, por lo que ven el conflicto y la competencia como amenazas y, por lo tanto, mantienen un comportamiento estricto hacia las normas y la estructura en su vida cotidiana. Hofstede y Hofstede (2006, 192) afirman, que las culturas que tienen una alta aversión a la incertidumbre prefieren evitar las situaciones inesperadas e inciertas, por lo que habrá una fuerte necesidad de previsibilidad en estas culturas. En las culturas con baja aversión a la incertidumbre,

Hofstede (2022) explican, que tiende a haber una alta tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad, así como a las situaciones desconocidas, y por esta razón hay poca necesidad de la misma estructura, directrices y códigos de conducta. En otras palabras, cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre en una cultura o sociedad, menor será también la tolerancia a lo desconocido, incierto, diferente, ambiguo, inseguro, etc.

4.2.5 Orientación a largo o a corto plazo

La quinta dimensión que Hofstede presenta en su teoría cultural es *la orientación a corto o a largo plazo*, que se refiere a si una cultura piensa a corto o a largo plazo, lo que según Hofstede y Hofstede (2006, 226) significa, que puede haber un enfoque en el presente, el pasado o el futuro. Es decir, Hofstede utiliza los términos orientación a largo y a corto plazo en relación con la forma en que las personas de las distintas culturas priorizan su tiempo y cómo juzgan que debe priorizarse en el futuro. Hofstede y Hofstede (2005, 212) explican, que la orientación a largo plazo está orientada a un periodo de tiempo más largo, donde algunas de las características de una cultura orientada a largo plazo es que aquí no se espera observar resultados ahora y aquí, sino en un periodo de tiempo más largo. Para una empresa con una cultura orientada al largo plazo, y de acuerdo con Hofstede y Hofstede (2005, 225), podría tratarse, por ejemplo, de tener un beneficio financiero a diez años vista, mientras que en una cultura orientada al corto plazo sería, por ejemplo, en un plazo de un año. En contraste con la orientación a largo plazo, la orientación a corto plazo está, por tanto, según Hofstede y Hofstede (2005, 210), orientada en gran medida hacia el presente, así como hacia lo que ha sucedido más que hacia lo que sucederá y debería suceder.

4.2.6 Indulgencia

La indulgencia es la sexta y última dimensión de la teoría cultural, y conforme a Hofstede (2022), ésta abarca la satisfacción y la felicidad, y si esta satisfacción y felicidad se consiguen cumpliendo las necesidades básicas que pueda tener una persona. De acuerdo con Hofstede (2022), la vida de una persona está regulada e influenciada por normas sociales más estrictas cuando hay menos indulgencia en una sociedad, es decir, las personas en una sociedad con menos indulgencia tienen una visión más pesimista de la vida que viven y esto es difícil de cambiar para el individuo. Y como enfatizan Hofstede (2022), una sociedad se considera feliz cuando no hay muchas personas en esa sociedad con

poca indulgencia. En tal sociedad, normalmente no se muestra sus sentimientos al público, sino que los mantiene ocultos.

Por otro lado, en una sociedad con un alto grado de indulgencia, Hofstede (2022) señalan que existe una visión más optimista del futuro y de la vida en general y un ejemplo de ello podría ser que el individuo aprecia mucho su tiempo libre y lo que esta persona podría hacer en su tiempo libre.

4.2.7 Críticas de Hofstede

Aunque la teoría de Hofstede es en muchos sentidos una teoría cultural relevante y completa, hay algunas significativas carencias y aspectos que se debe conocer como investigador. Por ejemplo, ocurre muchas críticas a la forma en que Hofstede manejó sus investigaciones en su época. Entre otras, recibe críticas metodológicas, ya que muchos investigadores que intentan reproducir su estudio obtienen resultados diferentes a los de Hofstede (Baskerville 2003, 5). El contraargumento de Hofstede (2003, 813) de esta crítica, es que sus datos siguen siendo válidos, ya que también hay muchos investigadores que obtienen los mismos resultados como él.

Además, se critica a Hofstede por ser inespecífico y inconsciente de la relación entre las fronteras de una cultura y la frontera de un país (Baskerville 2003, 6). Una cultura no se detiene necesariamente donde hay una frontera física del país, como argumenta Hofstede (2003, 812), y también es posible que haya varias culturas dentro de la misma frontera del país y no solo una. En un país como España, hay varias culturas dentro de la misma frontera. La justificación de Hofstede para seguir definiendo la cultura dentro de las fronteras nacionales y naciones es, que las naciones no son la mejor unidad de medida, son la única unidad que se puede utilizar para ser comparable a otras culturas.

Otro punto crítico importante es, que la teoría de Hofstede es antigua. Y dado que la cultura constantemente cambia, habrá observaciones que están desactualizadas porque la sociedad y, por lo tanto, la cultura se ha trasladado a la otra dirección (Baskerville 2003, 1). Además, también habrá aspectos en los que, como investigador, no puede simplemente referirse a la teoría de Hofstede.

Normalmente, al utilizar la teoría de Hofstede, es necesario complementar su teoría cultural con otra teoría cultural, para poder concluir algo relacionado con la cultura. Pero dado que la teoría de Hofstede se utilizará de una manera diferente a la que fue creada, en esta tesis no hay una necesidad de utilizar otra teoría sobre la cultura.

Aunque hay muchas críticas en torno a la teoría de Hofstede, aún se utilizará en esta tesis, ya que los aspectos básicos de su teoría aún se pueden utilizar para analizar y comprender una cultura, generalmente en un país extranjero, pero aquí en una empresa. Dado que la tesis quiere investigar las condiciones internas de una empresa, parece natural observar la cultura, es decir, que las seis dimensiones de Hofstede pueden iluminar muchos factores en el funcionamiento interno de Inditex.

4.3 Las formas de capital de Pierre Bourdieu

Bourdieu es uno de los sociólogos más utilizados en el mundo por su amplísimo y completo aparato conceptual y la facilidad de su aplicación. El motivo de elegir a Bourdieu en lugar de, por ejemplo, Anthony Giddens, que también trabaja sobre el individuo en la sociedad moderna tardía y las prácticas sociales, es que Bourdieu se preocupa más por quién puede comprar un producto en función de sus capitales y qué impacto tiene esto en la sociedad como grupo. La teoría de Giddens está más dirigida a cómo el individuo, por ejemplo, la utiliza como autopromoción para diferenciarse en la sociedad moderna tardía y esto no es lo que esta tesis desea investigar.

En esta tesis se utilizan algunos conceptos de Bourdieu (1986), como las diferentes formas de capital, que incluyen el económico, el cultural, el social y el simbólico, así como los conceptos de campo y hábito, además de los de violencia y doxa, pero se han omitido. El argumento para ello es que, a pesar de que la violencia simbólica y la doxa son algunos de los conceptos de poder más conocidos de Bourdieu, esta tesis no trata de las relaciones de poder, sino más bien, como ya se ha mencionado, de los hábitos que representa el hábito, y en primer lugar de la clasificación de los consumidores, para lo cual los capitales son útiles.

4.3.1 Campo

En este apartado se explicará el concepto de campo, ya que es necesario comprender los conceptos básicos de campo y hábito en la teoría de Bourdieu para poder entender y aplicar los demás conceptos de su teoría de las formas de capital. El concepto de campo, según Thomson (2008, 67), puede entenderse como una arena social en la que las personas interactúan entre sí y estas arenas existen en cantidades ilimitadas. Es un concepto interesante ya que no sólo se trata de que haya muchos campos, sino también de que hay muchos campos diferentes, y para el ser humano no hay una sola forma de

actuar, sino que son necesarios diferentes comportamientos sociales según el campo en el que se encuentre.

Según Bourdieu (1984, 114), el concepto de campo se crea a partir de tres dimensiones fundamentales que se definen por el capital, la composición del capital y los cambios de estos dos en el tiempo. Esto podría significar, por ejemplo, que, si se asume que una universidad en la Dinamarca actual es un campo, entonces tendría sentido tener un alto capital cultural en este campo, ya que es un mundo académico y, por lo tanto, se espera el conocimiento de temas mundanos.

Si, por el contrario, se tratara de una universidad en España, entonces se habría requerido un capital económico más alto para acceder a la universidad, ya que en la mayoría de las escuelas de España se requiere una matrícula para obtener el capital cultural. Si, se examina un campo completamente diferente, como un equipo de zumba en un gimnasio, se trataría más bien de tener un alto nivel de capital social para poder funcionar en este grupo. Independientemente de ambos campos, el campo está naturalmente influenciado por los hábitos que pueda tener el individuo.

Por lo tanto, es un hecho que el concepto de campo es una parte fundamental de la teoría de Bourdieu, ya que no serviría para analizar si un grupo específico tiene un capital económico o cultural alto si no se analiza en qué campo se desenvuelve principalmente. En cuenta la tesis actual, esto significa, por ejemplo, que un campo puede ser una tienda de ropa o una tienda en línea, donde compra un consumidor.

4.3.2 Hábito

Como se mencionó en la sección anterior, los conceptos de hábito y campo son extremadamente importantes de definir para tener una comprensión adecuada de la teoría de Bourdieu sobre las formas de capital. El concepto de hábito contiene muchos elementos, por lo que Maton (2008, 49) considera, que es un concepto difícil de definir. En resumen, el hábito es simplemente las estructuras arraigadas del ser humano individual, que abarcan las normas y los valores, también llamados los hábitos que todo ser humano tiene. Según Maton (2008, 51), el hábito y el campo son siempre interdependientes, ya que el campo, como se ha descrito anteriormente, es el ámbito social en el que se encuentra el individuo, y como se ha mencionado anteriormente, el campo cambia dependiendo del lugar en el que se encuentre, al igual que el hábito de las personas cambiará dependiendo del campo en el que se encuentren. Un ejemplo de ello podría ser que uno se comporte de una manera determinada en su propia casa que, en su lugar de trabajo, por ejemplo. Cuando Maton (2008, 58), se refiere al hábito,

explica que hay algunas personas cuyo hábito les hace más aptos para entrar en unos campos que en otros, por ejemplo, los hijos de la clase media pueden tener más probabilidades de elegir ir a la universidad que los hijos de la clase trabajadora, ya que sus hábitos hacen que no conozcan la norma de ir a la educación superior, sino que hagan una formación profesional como sus padres.

Hábito es algo que el individuo forma en interacción con su entorno, que también incluye los diferentes estilos de vida que inevitablemente se verán influenciados desde el exterior. La forma más sencilla de definir el hábito por parte de Maton es la siguiente: “Simply put, habitus focuses on our way of acting, feeling, thinking and being. It captures how we carry within us our history, how we bring this history into our present circumstances, and how we then make choices to act in certain ways and not others” (Maton 2008, 52).

Es decir, el hábito es un conjunto de comportamientos y normas que están condicionados por el entorno y la historia del individuo. Maton (2008, 53) explica además que el hábito no es sólo el vínculo entre el pasado, el presente y el futuro, sino también entre lo social y lo individual, lo objetivo y lo subjetivo, y entre la estructura y la agencia. Así, el hábito es algo arraigado y corporal, y funciona tanto como el hacer inconsciente que uno sigue como ser humano en relación con el comportamiento, pero también funciona en el ámbito físico, cuando se piensa en el estilo de la ropa y el vestido. Así pues, el hábito está influido por el entorno del individuo, del mismo modo que el niño está influido por la educación diaria de los padres, pero también es especialmente formativo para el entorno, es decir, puede ayudar a determinar qué comportamiento y conducta son aceptables en una situación determinada en un ámbito concreto. Se puede deducir que el hábito no es inmutable, pero lo que se aprende durante la crianza puede ser difícil de desaprender, ya que la crianza es una parte dominante dentro de los hábitos y las experiencias que el individuo tiene más tarde en la vida, y por lo tanto puede influir en cómo el individuo se desempeña en un campo determinado.

Ahora, cuando se ha establecido una comprensión de lo que es el campo y el hábito, sólo queda por explicar el tercer y último concepto, el capital, de la teoría de Bourdieu (1986), por lo que se definirán y explicarán las formas del capital. Estos consisten en capital económico, cultural, social y simbólico y se explicarán a continuación.

4.3.3 Capital económico

El capital económico es el espacio económico que posee un individuo dentro de un ámbito, y se manifiesta, por ejemplo, en dinero y bienes materiales. El propio Bourdieu (1986, 82) describe el capital económico como una forma de capital inmediata y directamente convertible en dinero y que puede institucionalizarse en forma de derechos de propiedad. El capital económico, por ejemplo, si es lo suficientemente alto, puede ser un medio para un mayor capital cultural. En Dinamarca, por ejemplo, esto puede hacerse comprando el caro vestido italiano de Valentino en la tienda de Valentino en lugar de ir a H&M y comprar un vestido por la décima parte del precio, o si se puede permitir el lujo de tener un Ferrari parado en la cochera en lugar de un Volvo. Sin embargo, en otras culturas, el capital económico puede ser crucial para que algunas personas vayan a la universidad y adquieran así un capital cultural. Como por ejemplo en España o en grandes partes de América latina. Por lo tanto, un alto capital económico puede ser una ayuda y un acceso a nuevos campos a los que un agente no habría tenido acceso de otro modo.

4.3.4 Capital cultural

El capital cultural se puede observar como el conocimiento sobre los aspectos culturales de la vida, como el arte, las experiencias culinarias, el idioma y similares. Esto alude a cómo las personas de la élite social de la sociedad a menudo tendrán un mayor capital cultural, mientras que las personas de clases sociales más bajas tendrán lo contrario. Sin embargo, esto no es tan claro, y la ocupación también influye en ello. Alto capital económico, por ejemplo, no es necesariamente igual a capital cultural y viceversa (Bourdieu 1986, 82). Las personas en profesiones como los maestros de escuela primaria a menudo poseen un alto capital cultural sin necesariamente poseer un alto capital económico, mientras que los directores de empresas no siempre poseen naturalmente un alto capital cultural, pero pueden adquirirlo con su alto capital económico. Bourdieu (1986) describe, que el capital cultural puede adquirirse, en mayor o menor grado, dependiendo del período, la sociedad y la clase social, en ausencia de una inculcación deliberada y, por lo tanto, de manera bastante inconsciente. Bourdieu (1986, 84) explica, que siempre queda marcado por sus condiciones más tempranas de adquisición que, a través de las marcas más o menos visibles que dejan, como las pronunciaciones propias de una clase o región, ayudan a determinar su valor distintivo. No puede acumularse más allá de las capacidades de apropiación de un individuo, declinará y morirá con su portador.

En comparación con el capital económico, el capital cultural a menudo no será físico, sino que se manifestará en el conocimiento y el lenguaje. El capital cultural puede influir en la posición del individuo en la sociedad, y también es fundamental para dotar a la persona de conocimientos sobre el comportamiento que pueden contribuir a poder actuar de forma correcta en determinados campos.

4.3.5 Capital social

El capital social es la red que los individuos crean entre sí dentro de un campo determinado. Entre otras cosas, se trata de qué tan grande es la red, así como quién la lleva a cabo y depende del capital cultural o económico dado que tiene un individuo.

De acuerdo con Bourdieu (1986, 86), el capital social puede entenderse como una forma en que el individuo actúa hacia los demás en un campo determinado. Es especialmente relevante para aquellas personas que se encuentran en un campo con iguales con vistas al capital cultural o económico. Estas personas a menudo tendrán mejores condiciones para interactuar y, por lo tanto, no excluirse entre sí. Conforme a Bourdieu (1986, 87), por lo tanto, puede ser difícil obtener capital social y ampliar la red con personas con las que no se comparte el mismo capital económico o cultural.

4.3.6 Capital simbólico

El último de los capitales de Bourdieu, y para muchos quizá el más importante, es el capital simbólico. Incluye todos los elementos de los otros tres capitales y, dependiendo de la cantidad de capital simbólico que tenga una persona, ayuda a definir su posición en la sociedad, por ejemplo, en relación con la clase. Según Bourdieu y Wacquant (2013, 297), el capital simbólico abarca características como el cuerpo, el lenguaje, la vestimenta, el diseño interior, etc., y cómo estas características se utilizan para decir algo al mundo exterior.

Por lo tanto, el capital simbólico es importante en relación con el campo, ya que lo que es dominante e importante en un campo no necesariamente es en otro. En el mundo académico, el capital cultural de un individuo es particularmente más importante que, por ejemplo, el capital económico, mientras que el capital económico se valora mucho si este individuo trabaja en el sector empresarial, donde el capital cultural no es necesariamente relevante. Por otra parte, tener capital social es importante en varios ámbitos, ya que determinará, entre otras cosas, la posición social de una persona, las relaciones

con los demás y los beneficios de las redes. Por lo tanto, el capital simbólico debe entenderse como un reconocimiento colectivo de los demás capitales que posee un individuo, y sin duda la persona más acomodada de una sociedad es la que posee un elevado capital cultural, económico y social.

Esto significa que lo mismo se aplica a una empresa. Para que una empresa tenga éxito, debe tener un alto nivel de los tres capitales, es decir, el capital cultural, económico y social.

4.3.7 Críticas de Bourdieu

A pesar de que Bourdieu es uno de los sociólogos más conocidos y utilizados en el mundo, todavía hay algunas críticas dirigidas a él que los investigadores deben tener en cuenta. Una de las críticas a Bourdieu es que es demasiado determinista en su enfoque de los individuos que estudia. Esto significa que, aunque intenta liberarse del estructuralismo, sigue adoptando una posición más estructuralista que el estructuralista constructivista que él mismo argumenta que es (Järvinen 2013, 382). Esto significa también que la distinción que Bourdieu intenta hacer entre estructura y actor no es necesariamente tan clara como él quisiera. Según Järvinen (2013, 383), al centrarse en el hábito hace que este concepto sea muy estructuralista, donde el agente, es decir, el individuo está muy estancado en su hábito y no puede cambiarlo por sí mismo, en lugar del estructuralista determinista donde el hábito es cambiante y continuo, en el que el propio individuo tiene la posibilidad de influir a pesar de la estructura externa. En otras palabras, una de las principales críticas a Bourdieu es que los elementos estructuralistas priman sobre los constructivistas, ya que hay personas que rompen con el hábito aprendido.

Asimismo, hay otro aspecto que es importante recordar. Pierre Bourdieu fue un sociólogo francés y sus teorías se basan en la sociedad francesa. No cabe duda de que España y Francia son culturalmente similares en algunos aspectos, pero siguen existiendo importantes diferencias culturales, a pesar de que ambos países son vecinos. Por lo tanto, los investigadores deben tener en cuenta que el capital cultural en Francia, por ejemplo, no es necesariamente el mismo que en España, ya que los gustos de las élites rara vez son los mismos debido a las diferencias culturales. Por lo tanto, puede haber problemas al aplicar los conceptos de Bourdieu a estos países.

Sin embargo, sigue siendo apropiado aplicar la teoría de Bourdieu en esta tesis, ya que sus conceptos pueden ayudar a examinar y evaluar las condiciones que determinan por qué un consumidor elige comprar productos de Inditex.

5. Análisis

En la sección anterior se presentó la teoría y en esta sección sigue el análisis de los aspectos internos y externos del marketing de Inditex. Sin embargo, primero se presentará Inditex como caso de estudio, con el fin de conocer Inditex en profundidad y, después, analizar su interno, así como su externo. Como el primer punto del análisis, se examinará y analizará la identidad e imagen corporativa de la empresa, después se analizará la cultura interna de Inditex a través de las plataformas online de la empresa y, por último, se analizará el mercado de consumo español en relación con Inditex y sus grupos objetivos.

5.1 Estudio de caso: Inditex

El objetivo de este párrafo es presentar el estudio de caso del grupo Inditex, con el fin de conocer el grupo de Inditex en profundidad y, después, analizar su interno, así como su externo

Industria de Diseño, es decir, Inditex es una empresa de moda española fundada en 1963 con el nombre de GOA por Amancio Ortega y su esposa, donde abrieron un pequeño taller de confección y que posteriormente pasó a llamarse Inditex en 1985, tal y como la conocemos hoy. En 1988 Inditex se convirtió en una marca internacional al abrir las primeras tiendas en Portugal (Inditex 2022a). En la actualidad, la empresa cuenta con más de 144.000 empleados (INDITEXCAREERS 2022) y más de 6.000 tiendas en más de 215 mercados (Inditex 2022b). Inditex es una marca de moda conocida y es el mayor exportador textil de España, con unas ventas totales de más de 20.400 millones de euros en 2021 (Orús 2021).

El éxito de Inditex se basa en el modelo de “moda rápida” de Ortega, que lleva la ropa de la fase de diseño a la tienda en cuestión de semanas. El modelo de Inditex se enseñó más tarde en muchas escuelas de negocios, sustituyendo el modelo que exigía complejas redes globales que podían tardar nueve meses en llevar la ropa de la fase de diseño a la tienda (Mcguire 2001). Amancio Ortega influyó y cambió la industria de la moda con su modelo de “moda rápida” a una industria mejor.

Inditex se enfrenta a la competencia de empresas como H&M y Benetton, pero se distingue por su modelo de negocio único, como antes mencionado. Inditex controla todo el proceso de la moda, así como la venta al por menor. En el variable y cambiante mundo de la moda, Inditex prioriza el tiempo de comercialización a través de la integración vertical, lo que le convierte en el

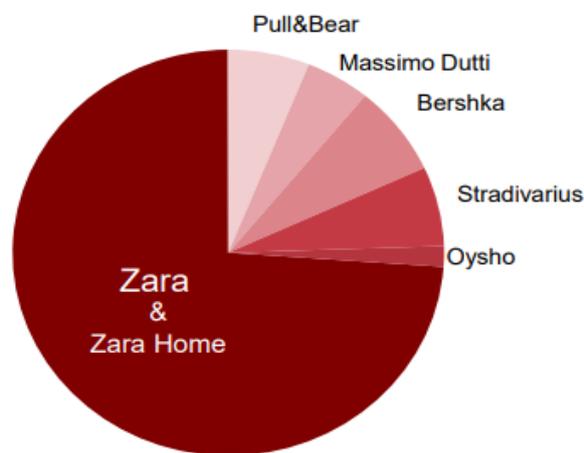
pionero de la “moda rápida”. Los competidores tradicionalmente priorizan el coste de producción y subcontratan la fabricación en China. Esta estrategia es barata, pero crea una larga cadena de suministro. Inditex, en cambio, se abastece de más de la mitad de sus productos en España, Portugal y Marruecos, creando una cadena de suministro corta, manejable y con mayor capacidad de respuesta (Inditex 2022c). A pesar de los mayores costes, en el mundo de la moda, la capacidad de reaccionar rápidamente es clave. Otras empresas deben predecir las tendencias, mientras que Inditex puede observar y responder.

El grupo Inditex se compone de siete marcas españolas muy conocidas, que son: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home, que comparten el objetivo común de poner al cliente en primer lugar. A través de una variedad de categorías y puntos de estilo, su objetivo es servir a todo el estilo de vida del consumidor global moderno, siempre con lo que el cliente demanda, de la manera más responsable posible (Inditex 2022d).

Zara

Zara es la base del éxito de Inditex, así como su primer formato de venta al por menor establecido en 1975 (Inditex 2022f). Esta marca genera cerca de dos tercios de las ventas del grupo al ofrecer tendencias de moda muy imitativas a precios asequibles. Zara es el concepto minorista más diversificado geográficamente del grupo, con un 80% de sus tiendas de línea completa situadas fuera de España. En la actualidad, hay 2.264 tiendas Zara en 96

Store & Online sales by concept



Inditex 2022e, 24

países (Martinroll 2021). El formato de venta online de Zara se puso en marcha una década después de la creación de Inditex, y ahora está disponible en el mayor parte del mundo, cubriendo la mayor parte de Europa, Japón, China y Estados Unidos, y seguirá desplegándose en mercados más pequeños.

Pull & Bear

Inditex lanzó el formato comercial Pull & Bear en 1991, centrado en la moda urbana joven. El concepto también ocupa ubicaciones comerciales de primera línea, aunque su tamaño medio de tienda

suele ser menor que el de Zara. Pull & Bear se dirige a hombres y mujeres jóvenes, y ofrece la ropa más informal de los formatos de Inditex dirigidos a su grupo de segmentos. La compañía ha hecho crecer la marca en 970 tiendas en 76 mercados (Pull&Bear 2022).

Massimo Dutti

Inditex adquirió Massimo Dutti en 1991. Massimo Dutti ofrece ropa más sofisticada y a medida que originalmente sólo se dirigía a los hombres, pero que ahora también se dirige a las mujeres. Esta marca ocupa lugares de venta más pequeños y es el formato más exclusivo del grupo, con un fuerte énfasis en el diseño y los tejidos de calidad. A pesar de su precio comparativamente más alto, el concepto de Massimo Dutti se adhiere al mismo modelo de distribución flexible que las otras marcas de Inditex, y ahora tiene 643 tiendas en 78 mercados (Massimo Dutti 2022).

Bershka

Inditex lanzó la marca Bershka en 1998 para dirigirse a su grupo demográfico más joven, que está al tanto de las últimas tendencias. Hoy hay más de 1.000 tiendas de Bershka en más de 70 mercados y con unas ventas que representan el 9% de los ingresos totales de todo el grupo (Bershka 2022).

Stradivarius

En 1994 Inditex adquirió la cadena de moda juvenil Stradivarius. Como parte de Inditex, ahora hay 915 tiendas Stradivarius en más de 60 países, ocupando ubicaciones en calles o centros comerciales. Stradivarius sólo ofrece ropa de mujer y sus principales consumidores son jóvenes interesados en la música. Aunque se dirigen a un grupo de edad similar, las líneas de productos de Stradivarius se centran más en el diseño de vanguardia que las de Pull & Bear (Stradivarius 2022).

Oysho

Inditex abrió su formato de venta de ropa interior y de descanso Oysho en 2001, y ahora cuenta con más de 600 tiendas en 44 mercados. La marca también está disponible en más de 32 mercados en línea. Poco a poco, Oysho ha empezado a ofrecer también ropa exterior informal, accesorios y ropa deportiva (TheIndustryFashion N.D).

Zara Home

En 2003 Inditex dio su primer paso fuera de la venta de moda al lanzar Zara Home (Inditex 2022f). Zara Home vende decoración y ropa de hogar constantemente actualizada que refleja las últimas tendencias en 408 tiendas de 44 países. La intención Inditex era aprovechar su modelo de

abastecimiento flexible para introducir más moda en un mercado tradicionalmente más lento (Inditex 2022g).

5.2 Análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex

España es el país en el que se inició la organización Inditex (véase párrafo 3.5), pero está extendida por gran parte de Europa y también en algunos lugares de los demás continentes. Además, Inditex también está presente en todo el mundo a través de las numerosas tiendas de sus filiales (véase párrafo 3.5). Para entender cómo se representa Inditex en España, es necesario entender qué es y qué representa Inditex, al igual que, cómo se está representada en la sociedad española. A continuación, se hará un análisis de la identidad de la organización, seguido de un análisis de la imagen Inditex y de los condicionantes culturales y sociales que influyen en la propia imagen que tiene la organización en España.

5.2.1 La identidad corporativa de Inditex

Esta sección ofrece una evaluación de la identidad corporativa de Inditex basada en su página web y en su subpágina de empleo, donde, entre otras, los empleados están representados con algunas de sus opiniones, así como las opiniones de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente en la sección de teoría, según Peri, la identidad corporativa consta de dos componentes importantes, *la cultura corporativa* y *la filosofía corporativa*, que se presentará y analizará a continuación.

5.2.1.1 La cultura corporativa

Si se toma procedencia en el primer componente, *la cultura corporativa*, se puede examinar las pautas de conducta, valores compartidos y creencias compartidas de Inditex, que se basan en la comunicación abierta, el trabajo en equipo y su fuerte orientación al nivel de exigencia, entre otras cosas (Inditex 2022h). Estos principios se basan en el deseo de la empresa de satisfacer a sus clientes, lo que, por supuesto, siempre es vital para cualquier empresa.

Se pueden considerar las pautas de conducta, los valores y las creencias compartidos de forma holística, ya que van de la mano, por lo que el trabajo en equipo, por ejemplo, también puede verse como una pauta, un valor y una creencia que se valora en una persona. El alma, como también

se denomina a la cultura corporativa, de la empresa abarca la forma en que los empleados de la compañía manejan su trabajo diario. Inditex explica, entre otras cosas, en su página web cómo son:

“En Inditex creemos en el poder de las personas. Nuestras personas son apasionadas, curiosas, proactivas, motivadas y dinámicas, con algo diferente que aportar, y nuestro objetivo es que cada una de ellas pueda desarrollar su máximo potencial como parte de un equipo diverso, creativo e innovador.” (Inditex 2022i).

Además, también trabajan a través de seis pilares: trabajan en equipo, son curiosos, valoran la diversidad, valoran la sostenibilidad, son creativos y son humildes. Estos seis pilares son expresados por Inditex, describiendo a sus empleados, que también expresan a través de algunas declaraciones individuales de diferentes empleados que trabajan en su grupo. En primer lugar, Venislava, la directora de una de las tiendas de Inditex, habla del trabajo en equipo en su tienda, que describe de la siguiente manera: *“Trabajamos muy cerca unos de los otros. No hay diferencia entre el equipo de responsables y el resto del equipo. Queremos que todos compartan ideas, por eso creo que vamos por el buen camino.”* (Inditexcareers 2022). Según ella, en su tienda no hay diferencia entre la dirección y los empleados, todos son responsables de la tienda, lo cual es un valor cultural muy bueno para la tienda.

Otro empleado de la empresa habla de su capacidad de ser curioso y lo que ello conlleva: *“Esta empresa te reta en un sentido positivo, te reta a crecer, a mejorar, a desarrollar todo tu potencial.”* (Inditexcareers 2022). Se puede deducir que esta es una parte muy importante de Inditex, ya que motivar a sus empleados a ser curiosos y seguir esa curiosidad puede crear buenos conceptos y contribuye a proporcionar un buen ambiente de trabajo donde el desarrollo es parte de la vida diaria.

Julia, que trabaja en su departamento de marketing visual, también habla de la diversidad en la empresa y de cómo la percibe, que ha descrito en la siguiente cita: *“Mi equipo es muy diferente, cada persona tiene diferentes experiencias y viene de entornos distintos, y tienen mucho que ofrecer. Nuestros días no serían lo mismo sin la gente con la que trabajo a diario.”* (Inditexcareers 2022). Por lo tanto, la diversidad puede ser observada como una parte positiva de su empresa, ya que esto también ayuda inmediatamente a dar a los empleados diferentes puntos de vista, cuando trabajan en diferentes tareas. También parece proporcionar un buen ambiente de trabajo y moral, ya que dice que no podría prescindir de sus compañeros.

En el departamento de sostenibilidad de la empresa trabaja María, que al principio parece muy orgullosa de la forma en que la empresa trabaja con la fabricación de sus productos

cuando dice: *“La sostenibilidad es una pieza más de la manera de hacer negocio. Cuando veo las prendas de Inditex en las tiendas, siento mucho orgullo de pensar que llegan al consumidor hechas de una manera responsable.”* (Inditexcareers 2022). Esto también puede considerarse una parte muy importante de la cultura corporativa, ya que estar contento con lo que se hace, pero también orgulloso de cómo se hace, puede ayudar a mejorar la moral del trabajo en una empresa, al mismo tiempo que es bueno para el medio ambiente en general.

Uno de los diseñadores de Inditex, llamado Mehdi, también habla de su libertad para ser creativo en la empresa cuando dice: *“Es muy emocionante, porque estás diseñando para millones de personas. Tienes la oportunidad de ver tu creación en gente real, y es realmente un momento especial.”* (Inditexcareers 2022). Esto puede deducirse que es motivador para los diseñadores de la empresa cuando ven el resultado que llevan millones de personas en todo el mundo, por lo que no son dictados por sus jefes en cuanto a lo que deben diseñar, puede que se les asignen algunas tareas específicas de vez en cuando, pero inmediatamente se les permite tener una libertad creativa en relación con sus tareas. Esto también debe contribuir a crear un cierto sentimiento de confianza entre los diseñadores y sus superiores.

Por último, Carlos, que forma parte del departamento de logística y operaciones de Inditex, también ha hablado de ser humilde en el trabajo y de lo que esto puede aportar en el día a día. Lo explica: *“Para aprender día a día, mejorar y para adaptarte a las circunstancias, creo que es muy importante la humildad. Es la base del trabajo, la humildad, y luego, por supuesto, hacer bien las cosas.”* (Inditexcareers 2022). Según Carlos, parece que cree que la humildad ayuda a mejorar una empresa cuando hay que adaptarse a lo que pueda ocurrir en el trabajo diario. En lo que puede tener bastante razón, ya que la capacidad de ser humilde en una situación determinada hace que el ambiente de trabajo sea mejor, ya que no es fácil trabajar con o bajo alguien que puede creerse mejor que los demás en el lugar de trabajo. Trabajar juntos en algo y ayudarse mutuamente a completar una tarea puede ser bastante gratificante.

De estos pilares básicos se deduce inmediatamente que ayuda a crear un mejor ambiente de trabajo, además de ser una buena base para ofrecer a los empleados oportunidades y motivación en su trabajo diario.

Por otro lado, Inditex también muestra sus normas, valores y creencia compartida cuando se trata de obligaciones que tiene Inditex como empresa, sino también a sus empleados, a sus socios comerciales, así como a sus clientes. Estas obligaciones abarcan las exigidas por la ley, las obligaciones que la

empresa asume voluntariamente, así como se guía en todas las relaciones que comparte con sus grupos de interés y a través de su obligación y elección por ser una empresa sostenible.

Asimismo, el grupo Inditex cuenta con diversas normas y políticas que debe cumplir en su trabajo diario, siendo las más importantes son (Inditex 2022j):

- Normas y políticas internas, que regulan las áreas de actuación de la compañía y se basan en el cumplimiento de Códigos de Conducta, que son: el Código de Conducta y Prácticas Responsables y el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.
- Normas y políticas de Cumplimiento, que recoge su política de transparencia en la comunicación de la información económico, financiera y corporativa. Y, por otro lado, su política de prevención de riesgos penales.
- Normas y políticas anticorrupción, a través de las cuales Inditex formaliza su compromiso frente a cualquier indicio de blanqueo de capitales, corrupción, fraude o financiación ilegal.
- Normas y políticas de sostenibilidad, que incluyen todos los aspectos que Inditex asume para ser una organización sostenible y que incluyen sus políticas de sostenibilidad, sostenibilidad ambiental, de salud de los productos, seguridad de los productos, de derechos humanos, inversión en la sociedad, así como de los productos forestales.

Además, también existen otras formas de normas y políticas en Inditex (2022j), que sin duda también son importantes y que deberían estar en cualquier empresa, entre ellas: La protección de datos personales, la seguridad y salud laboral, la seguridad de la información, la diversidad e inclusión, denuncias y prevención del acoso sexual y por razón de sexo o identidad de género en el trabajo.

Por lo que se puede deducir que los empleados de Inditex siguen sus propios valores y normas cuando están en su lugar de trabajo. Así como deben seguir un conjunto de reglas, que Inditex ha elaborado, cuando están en el trabajo.

5.2.1.2 *La filosofía corporativa*

La filosofía corporativa también es un componente importante en *la Identidad Corporativa*, y en este componente se puede examinar *la misión corporativa*, *la visión corporativa*, así como *los valores corporativos*. Y, aunque Inditex ha ampliado su empresa en varias ocasiones y de que la expansión de las marcas que lo componen sigue siendo constante (Inditex 2022f), Inditex tiene una filosofía corporativa sólida. Su filosofía corporativa se basa y centra en las personas y en las necesidades que

han tenido, tienen y tendrán en el mundo de la moda. Por lo tanto, la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa comparten el mismo patrón filosófico que los de la empresa.

En la actualidad, no es posible encontrar un lugar en las plataformas de Inditex donde digan directamente cuál es su misión, visión y sus valores corporativos, pero esto no significa necesariamente que no tengan ninguno y que no estén en sus plataformas. Lo más parecido a ser una mezcla de la misión y visión en su página web es lo siguiente: *“Inditex nació con la ambición de crear moda de calidad con estilo y a un precio razonable que ayudase a mejorar la vida de las personas.”* (Inditex 2022k). De aquí se puede deducir que el hecho de que tengan la ambición de crear moda de calidad y a un precio decente puede ser su misión, así como la visión de la empresa puede ser que la empresa quiere ayudar a mejorar la vida de la gente, creando esta moda con estilo a un precio de venta razonable.

Para Inditex, parece ser una misión y visión global ayudar y mejorar la vida de las personas creando moda de calidad y estilo a precios asequibles para la gente. No se trata, por ejemplo, de convertirse en la mayor ONG del sector o de tener el mayor número de productos en el mercado. Aparece como objetivos muy solidarios y humanos, más que como objetivos más comerciales. Además, es sin duda una visión y una misión muy global, que no se centra en la pobreza en España, sino en el derecho de la humanidad a poder comprar ropa bonita y de calidad sin pagar mucho dinero por ella.

En el pasado, tenían una misión, así como una visión clara, que estaba claramente establecida en su página web, estaba escrito así:

- Misión: *“ser líder en el sector textil, ofrecer productos de calidad a buen precio y adelantarse a la moda.”*
- Visión: *“ser empresa líder en confección, comercialización y distribución de prendas de vestir. Llegar a cualquier lugar donde haya nicho de clientes.”*

Sin embargo, ya no hay evidencia de esto en su página web u otras plataformas, por lo que no puede utilizarse como material empírico objetivo en esta tesis, pero puede contribuir a probar que ha habido cambios en la identidad corporativa recientemente, aunque lo que está escrito en su página web ahora y lo que había antes tienen características similares.

Y tanto si su misión y visión era la anterior como la actual, la visión y la misión son significativas para Inditex como empresa, también según la teoría de Peri (2009, 25), que destaca que, lo organización quiere conseguir, dice mucho de la identidad de una organización.

Por último, están los valores corporativos de Inditex, que se centran en cómo Inditex realiza su trabajo y con qué estado de ánimo. Inditex valora mucho el trabajo en equipo y espera que sus empleados sean humildes, acepten la diversidad y sean capaces de comprometerse (Inditexcareers 2022). Esto es lo que se espera, ya que la empresa quiere que cada día esté lleno de inspiración, motivación y eficiencia.

5.2.2 La imagen corporativa de Inditex

A continuación, se analiza la imagen de Inditex, utilizando las redes sociales y varios artículos de prensa para apoyar el tema.

Basándose en su identidad y en sus valores de solidaridad y deseo de mejorar la vida de las personas, Inditex muestra a través de su página web que quiere presentarse como una organización, que está “ambiciosos objetivos de sostenibilidad” y “volcada con la protección de las personas, del planeta y sus ecosistemas” (Inditex 2022k). Según Inditex, a través de su página web señalan que su intención no es sólo producir ropa a un precio barato que sea bonita, se trata de hacer que la producción de un producto necesario sea lo más ecológica posible. Esta es la imagen que quieren crear Inditex de sí mismos y ‘la verdadera calidad’, que quieren ‘vender’ a los consumidores. Peri describe la imagen desde el lado del emisor de la siguiente manera: “Otra de las concepciones desde la perspectiva del Emisor es aquella que define la imagen como *una representación icónica de una organización*, la cual no se encuentra presente a los sentidos” (Peri 2009, 87).

Inditex es el emisor de una imagen de solidaridad y de una vida mejor para las personas, a través de productos de calidad. Que Inditex haya conseguido comunicar esta imagen es otra cuestión, ya que la idea que tiene una organización de la imagen que quiere, no siempre coincide con la percepción, que tiene el público de la imagen de la organización. Dado que no ha sido posible obtener una declaración de un empleado de Inditex, los artículos y otro material aportarán pruebas de cuál es la imagen de Inditex en España, y de acuerdo con el monitor de reputación corporativa Merco: “Inditex se renueva como la empresa más reputada. El grupo gallego de distribución de moda ha sido nombrado la empresa líder en reputación de 2021 en España por décimo año consecutivo” (Modaes 2021).

Nadie declara directamente si la imagen de Inditex es buena o mala, pero desde 2012 hasta 2021 se han mantenido en España como los que mejor reputación tienen (modaes 2021). Sin embargo, esto ha cambiado en 2022, donde ahora es Mercadona la que tiene el primer puesto, pero Inditex sigue en segundo lugar (Cincodias 2022), por lo que se puede deducir que Inditex es muy querido en España y que su imagen es inmediatamente vista como buena entre la población.

No obstante, hay que destacar que, al no haber sido fácil encontrar declaraciones concretas sobre Inditex como empresa, se puede deducir que no hay mucha gente que conozca Inditex como marca, aunque sí las marcas del grupo, como Zara o Stradivarius. Esto se puede evidenciar también en sus medios sociales, que sólo tienen para su página web de carrera (Inditexcareers 2022) o de sus marcas en el grupo Inditex (Inditex 2021, 158), pero no hay ninguno dedicado específicamente a Inditex. Aunque parece que Inditex es una marca mundialmente conocida, es posible que sólo lo sea por las marcas que se pueden encontrar en las tiendas de todo el mundo, pero es muy posible que si se le pregunta a cualquier español si conoce Inditex su respuesta sea ‘¿qué es Inditex?’, así como podría ser ‘por supuesto’, esto no se puede averiguar sin un análisis mucho más amplio que trate de muestras de la población. Sin embargo, a partir de mis hallazgos, sugeriría que la mayoría de los consumidores españoles tiene *desconocimiento* (Peri 2009, 188) de la organización Inditex. Inmediatamente, sin embargo, los consumidores siguen teniendo un *conocimiento relevante* (Peri 2009, 189) de la identidad, que la organización quiere transmitir a través de su imagen, ya que sus marcas en el grupo suelen ser mencionadas en los medios (Rubio 2022), así como la nueva presidenta de Inditex, Marta Ortega, menciona a menudo el plan en torno a la sostenibilidad en los medios, por ejemplo, cuando la entrevistan (El Español 2021). Es decir, hay conocimiento relevante de Inditex en forma de sus productos bajo otros nombres y en forma de sus estrategias para el medio ambiente formuladas también a través de estas marcas o a través de personas famosas que trabajan en Inditex.

El número de seguidores en las redes sociales también atestigua un conocimiento relevante de Inditex a través de sus marcas. Hay aproximadamente 228,089,031 seguidores en las redes sociales de sus marcas (Inditex 2021, 158) en todo el mundo de una población mundial de aprox. 7.900 millones de personas (Worldometers N.D.). Por tanto, puede parecer que no se tiene conocimiento del grupo Inditex cuando la población mundial es tan grande, pero más de 200 millones de personas siguen siendo muchas personas.

A través de las cifras de ventas e ingresos de las distintas marcas de Inditex, se avala también el hecho de que sus marcas son conocidas y que los españoles compran diligentemente sus productos.

Básicamente, los españoles compran y consumen mucho en comparación con otros países, ya que su país representa el 14,4% de las ventas de Inditex en comparación con el resto del mundo (Inditex 2021, 18).

Asimismo, si se mira la vida en los centros de trabajo de Inditex, que también tienen bastante enfocada en su página web, resulta que Inditex también tiene fama de ser uno de los mejores centros de trabajo de España, lo que han averiguado a través de un análisis minucioso de lo que ganan los trabajadores, cómo funciona su centro de trabajo, si hay buenas condiciones laborales, etc. (Europa Press 2022). Inditex está en el top ten de las mejores empresas para trabajar en España, por lo que hay que suponer que lo que Inditex dice en su web sobre el trabajo en equipo, la libertad para la creatividad y el desarrollo, etc., debe ser cierto.

Además, se puede suponer que su imagen llega a los consumidores cuando están en las tiendas a comprar, ya que tienen contacto personal y físico con los empleados de las distintas marcas del grupo Inditex. De esta manera los consumidores obtienen la *experiencia personal* (Peri 2009, 52), lo que también contribuye a los cambios en la imagen de una empresa, dependiendo de si el consumidor tiene una buena o mala experiencia en la tienda física.

La imagen de Inditex está, por tanto, bastante presente en la sociedad española, ya que la población española ciertamente conoce las marcas del grupo y sus productos. Y según la cantidad de productos que compran los españoles de Inditex según los informes de Inditex, también parece que su imagen es buena en España, ya que los consumidores españoles le dan a Inditex un buen ingreso anual y, por lo tanto, ayudan a preservar a Inditex como empresa.

5.3 Recapitulación del análisis

El presente análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex, basado en la teoría de Peri (2009), ha mostrado que la identidad corporativa de Inditex se corresponde con la imagen que la población española percibe de la organización.

Así, habiendo analizado la identidad corporativa de Inditex, se ha encontrado que Inditex quiere demostrar que su organización se esfuerza por proporcionar a sus trabajadores un buen ambiente de trabajo, que también intenta mostrar a través de su página web que sus trabajadores ya tienen a través de la libertad que dan a sus empleados para trabajar de forma independiente y en equipo centrándose en lo que los propios empleados también quieren. Al mismo tiempo, también

demuestran a través de su página web que sus ambiciones se extienden a mejorar el mundo en el que viven las personas, fabricando sus productos de forma respetuosa con el medio ambiente, consciente de la calidad y con estilo, que se desarrolla constantemente para hacerlos aún más ecológicos. Esto es también lo que Inditex quiere que sus consumidores piensen cuando observan o piensan en Inditex y en los productos de sus marcas.

El análisis realizado de la imagen corporativa de Inditex, ha puesto de manifiesto que los españoles perciben a Inditex como una de las empresas con mejor reputación en España, y que además observan a Inditex trabajando duro para hacer realidad su última estrategia de mejorar el medio ambiente a través de la producción de sus prendas, lo que también contribuye a mejorar la vida de las personas. Además, los españoles también perciben la organización de Inditex como uno de los mejores lugares para trabajar en España.

Del análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex se deduce que lo que Inditex quiere que los españoles observen al tratar con la empresa es inmediatamente coherente con lo que los españoles realmente perciben de la empresa. En otras palabras, los españoles perciben a Inditex como creíble en términos de lo que la propia Inditex muestra que hace y quiere hacer. También se puede deducir que es importante incluir su imagen en su marketing, ya que es un claro argumento de venta, ya que se venden a través de la sostenibilidad.

5.4 Análisis de la Cultura Corporativa de Inditex

Esta sección del presente análisis pretende obtener una visión cualitativa profunda sobre la cultura corporativa de Inditex. Este análisis se realiza utilizando la teoría de *las seis dimensiones culturales* de Hofstede (2010), que investigan las pautas culturales de una sociedad, en el siguiente orden: la distancia de poder, la masculinidad frente a feminidad, el individualismo frente a colectivismo, la aversión de la incertidumbre, la orientación a corto plazo frente a largo plazo y la indulgencia.

Como se mencionó anteriormente en la sección de teoría (sección teórica 4.2), esta teoría se aplica normalmente a las naciones contrastadas con otras naciones, pero aquí se utilizará para investigar los aspectos internos de la empresa Inditex a través de sus plataformas en línea.

5.4.1 La distancia de poder

Como se ha explicado anteriormente, Hofstede (2010, 75) considera *la distancia de poder* como la pauta de distribución del poder en una sociedad y si este poder está distribuido de forma equitativa o desigual, es decir, si es igualitario. La distancia de poder, según Hofstede (2010, 90), se refiere a una constelación de roles entre las personas de una determinada sociedad social. Es decir, aplicando la teoría del teórico mencionado, Inditex puede ser investigada y definida en términos de distancia de poder en su empresa a través de su página web. Por lo tanto, este contraste cultural se investiga analizando las pautas de la cultura corporativa para obtener importantes resultados del análisis.

En primer lugar, Hofstede & Hofstede (2005, 43) clasificaron a España como una sociedad de orientación jerárquica, es decir una sociedad con alta nivel de *la distancia de poder*, con un valor numérico de 57. Por lo tanto, se puede argumentar que al ser España una sociedad jerárquica, existe una alta probabilidad de desigualdad esperada entre las personas (Hofstede & Hofstede, 57), y que este será también el caso de Inditex como empresa española con sede en Coruña en España. Por consiguiente, analizando, en aplicación de la teoría de Hofstede (2010, 90), se observa que “Inditex es una organización con una estructura horizontal. Apostamos por el trabajo colaborativo e incentivamos la autonomía de nuestros empleados, en todos los niveles, para que asuman un papel determinante en nuestro éxito” (Inditex 2022h). Así, cuando Inditex indica que tiene una estructura de trabajo horizontal, puede indicar que la jerarquía no está muy marcada en Inditex, ya que trabajar mediante una estructura de trabajo horizontal significa trabajar en equipo, donde cada empleado tiene una tarea importante de la que es responsable, y no hay nadie que pueda dictar la forma en la que debes hacer esta tarea. Siempre habrá un jefe de equipo, pero está para tener la visión de conjunto de la tarea, no para dictar las tareas entre los empleados, por lo que se les da la libertad de hacer la tarea de la forma en que la observan mejor y con la creatividad y libertad que necesitan. También parece que Inditex trata de motivar a sus empleados para que trabajen de forma independiente y puedan contribuir al éxito de la empresa, por lo que parece que Inditex está dispuesta a dar reconocimiento donde se merece, ya sea, por ejemplo, el jefe del departamento de comunicación o los empleados de uno de los equipos del departamento de comunicación.

Además, en la misma subpágina de la página web de Inditex, también se ha observada que Inditex expresa que: “En Inditex creemos en el poder de las personas. Nuestras personas son apasionadas, curiosas, proactivas, motivadas y dinámicas, con algo diferente que aportar, y nuestro objetivo es que cada una de ellas pueda desarrollar su máximo potencial como parte de un equipo diverso, creativo e innovador” (Inditex 2022h) y “asumimos la misión de garantizar que cada

empleado se sienta reconocido, motivado y con autonomía. Queremos que tu carrera en Inditex sea más que un trabajo: una fuente de pasión y de posibilidades.” (Inditex 20221). Estas dos citas son otros ejemplos de cómo Inditex parece tener un bajo nivel de *la distancia de poder* (Hofstede 2010, 90) en su empresa. Como en la última cita, estas citas también muestran que Inditex valora a los empleados creativos e innovadores que pueden aportar ideas además de tener la capacidad de ejecutarlas. Se puede interpretar que Inditex muestra una voluntad de permitir a todos y cada uno de los empleados desarrollar su máximo potencial dentro de su empresa. Por ello, no temen dejar que sus empleados se valgan por sí mismos, para que puedan liberar su potencial a través de su propia motivación y de su pensamiento creativo e innovador. Se puede interpretar que Inditex expresa que quiere que cada uno de sus empleados vea a Inditex como algo más que un lugar de trabajo, sino como un lugar donde puede desarrollar su desarrollo personal y su pasión.

Estas observaciones, sin embargo, no encajan inmediatamente con lo que Hofstede & Hofstede (2005, 43) han observado como la pauta de la distancia de poder en la cultura española, cuando se contrasta con la cultura corporativa de Inditex, a partir de lo que la organización expresa a través de su página web.

Además de los dos ejemplos anteriores de que la cultura corporativa de Inditex no se caracteriza por una elevada *distancia de poder* (Hofstede 2010, 90), está la declaración de la propia presidenta de la organización, Marta Ortega, en su primera reunión de accionistas, donde explica que: “Es el lugar donde he crecido personalmente y profesionalmente y donde siempre he querido estar [...] con el talento y la responsabilidad de todos mis compañeros estaremos preparados para afrontar los retos y nos traiga el futuro” (El País 2022). Aquí Marta explica cómo se siente más cómoda y dónde quiere estar siempre, entre sus talentosos colegas de la organización de Inditex. Esto indica y puede interpretarse como que actúa y siente como el resto de los empleados de Inditex, no se pone en un pedestal y dirige, sino que trabaja junto a sus compañeros para realizar tareas en la empresa. Además, también utiliza frases que contienen ‘nosotros’ en lugar de ‘yo’, lo que también puede ser una señal de que no quiere dictar lo que debe ocurrir en la empresa, sino que tiene el deseo de decidir junto con los demás empleados lo que debe ocurrir y hacerse en la empresa.

Por tanto, del análisis anterior se deduce que Inditex tiene un bajo nivel de *la distancia de poder* (Hofstede 2010, 90) presente en su organización. De hecho, se puede interpretar que prefieren que sus empleados aporten sus ideas y hablen cuando tengan comentarios sobre algo, ya que esto puede contribuir a mejorar la empresa de muchas maneras. Del análisis anterior se también deduce que Inditex acoge todo tipo de experiencia e innovación en su empresa, ya que puede

mejorarla en todos los frentes. Por último, se puede deducir que los directivos como empleados de la organización se consideran más o menos iguales, ya que esto da lugar al trabajo individual en equipos en los que pueden ayudarse mutuamente para obtener buenos resultados en el trabajo. Sin embargo, esto no concuerda con lo que Hofstede y Hofstede (véase p. 48) han presentado en relación con la cultura española, que han analizado como una cultura con alta distancia de poder, por lo que Inditex es una excepción en la cultura española ya que en ningún caso muestran signos de alta distancia de poder, por otra parte, Inditex muestra lo contrario

5.4.2 La masculinidad frente a feminidad

En esta parte del análisis en esta tesis el objetivo es investigar si existen algunas pautas de la cultura corporativa de Inditex en relación con la masculinidad y la feminidad, encontrando e identificando diferentes observaciones preexistentes de masculinidad o feminidad en las plataformas en línea de Inditex. En este sentido, es importante recordar cuál es la diferencia entre la masculinidad y la feminidad. Según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 177-181), la cultura masculina puede entenderse como más competitiva, con un alto enfoque en el rendimiento y los resultados, mientras que la cultura femenina se centra más en la solidaridad y se orienta hacia una mayor igualdad de los sexos. España, según Hofstede & Hofstede (2005, 121), es un país muy igualitario, ya que su valor numérico en relación con la masculinidad y la feminidad es de 42, lo que significa que España valora directamente más la feminidad que la masculinidad. Se puede interpretar aquí que lo que motiva a la gente en la cultura española es que no necesitan ser los mejores en nada, se conforman con hacer lo que les hace felices en la vida cotidiana.

Se observa, entre otras cosas, en la página web de Inditex un comportamiento humilde al describir a sus empleados de la siguiente manera: “Las personas son, sin lugar a dudas, el factor esencial de nuestra empresa. Somos un total de 165.000 personas de 177 nacionalidades distintas, con unos mismos valores fundados en el espíritu emprendedor, el inconformismo, la innovación, la inclusión, la humildad y la ética en cada una de nuestras actividades” (Inditex 2022m). En esta cita, Inditex expresa que uno de los factores más importantes de su empresa son sus empleados, que están formados por muchas personas diferentes pero que comparten los mismos valores, entre ellos ser humildes e inclusivos. Esto puede interpretarse como un lado femenino de Inditex, ya que ser humilde debe oponerse en parte a ser competitivo, y ser inclusivo puede interpretarse como que quieren trabajar juntos en las tareas, lo que también puede ser un factor femenino.

Además, también se puede observar que en Inditex existen una cierta igualdad entre los sexos, ya que su consejo de administración está formado por seis mujeres y siete hombres (Inditex 2022n), y, que su presidenta es en realidad una mujer, Marta Ortega, y su consejero delegado es un hombre, Óscar Gacía Maceiras, lo que debe ser una muestra de que no tienen miedo a mostrar la igualdad en su organización. Se puede interpretar que el hecho de que hayan elegido a una presidenta para su empresa debe significar que valoran que las mujeres son tan capaces de trabajar como los hombres, lo que constituye la naturaleza femenina de una cultura. La igualdad de género es una parte importante de la cultura feminista.

También se observa que a Inditex le gusta mucho el trabajo en equipo y que ven a los empleados de la organización como un gran equipo que resuelve los retos que puedan surgir en la empresa a través del trabajo en equipo. Lo que expresan en la siguiente cita de su página web: “En Inditex nos gustan los retos y los afrontamos unidos como un único equipo” (Inditex 2022k). Se puede interpretar con esta cita que Inditex se observa a sí mismo como un gran equipo que resuelve las tareas de forma conjunta, que no compiten en el trabajo y que no es una persona la que gana a las demás, sino que es un esfuerzo conjunto en el que todos pueden estar orgullosos del resultado. Esta es otra prueba de que Inditex se muestra como una organización con una cultura feminista, ya que el espíritu de comunidad es una especie de oposición al espíritu competitivo.

Inditex también explica en su página web su colaboración con diferentes organizaciones, entre ellas la siguiente cita: “Promovemos proyectos comunitarios que generen impacto positivo. En los últimos tres años, esto proyectos han beneficiado de manera directa a 7,9 millones de personas en situación de necesidad mediante la colaboración con más de 400 organizaciones sin ánimo de lucro como ACNUR, Médicos Sin Fronteras, o Water.org, con las que impulsamos acciones vinculadas principalmente a la asistencia social, la educación y programas de emergencia” (Inditex 2022k). En este sentido, Inditex expresa que coopera con muchas organizaciones de emergencia y ayuda que ayudan a las comunidades vulnerables y débiles que necesitan, entre otras cosas, asistencia financiera, educación y programas de emergencia. Esto puede interpretarse como que Inditex ayuda a las comunidades débiles de todo el mundo, lo que ciertamente es también un fuerte signo de una sociedad femenina, ya que ciertamente no ayudan a los débiles en las sociedades masculinas, por lo que Inditex debe pertenecer a las sociedades femeninas.

Soñar también es un signo de la cultura femenina, por lo que Inditex debe ser considerada una vez más como perteneciente a la cultura femenina, cuando expresa lo siguiente sobre lo que quiere para sus empleados: “Aquí, el talento te llevará a cualquier parte. Deja que te ayudemos

a encontrar el camino hacia tus sueños” (Inditex 2022h). Seguir tus sueños, también se interpreta como una señal de que estás trabajando por lo que quieres y con lo que quieres, simplemente estás dejando que tus ambiciones te motiven a trabajar y a conseguir cualquier ambición que tengas como individuo, en lugar de querer ser el mejor en lo que haces. Y el hecho de que te guste trabajar en lo que haces también es un signo de cultura femenina.

Entre muchos más ejemplos de la cultura femenina en Inditex, sólo había un ejemplo inmediato de cultura masculina, como se observa en la siguiente cita: “Queremos liderar la transformación de la industria a través de una gestión responsable asentada en nuestro Programa de Compliance” (Inditex 2022k). Inditex utiliza en esta cita la frase o las palabras ‘Queremos liderar’, lo que puede interpretarse como que quieren ser los mejores y los primeros en lograr la transformación de la industria a la que se refieren en la cita. Esto sugiere que Inditex al menos tiene esta característica, que es un signo de una cultura masculina, aunque se muestren como fuertes defensores de la cultura femenina por muchos otros ejemplos.

En cuanto al análisis de la dimensión de la masculinidad y la feminidad, las observaciones han ayudado a determinar que Inditex, en este caso, tiene una cultura corporativa feminista, ya que expresan, entre otras cosas, ser una empresa igualitaria, con humildad y que le gusta ayudar a los débiles de la sociedad. Esto es coherente con lo que Hofstede y Hofstede (véase p. 50), creen sobre la cultura española en relación con la dimensión, ya que también observan la cultura española como más femenina que masculina.

5.4.3 El individualismo frente a colectivismo

Este contraste entre individualismo y colectivismo se analiza en esta investigación para encontrar e identificar si se observa una cultura corporativa individualista o una cultura corporativa colectivista en Inditex en su página web. En aplicación de la teoría de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010, 102-103), se investiga, por consiguiente, si aparecen algunas de las pautas culturales que caracterizan estas dos formas de cultura corporativa en la página web de Inditex. Lo que puede incluir una distinción entre el uso de la palabra ‘yo’ y la palabra ‘nosotros’, ya que el uso de ‘yo’ a menudo mostrará una sociedad individualista, mientras que el uso de ‘nosotros’ mostrará lo contrario, es decir, una sociedad colectivista. Si observamos a España según esta dimensión cultural de Hofstede (Hofstede & Hofstede 2005, 78), España tiene un valor numérico de 51, lo que indica una sociedad individualista más que colectivista en España.

En esta línea, y como se especifica en la teoría de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 102-103), se examinan las principales tendencias y pautas culturales de Inditex dentro de esta dimensión, basándose en la clasificación de individualismo y colectivismo, y a través de las siguientes observaciones e interpretaciones de Inditex a través de su página web, se determina y evalúa la cultura corporativa de Inditex. Como ejemplo de que Inditex tiene una cultura corporativa colectivista: Inditex indica lo siguiente: “Como organización, el espíritu emprendedor que nos hizo crecer —de nuestros orígenes como pequeña empresa familiar a líder global de la moda— sigue impregnando todo cuanto hacemos. Cada empleado es, para nosotros, un individuo con potencial, y su contribución, crucial para nuestro éxito. Fomentamos el pensamiento innovador y la autonomía en la toma de decisiones en todos los niveles” (Inditex 2022h). Esta cita está construida con frases del tipo “nosotros”, por lo que no hay nada individual en la frase, que utiliza, entre otras: “nos”, “nuestros”, “empresa familiar”, “hacemos”, “nosotros”, “nuestro” y “fomentamos”, que son siete palabras en la cita que muestran el colectivismo de la organización. Lo hace, porque se puede interpretar que la utilización de las construcciones con ‘nosotros’ en su página web es otra prueba del trabajo en equipo, que ayuda a hacer una cultura colectivista en lugar de individualista.

Otro ejemplo de la sociedad colectiva en la página web de Inditex es la frase: “Queremos que Inditex sea un el lugar idóneo para personas apasionadas, curiosas, polifacéticas, motivadas y responsables, y que éstas no dejen de crecer dentro de un equipo creativo e innovador” (Inditex 2022h). En este caso, Inditex vuelve a hacer gala de sus argumentos por medio de las frases incluyendo ‘nosotros’. Esto puede interpretarse como otro ejemplo de la sociedad colectivista, ya que prefieren tomar sus logros como un esfuerzo colectivo, no es una persona la que se lleva el mérito del éxito de Inditex, sino que incluyen a todos sus empleados como responsables del éxito de Inditex. Lo cual también apoya este ejemplo, ya que es lo que realmente están diciendo a través de esta frase: “Cuando nuestros empleados crecen, nosotros crecemos con ellos” (Inditex 2022h).

De hecho, estos tres ejemplos muestran lo mismo que los anteriores, la utilización de la palabra nosotros: “Cuando nos unimos en grupos diversos, cultivamos un entendimiento y respeto por nuestras diferencias. Buscamos crear entornos de trabajo que inspiran autenticidad, donde todos nuestros empleados y y [sic] nuestros clientes son bienvenidos y pueden sentirse aceptados y con la libertad de expresar sus ideas sabiendo que son escuchadas” (Inditex 2022h), “Crecemos juntos. Como equipo, resolvemos problemas con la mente y el corazón abiertos” (Inditex 2022h) y “Nuestros equipos incluyen diferentes identidades, orígenes y experiencias, en una cultura en la que todos somos aceptados como somos” (Inditex 2022h). Lo que tendría el mismo significado que todos los demás

ejemplos que se podrían incluir, por lo que no se mostrará más. Está claro que daría más solidez al estudio presentar todas las frases que se pueden encontrar, pero el mensaje, se puede interpretar, sigue siendo el mismo cuando todos ejemplos demuestran lo mismo, es decir, que la empresa tiene una cultura colectiva. En otras palabras, asumen los retos y los logros juntos como un esfuerzo de grupo, más que individual. En la página web de Inditex sólo utilizan frases que contienen palabras como ‘nosotros’, lo que puede interpretarse como una prueba de que Inditex considera que todos sus empleados son los que han creado el éxito de la organización.

Después de examinar la dimensión individualista y colectivista, se puede ver que Inditex tiene una clara cultura corporativa colectivista en su empresa. De acuerdo con la teoría de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, 103), y como ya se ha descrito en este análisis (véase p. 52), también se puede observar que la cultura corporativa de Inditex va en contra de la norma en España, que suele ser individualista, pero no es el caso según la página web de Inditex.

5.4.4 La aversión de la incertidumbre

Esta dimensión de la cultura se analiza, intentando encontrar algunas pautas de cultura corporativa en relación con la aversión de la incertidumbre, que, de acuerdo con Hofstede y Hofstede (2005, 165), significa cómo se relacionan las culturas con las situaciones de incertidumbre. Conforme a Hofstede (Hofstede & Hofstede 2005, 168-169), España es uno de los países del mundo que ocupa el puesto más alto en esta escala de incertidumbre con un valor de 86, ya que los españoles se sienten más cómodos en un entorno seguro que no cambia, se sienten más cómodos con un marco estricto, es decir, normas, leyes y otras cosas que pueden controlar su vida diaria, para no tener que decidir ellos mismos sobre estas cosas.

Por ejemplo, en el informe anual de información no financiera de Inditex (Inditex 2021), el ex presidente de Inditex utilizó la palabra incertidumbre en la siguiente frase: “La inversión de más de 13.000 millones de euros inyectados en los últimos ocho años para conseguir una transformación tecnológica diferenciadora de nuestras redes comerciales ha demostrado su eficacia en unas circunstancias que seguramente han sido las de mayor incertidumbre en la reciente historia económica” (Inditex 2021). Donde expresó, que Inditex había gastado mucho dinero en los últimos ocho años para desarrollar su negocio tecnológicamente, lo que fue una inversión muy insegura en su momento, pero que ha demostrado ser una buena y efectiva inversión. Así que aquí se puede interpretar que han tenido mucha incertidumbre en su negocio en relación a esta inversión, pero que al final están contentos de haberla realizado, lo que a primera vista puede ser un signo de un bajo

nivel de aversión de la incertidumbre, ya que a pesar de la incertidumbre han hecho una apuesta en forma de inversión y así han mejorado su negocio.

Otro ejemplo de incertidumbre en su informe no financiero es el siguiente: “Teniendo en cuenta la especial situación de incertidumbre existente tras la irrupción de la covid-19, ya en la Junta General de Accionistas celebrada el 14 de julio de 2020 se permitió la asistencia y participación en remoto de nuestros accionistas, modificándose además la normativa interna de Inditex a fin de habilitar tal opción para futuros ejercicios, atendiendo a las circunstancias concurrentes en cada momento” (Inditex 2021). Este ejemplo trata de El Covid-19, que todos sabemos que es imprevisible, ya que nunca se sabe lo que puede causar la enfermedad y lo que vendrá después, por lo que, por supuesto, también ha sido un tema importante para la empresa Inditex. En este caso, sin embargo, se puede interpretar que Inditex ha tomado medidas para la enfermedad, por lo que se debe observar un bajo nivel de aversión de la incertidumbre, ya que a través de sus medidas tratan de evitar que su personal entre en contacto con la enfermedad a través del lugar de trabajo. Por ello, han introducido normas que, entre otras cosas, deben cumplir los empleados. Así que no se limitan a ignorar la enfermedad y ver qué pasa, sino que optan por hacer cambios que sólo pueden esperar que tengan un efecto positivo.

En este ejemplo, Inditex también ha optado por orientarse hacia la solución de su incertidumbre sobre el cambio climático, que expresan de la siguiente manera: “Como en horizontes temporales más largos existe una mayor incertidumbre respecto del comportamiento del cambio climático sobre el riesgo físico, se produce una mayor divergencia entre las diferentes trayectorias y aumenta la probabilidad de manifestación de estos riesgos. Estos resultados evidencian la importancia de establecer acciones en nuestra Hoja de Ruta de Sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo” (Inditex 2021). A través de esta cita, se puede interpretar que Inditex, a través de su incertidumbre sobre el cambio climático físico, está asumiendo la responsabilidad en el sentido de que ha puesto en marcha planes de futuro para ocuparse de este cambio climático, de modo que puede hacer su parte para mejorar el clima. Por lo tanto, se puede interpretar que Inditex está mostrando una vez más un bajo nivel de aversión de la incertidumbre, ya que está poniendo en marcha planes para eliminar esta incertidumbre en su caso, aunque todavía no saben qué efecto tendrá en el futuro.

En la siguiente cita muestran una vez más que Inditex no tiene miedo de hacer cambios para mejorar la empresa cuando explican que: “Afrontamos la innovación con una actitud valiente, al margen de ideas establecidas, guiados por un compromiso de mejora constante. Si detectamos un nuevo camino para conseguir la experiencia más inspiradora para nuestros clientes, para el planeta y

para la moda que hace avanzar el mundo, siempre asumimos el riesgo” (Inditex 2022c). Aquí se puede interpretar que la empresa expresa que, independientemente de los riesgos que puedan tener sus acciones, siempre intentará mejorar la empresa a través de ideas innovadoras. Esto también es un indicio de que la empresa tiene un bajo nivel de aversión de la incertidumbre, ya que, aunque no sepa lo que pueden suponer sus cambios, los emprende.

Además de las muchas señales que la empresa muestra de que no tiene miedo de hacer cambios sin saber lo que puede causar, también hay señales de que han hecho reglas y normas para la empresa que todos los empleados de la empresa deben seguir. Esto se puede observar en la siguiente cita: “Nuestro Código de Conducta y Prácticas Responsables y nuestro Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores son las piedras angulares de nuestra cultura ética corporativa y de la conducta responsable que mostramos hacia nuestros equipos y nuestra cadena de suministro, y definen asimismo los principios y valores que rigen las relaciones con nuestros principales grupos de interés, todo ello cimentado en el respeto por los derechos humanos y laborales” (Inditex 2022m). A través de esta cita, se puede observar que la empresa ha establecido códigos de conducta, como medidas para la forma de trabajar de las diferentes partes de la empresa con partes específicas de sus procesos, por lo tanto, se puede interpretar que Inditex también muestra que tienen unas normas y reglas que deben seguirse siempre en la empresa, esto muestra signos de un alto nivel de aversión de la incertidumbre. Ya que es algo que la empresa ha puesto en marcha para evitar la sensación de incertidumbre.

Considerando las observaciones e interpretaciones anteriores y apoyadas por el presente análisis de aversión de la incertidumbre, que muestra que la cultura corporativa de Inditex tiene una baja aversión de la incertidumbre en su empresa, aunque también tienen algunas reglas y normas establecidas para evitar la incertidumbre innecesaria en la empresa. Así, Inditex no parece ponerse nerviosa ante los retos, los imprevistos y las situaciones de incertidumbre, lo que contribuye a otorgarle el estatus bajo de aversión de la incertidumbre. De acuerdo con la teoría de Hofstede y Hofstede (2005, 168-169), y como ya se ha descrito en este análisis (véase p. 54), España tiene normalmente un nivel muy alto de evitación de la incertidumbre, pero este no es el caso de Inditex, que por otra parte es una empresa española, van directamente en contra de la norma, ya que en su empresa tienen un nivel relativamente bajo de evitación de la incertidumbre según la página web de Inditex.

5.4.5 La orientación a corto plazo frente a largo plazo

Este contraste entre la orientación a largo y a corto plazo se analiza en este estudio para averiguar si existen diferencias en la página web de Inditex en relación con sus planes de futuro, ya sean a largo o a corto plazo. Como se ha comentado en el marco teórico (véase p. 28), la diferencia entre la orientación a largo y a corto plazo estriba en si un plan se extiende, por ejemplo, diez años en el futuro o quizás sólo un año. Y en la aplicación de la teoría de Hofstede y Hofstede (2005, 212) en

torno a esto, se puede examinar si existen algunas características que aportan pruebas de esta dimensión. Al observar esta dimensión cultural puesta en la perspectiva de España, según Hofstede (Hofstede & Hofstede 2005, 261-265), se puede observar que España tiene un valor numérico de 48, lo que significa que España es un país con una orientación relativamente a corto plazo, pero esto también encaja con lo que se observa de España, lo que puede interpretarse como que a los españoles les gusta vivir el momento y tomar lo demás como viene.

A través de observaciones en la página web de Inditex, se puede ver que tienen un plan para su futuro inmediato, al menos teniendo en cuenta el medio ambiente (Inditex 2022k), como se puede observar en esta figura, a la derecha, sobre sus principales objetivos, que muestra un plan para los próximos 18 años. Tiene varios objetivos en él, y el primer objetivo ya tiene un plazo para ser completado este año en 2022, y los tres siguientes ya el año que viene en 2023, además también tienen un objetivo para el año 2025 y otro para el año 2040, por lo que se puede interpretar, que es un plan orientado tanto a corto como a largo plazo.

Además, también tienen otro objetivo en materia de sostenibilidad que quieren mejorar para 2025, que no aparece en la figura de la derecha. Lo expresan en la siguiente cita, cuando dicen que: “Reduciremos un 25% el consumo de agua en la cadena de suministro en 2025” (Inditex 2022k). Se trata de un plan orientado al medio largo plazo, ya que dura más de un año en el futuro, pero no es directamente largo, ya que no se extiende, por ejemplo, durante los próximos diez años. Sin

Principales objetivos

2022 / 100% electricidad procedente de energías renovables

2023 / 100% eliminación de plásticos de un solo uso para nuestros clientes

2023 / 100% algodón más sostenible (algodón orgánico, BC y/o reciclado)

2023 / 100% fibras celulósicas, procedentes de fuentes más sostenibles

2025 / 100% lino más sostenible y poliéster reciclado

2040 / Cero emisiones netas

(Inditex 2022k)

embargo, puede interpretarse que entra dentro de la orientación a largo plazo cuando se trata de un plan que se extiende más allá de un año.

No hay más observaciones inmediatas de la cultura orientada al corto o al largo plazo al observar la página web de Inditex, incluyendo sus informes sobre finanzas y otros asuntos, por lo que puede ser difícil hacer una declaración directa sobre si Inditex se atribuye a la cultura orientada al corto o al largo plazo, ya que dos ejemplos simplemente no son suficientes para concluir sobre un comportamiento corporativo. Sin embargo, hay que mencionar que parece que a la empresa no le importa hacer planes para el futuro a largo plazo, pero también podría ser una coincidencia que hayan optado por hacerlo recientemente pero no en el pasado, simplemente no hay pruebas de ello. Por lo tanto, Inditex podría ser seguidor del mismo comportamiento cultural que Hofstede y Hofstede (véase p. 57) expresan que España es seguidora de, es decir, la cultura orientada al corto plazo que prefiere tomar un día a la vez.

5.4.6 La indulgencia

Al analizar la indulgencia de Inditex en su página web y en concordancia con Hofstede (2022), esta investigación se centra en las tendencias de la dimensión de indulgencia, como, por ejemplo, si las personas de una cultura se permiten ser optimistas, estar contentas y ser felices o si son de naturaleza pesimista. Por lo tanto, a continuación, se intenta determinar y evaluar esta indulgencia, que puede observarse en la página web de Inditex, mediante el análisis de la elección de palabras en la página web de Inditex. Y cuando se pone a España en la dimensión de indulgencia de Hofstede (2022), se puede observar que España tiene un valor numérico bajo de 44, lo que significa que España no es en realidad una sociedad muy indulgente, son más cínicos y pueden tener la sensación de que sus acciones están restringidas por las normas sociales.

En esta línea, y en concordancia con lo especificado en la teoría de Hofstede (2022), investigando las tendencias y pautas culturales de la indulgencia, basado en la clasificación de las características de dicha indulgencia que se observa en la página web de Inditex, se determina y evalúa, a través de las siguientes observaciones e interpretaciones de esta indulgencia. Como ejemplo de que Inditex tiene una cultura corporativa de alta nivel de indulgencia, se indica lo siguiente: “Queremos que Inditex sea un el [sic] lugar idóneo para personas apasionadas, curiosas, polifacéticas, motivadas y responsables, y que éstas no dejen de crecer dentro de un equipo creativo e innovador” (Inditex 2022h). Esta cita expresa que Inditex quiere que sus empleados sean felices y estén contentos con su lugar de trabajo. Según la teoría de la indulgencia de Hofstede (2022), esto puede interpretarse como

una indicación de que Inditex tiene un alto nivel de indulgencia, ya que valora las necesidades de sus empleados y les da inmediatamente la libertad de ser innovadores y creativos, lo que puede ser una señal de que los empleados no deben estar limitados por reglas y normas rígidas.

Otro ejemplo de la indulgencia se observa en lo siguiente: “Cuando nuestros empleados crecen, nosotros crecemos con ellos. Proporcionar a cada persona los recursos y oportunidades necesarios para aprender, avanzar y desarrollar plenamente su potencial es una prioridad para nosotros” (Inditex 2022h). Aquí se puede interpretar que Inditex expresa que los méritos de la empresa son también los méritos de los empleados, así como expresan que la empresa prioriza el autodesarrollo de los empleados. Esto puede interpretarse como algo positivo para los empleados, ya que se les permite aprender y desarrollarse en lo que quieren, lo que puede entenderse como algo que genera satisfacción entre los empleados, lo que también es un signo de un alto nivel de indulgencia.

En el siguiente ejemplo Inditex utiliza la palabra ‘satisfacer’, que es un signo directo de alta indulgencia. Esto se puede observar cuando Inditex expresa que: “Te brindamos, además de la formación en el propio puesto, multitud de programas con los que ampliar conocimientos y satisfacer tu curiosidad, por medio de enseñanza online, cursos profesionales y clases de idiomas, entre otras opciones” (Inditex 2022h). En este caso, han pasado de la formación habitual a ofrecer a los empleados otro tipo de cursos que esperan que satisfagan su curiosidad. Esto puede interpretarse sin duda como una oferta positiva que puede satisfacer la necesidad de muchos empleados de ampliar sus conocimientos fuera de su propio ámbito de trabajo. Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, sólo se puede observar como otra señal de un alto nivel de indulgencia.

El último ejemplo de la dimensión de la indulgencia es una declaración directa de un empleado del departamento de diseño, que Inditex ha decidido utilizar en su página web de carreras, para mostrar a los futuros empleados lo que les espera, desde el punto de vista de otro empleado. Esto se puede observar en la siguiente declaración: “Es muy emocionante, porque estás diseñando para millones de personas. Tienes la oportunidad de ver tu creación en gente real, y es realmente un momento especial” (Inditexcareers 2022). Se puede interpretar que este diseñador expresa el honor y la alegría que siente por su trabajo, cuando diseña ropa para los millones de personas que luego la compran en las tiendas y la llevan cada día. Se enorgullece de observar a otras personas llevando sus creaciones. Esto hay que interpretarlo como algo que genera mucha alegría y satisfacción a los empleados que trabajan en estos departamentos, por lo que hay que deducir una vez más que Inditex a través de su página web muestra un alto nivel de indulgencia.

Considerando las anteriores observaciones e interpretaciones, y respaldado por el presente análisis de la dimensión cultural de la indulgencia, que Inditex se observa como una empresa con una cultura con un alto nivel de indulgencia. Esta consideración se ajusta, además, a las anteriores consideraciones de que Inditex hace mucho para que sus empleados se sientan felices y satisfechos en su lugar de trabajo. Sin embargo, esto no coincide con lo que Hofstede (véase p. 58) expresa a través de su análisis en profundidad de la cultura española, ya que ha observado que España es un país con un bajo nivel de indulgencia. Sin embargo, a partir de este análisis, este no es el caso de Inditex, que muestra un alto nivel de indulgencia en su lugar de trabajo a través de su página web.

5.5 Recapitulación del análisis

El presente análisis de las seis dimensiones culturales de relación con la cultura corporativa de Inditex, basado en la teoría de Hofstede y Hofstede (2005), ha mostrado que existen algunas diferencias entre lo que Hofstede, a través de su análisis de España, utilizando su teoría de las seis dimensiones culturales, ha demostrado, y lo que Inditex expresa como una empresa española.

Así, habiendo analizado la primera dimensión cultural, *la distancia del poder*, se ha encontrado que Inditex tiene un bajo nivel de la distancia del poder, lo que significa que Inditex valora que tanto los empleados como los directivos aporten ideas y sugerencias para las soluciones de las tareas diarias, así como que quieren que sus empleados digan siempre si tienen una teoría sobre cómo mejorar un aspecto en Inditex. Esto es lo contrario de lo que muestra el análisis de Hofstede (véase p. 48), ya que según él España es un país con una alta distancia de poder. Esto significa que Inditex se ha desmarcado de la norma.

El análisis realizado de la segunda dimensión cultural, *la masculinidad frente a feminidad*, ha evidenciado que también existen similitudes entre la cultura española y la cultura corporativa de Inditex, ya que Inditex tiene un nivel bajo en esta dimensión, lo que significa que la cultura corporativa de Inditex es femenina y no masculina, lo que Hofstede (véase p. 50) apoya plenamente, ya que esto es también lo que concluyó en su análisis. Esto caracteriza a Inditex como una empresa que valora la igualdad de género, así como el trabajo en equipo, la humildad y los débiles de la sociedad.

En cuanto al análisis de la tercera dimensión cultural, *el individualismo frente a colectivismo*, se encontraron algunas características de las pautas de la dimensión, de las cuales destaca la cultura corporativa colectivista. Esto significa que las observaciones e interpretaciones

utilizadas en este análisis han aportado pruebas de que la cultura corporativa de Inditex es colectivista. Esto no concuerda con el análisis de Hofstede (véase p. 52), que destacaba que España es una sociedad individualista. Esto es una prueba más de que Inditex se ha desmarcado de las normas en España.

El análisis también mostró, a través de la cuarta dimensión cultural, *la aversión de la incertidumbre*, que se identificaron algunas características para que Inditex tuviera un bajo nivel de aversión de la incertidumbre, aunque también hay algunos ejemplos de lo contrario. Esto tampoco coincide con lo expresado por Hofstede (véase p. 54) en su análisis de España, ya que caracteriza su cultura como de alto nivel de aversión de la incertidumbre, por lo que este es otro ejemplo de cómo Inditex se aleja de las normas españolas.

Después de haber investigado la quinta dimensión cultural, *la orientación a largo frente a corto plazo*, se puede deducir que Inditex no tiene suficientes ejemplos en su página web para concluir si su cultura tiene una característica orientada al largo o al corto plazo. Dado que en la página web de Inditex hay un ejemplo de orientación a corto plazo y otro de orientación a largo plazo, hay que suponer que Hofstede (véase p. 57) tiene razón, cuando afirma que España es un país con una orientación predominantemente a corto plazo.

Además, de las pautas culturales que se han encontrado en el análisis de la sexta y última dimensión cultural, *la indulgencia*, destaca que Inditex tiene una cultura con un alto nivel de indulgencia, lo que significa que su cultura corporativa tiene un ambiente feliz y satisfactorio. Esto es lo contrario de lo que Hofstede (véase p. 58) piensa que es España en términos de indulgencia, afirma que España tiene un bajo nivel de indulgencia, por lo que Inditex se ha desmarcado una vez más de la norma española.

Por último, se puede deducir que la cultura corporativa de Inditex también puede ser una importante estrategia de marketing, ya que principalmente también se trata de lo que quieren con la empresa y cómo lo hacen, y esto, como también se ha mencionado anteriormente, es lo que ayuda a vender un producto.

5.6 Análisis del mercado español en relación con la organización Inditex

En los análisis anteriores se ha centrado la atención en el mundo interno de Inditex, mientras que en este análisis el enfoque será examinar el mundo externo de Inditex, es decir, algunos aspectos externos que la empresa debe tener en cuenta a la hora de comercializar y vender sus productos en España. Para Inditex es importante saber cuáles son los hábitos de compra de los españoles y qué clases

sociales hay en el país para poder fijar sus precios y otros aspectos de marketing en consecuencia. Por lo tanto, a continuación, se determinarán las clases sociales de España, así como los tipos de consumidores de España, que puede ser los consumidores potenciales de Inditex y después se examinarán en profundidad los aspectos externos de Inditex en relación con las formas de capital de Bourdieu.

5.6.1 Las clases sociales de España

Antes de analizar las formas de capital con España como foco, es necesario determinar qué clases sociales existen en España, que son: *la clase pobre, la clase baja, la clase trabajadora/obrera, la clase media baja, la clase media, la clase media alta y la clase alta* (CIS 2022). Esta es la forma de distinguir entre los pobres y los ricos en la sociedad de española. Y a través de ellos es posible examinar qué españoles están mejor situados para comprar productos de Inditex.

Se puede deducir que, incluso antes de comenzar el análisis, es posible excluir a *la clase pobre, la clase baja y la clase trabajadora/obrera* como consumidores potenciales, ya que no tendrían suficiente dinero para comprar los productos de Inditex y, al mismo tiempo, proveer de alimentos al hogar. También se puede deducir que *la clase alta* ya se puede incluir como consumidores potenciales, lo que se argumenta en la siguiente sección. Las clases medias, *la clase media baja, la clase media y la clase media alta*, pueden describirse como más diferenciadas y volveremos a ellas más adelante en el análisis.

Y a través del informe español del Centro de Investigaciones Sociológicas de junio de 2022 (CIS 2022), se observa que las clases sociales bajas representan en conjunto el 23% de la población española, y el 1,5% de la población española por debajo del umbral de la pobreza. En comparación, la clase media representa el 62% y las clases sociales más altas sólo el 5,7% del total de la población española, pero también representan las clases económicamente más poderosas que podrían permitirse los productos de Inditex.

En la página web de Inditex explican que quieren fabricar productos de calidad y con estilo, pero también asequibles para la gente. Por lo tanto, es difícil decir con exactitud qué clases compran productos de Inditex, pero se puede deducir que es de la clase media en adelante, con las obvias y escasas excepciones que siempre habrá, ya que todavía no son productos baratos los que vende Inditex (2022k). Sin embargo, si se observan las normas de la sociedad española para las diferentes clases sociales, entonces se está en el camino de entender quiénes podrían ser potenciales consumidores de Inditex, ya que la clase media se puede clasificar por ser aquellos que pueden

permitirse tener una casa, un coche y otras cosas por el estilo (Martín 2022), por lo que hay que deducir que también pueden permitirse los productos de Inditex, ya que ciertamente no están a la altura de los precios como lo harían una casa y un coche. Y puesto que la clase media puede permitirse ropa de calidad, la clase alta seguramente también, ya que tiene más dinero para gastar que la clase media.

Sin embargo, la clase media española está dividida en tres clases sociales reales como ya se ha dicho, *la clase media baja*, *la clase media* y *la clase media alta*, siendo las tres clases grupos de consumidores y con capacidad de consumo, pero hay que deducir que las dos de las clases son sustancialmente más ricas que *la clase media baja*. Ya que *la clase media* abarca ingresos al menos un 30% por debajo de la renta media y como máximo un 150% por encima de ella (Martín 2022), lo que supone una gran diferencia desde el salario mínimo hasta el más alto. Dado que se trata de estas tres clases medias, se puede argumentar que es necesario hacer una distinción entre ellas. *La clase media baja* no constituye el principal grupo objetivo de *la clase media*, ya que tendrá menos *capital económico* (Bourdieu 1986, 82) en términos de ingresos en comparación con el resto de *la clase media*, que constituye el 49% de la población española, que se considera una *clase media* más rica.

Por último, el argumento de qué clases sociales son compradores potenciales es que hay tres clases potenciales que tiene *capital económico* (Bourdieu 1986, 82) para comprar productos de Inditex del total de siete clases sociales que tiene España. Se trata de *la clase media*, *la clase media alta* y *la clase alta*, ya que estas clases sociales estarán en posesión del mayor *capital económico* (Bourdieu 1986, 82). Las tres clases representan en conjunto el 54,7% de la población española (CIS 2022), lo que en total corresponde a unas 26.088.042 personas (INE 2022). De la población española es más o menos la mitad, esto es en relación con un mercado de consumo muchas personas y un gran grupo de consumidores.

Además, es relevante y necesario evaluar qué características tendrá un posible consumidor de Inditex más allá de la clase social en cuestión, ya que las clases sociales más altas tienen ciertamente un alto *capital económico*, pero esto no es un prerrequisito para que tengan un alto *capital cultural* (Bourdieu 1986, 83) y una conciencia de consumo sostenible.

5.6.2 Tipos de consumidores españoles

El tipo de consumidor español se examina a partir de cinco perfiles de consumidores, tal y como se presenta en el artículo: “Los 5 perfiles del nuevo consumidor español según Google”, realizado por

el equipo de Market Insights de Google (2022), que son: *El consumidor empoderado, la consumidora retraída, el consumidor que va a remolque, la consumidora desafiada* y la consumidora dañada. Se trata de tipos de consumidores ligeramente diferentes a los normales, ya que han sido identificados debido a la pandemia de Covid19, que ha cambiado el comportamiento de compra y, por tanto, los perfiles demográficos que las empresas tienen en cuenta en su marketing.

La descripción que hace Market Insight (2022) de *los consumidores empoderados* es, que se trata de personas rutinarias, seguras de sí mismas. Más de la mitad de estas personas son hombres y la edad media es de 44 años. Estos consumidores piensan volver a sus hábitos de compra anteriores, como antes de la pandemia. Esto se debe a que la situación económica y laboral de estos españoles es buena, tienen un empleo estable y son los que más han ahorrado durante la pandemia.

En comparación, la pandemia ha tenido un gran impacto en el siguiente grupo, *los consumidores retraídos*. El 60% de este perfil está formado por mujeres que, a lo largo de la crisis, han reconsiderado sus prioridades. Este perfil es el que cuenta con la mayor plantilla, lo que les ha permitido ahorrar. Ya no tienen los mismos hábitos de consumo, la pandemia ha aumentado su conciencia de sostenibilidad (Market Insight 2022).

Los consumidores que van a remolque, consisten en la parte de la población que buscará una compensación como estrategia de recuperación de la crisis. Este perfil de usuario tiene una edad media de 41 años y no les preocupa tanto la pandemia como el clima. Sus hábitos de compra han cambiado hacia un consumo indulgente de marcas fiables de calidad, una gran parte de ellos, sin embargo, tiene la intención de volver a cambiar sus hábitos a lo que eran antes de la pandemia.

Los consumidores desafiados, consisten en consumidores con una edad media de 41 años, pero el 36% de este grupo de consumidores son mujeres jóvenes menores de 35 años. Es este grupo de consumidores el que ha sido y es el más afectado económicamente por la crisis, y sin embargo tiene el empuje necesario para reconstruir la normalidad. Sólo la mitad de ellos tiene un empleo, pero el 57% tiene previsto mantener su consumo habitual.

El quinto y último perfil de consumidor es el de *los consumidores dañados*, aquellos que han perdido el ánimo durante la crisis y que, incluso después de la crisis, seguirán siendo cambiados por la misma. Más de la mitad de este grupo de consumidores tiene más de 45 de edad y está muy afectado económicamente. Como desconfían del futuro, también son los que más les cuesta volver a la normalidad. Esto también se refleja en su consumo, ya que el 43% de ellos gastará menos en el futuro que antes de la pandemia, por lo que representan el perfil con mayor contención del gasto.

A partir de estos tipos de consumidores presentados en Market Insight, se puede argumentar que son *los consumidores empoderados* y *los consumidores que van a remolque*, los que tienen más relevancia en la categoría de ser potenciales consumidores de Inditex, ya que en primer lugar tienen la economía para hacerlo, pero también tienen el valor de seguir estirando su dinero como antes de la crisis. Además, algunos de *los consumidores que van a remolque* han mostrado un mayor deseo de gastar de lo normal. Inditex es una organización con un plan de futuro respetuoso con el clima, al igual que prioriza la venta de sus productos a precios que permitan a la mayoría de la población pagarlos. Además, no hay duda de que *los consumidores empoderados*, y *los consumidores que van a remolque* son más bien una élite social y, por tanto, pertenecen al menos a una de las clases sociales ‘la clase media’, ‘la clase media alta’ y ‘la clase alta’ en España, ya que no tienen una tendencia de consumo a la baja inmediatamente después de la pandemia, cuando hay que suponer que todo el mundo lo ha pasado peor económicamente.

Por lo tanto, vuelve a ser especialmente pertinente incluir los conceptos de Bourdieu de capital para distinguir estos perfiles de consumo. El capital cultural es una fuente de conocimiento, que por ejemplo puede ser en relación con el gusto de la ropa, incluyendo la calidad de esta ropa, donde la élite a través de la calidad creará una diferenciación de sí mismos en relación con las clases sociales inferiores (Bourdieu 1984, 467). Puede ser, por ejemplo, en función de la marca de la ropa, así como del tejido con el que está producida y de si está producida por diseñadores o por una fábrica. Una comparación muy estereotipada sería que la élite social alta compra ropa de marcas como Prada y Valentino, y las clases sociales más bajas compran ropa en tiendas de segunda mano.

Además, Bourdieu escribe sobre la relación entre las clases sociales y el capital cultural que: “The members of the different social classes differ not so much in the extent to which they acknowledge culture as in the extent to which they know it” (Bourdieu 1984, 318). Todas las clases sociales aprecian la cultura, pero no todas las clases conocen la cultura. Hay que suponer que las clases sociales más altas en España deben tener algún tipo de educación superior, ya que tienen un *capital económico* más alto, lo que hay que suponer que también les dará una mejor comprensión de la naturaleza cultural de la sociedad y con un alto capital cultural hay más posibilidades de apertura a los productos.

Dado que *los consumidores que van a remolque* tienen una mayor atención al clima en este momento, hay que suponer que tienen un mayor conocimiento cultural, ya que los problemas climáticos son algo que se aprende, entre otras cosas, durante la educación y sobre lo que hay que leer y entender

para tener una actitud preconcebida y real al respecto. Por tanto, hay que suponer que *los consumidores que van a remolque* son personas con un alto nivel de capital cultural. Por ello, estos consumidores serán un grupo objetivo muy importante para Inditex, ya que en la sociedad española son susceptibles de poseer capital simbólico (Bourdieu & Waquant 2013, 295), debido a su composición de capitales, es decir, capital cultural y económico. El capital social, sin embargo, es más difícil de evaluar en relación con su grupo de consumidores, pero dado que España es una sociedad individualista (véase p. 52), hay que suponer que este grupo también está teñido por estar en posesión de un bajo capital social.

Los consumidores empoderados deben, por el mismo principio, ser también un fuerte grupo objetivo para Inditex ya que también han compuesto los capitales, lo que implica que también poseen capital simbólico (Bourdieu & Waquant 2013, 295). Tienen un trabajo estable, cosa que muchos españoles no tienen, ya que es difícil mantener un trabajo sin la educación adecuada, por lo que, hay que suponer que este grupo de consumidores ha cursado una educación que les da el capital cultural adecuado para mantener su trabajo. Al hacerlo, también han ganado el capital económico que también manifiestan estar dispuestos a utilizar. En relación con el capital social, una vez más es difícil valorar si tienen un capital social fuerte o débil, pero hay que deducir, como antes, que, al ser los españoles partidarios de la sociedad individualista, estos consumidores son probablemente los mismos, lo que les hace poseer un bajo capital social.

Aunque los otros grupos de consumidores no parecen tener el mismo capital económico, esto no significa que no puedan ser consumidores potenciales en Inditex, ya que todas las personas tienen necesidad de vestir. También hay que mencionar que *los consumidores retraídos* de los tres últimos grupos son el grupo más probable para también ser un grupo objetivo de Inditex, ya que tienen un mayor enfoque en la sostenibilidad, en la que Inditex tienen un gran enfoque, por lo que se puede esperar que este grupo de consumidores por esta razón, aunque no tengan el mismo capital económico que los otros dos grupos de consumidores, seguirían comprando los productos de Inditex. Sin embargo, lo más probable es que este grupo no sea el principal objetivo de Inditex, ya que su capital cultural y económico es menor.

Sin embargo, es importante incluir que generalmente es difícil cambiar el comportamiento de los consumidores. Se puede hacer una clasificación de los tipos de consumidores españoles y destacar quiénes son el grupo objetivo, pero esto no significa que vayan a comprar productos de Inditex. Los consumidores que poseen un mayor capital cultural están más abiertos a los nuevos productos que otros consumidores, pero seguirán guiándose por sus *hábitos* (Bourdieu

1984, 171) y sus pautas de comportamiento ya integradas. Se trata de las normas del *campo* (Bourdieu 1984, 114). Si *el campo* es la sociedad española y existe, por ejemplo, un desconocimiento del comercio ético y de la ecología en *el hábito* de los consumidores, ya que la norma en este ámbito es no comprar productos sostenibles, puede ser difícil provocar un cambio en las pautas de consumo. Es decir, si los consumidores españoles están acostumbrados a comprar ropa en Primark, que es una tienda barata, puede ser difícil conseguir que compren ropa en las tiendas de Inditex, ya que son productos más caros. Por otro lado, si estos consumidores tuvieran una mayor conciencia de la sostenibilidad, que podrían tener si contaran con un mayor *capital cultural*, entonces podría cambiar sus pautas de consumo, pero se requiere ese *capital cultural*.

Por tanto, puede afirmarse que el capital cultural es un aspecto especialmente importante para las empresas cuando los consumidores eligen los productos en lugar de otros. El conocimiento es necesario para decidir qué producto es mejor que otro.

La relación entre *campo*, *hábitos* y *los capitales* se vuelve crucial, ya que el valor de las diferentes formas de capital (*económico, social, cultural, simbólico*) varía en función del *campo* en el que se encuentran y de los cambios que éste experimenta a lo largo del tiempo (Bourdieu & Wacquant 2009, 85).

Por lo tanto, si el mercado de consumo español es *el campo*, cambiará con la globalización, y los valores de los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque en términos de su *capital económico y cultural* serán una necesidad para entender el cambio. *Los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque* podrían ser, por tanto, potenciales consumidores de Inditex, ya que sus *hábitos* en su conjunto muestran apertura a nuevos productos (Market Insight 2022).

La definición del consumidor potencial español es, por tanto, la de una persona de las clases medias altas, '*la clase media*', '*la clase media alta*' o la clase alta como '*la clase alta*', ya que entre estas clases sociales será más fácil encontrar consumidores que posean al menos un capital económico alto para comprar los productos de Inditex. Aunque algunas personas de estas clases puedan mostrar indiferencia por el propósito de sus objetivos éticos, pueden seguir siendo compradores potenciales de los productos, ya que los productos de Inditex se venderán como productos de calidad. Además, es más probable que los individuos de estas clases posean también un elevado capital cultural y conocimientos sobre los motivos por los que Inditex es relevante para apoyar, ya que *los*

consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque, que deberían ser los principales grupos objetivos de Inditex, serán normalmente titulados universitarios o de otros estudios superiores.

En general, por tanto, el capital simbólico del potencial consumidor español debería ser la característica más fuerte, entendido como un consumidor que tiene tanto un alto capital cultural como también el capital económico para comprar los productos de calidad de Inditex. Es posible que una persona tenga estudios universitarios, pero si sus padres pertenecen a la clase media baja, que no tienen el capital económico para poder comprar los productos de Inditex, y además no tienen el capital cultural y por lo tanto el conocimiento del tema, el hábito de uno será por lo tanto inclinarse a comprar los productos que sus padres siempre han comprado.

5.7 Recapitulación del análisis

Sobre la base del análisis del mercado español en relación con la organización Inditex, basado en la teoría de Bourdieu (1986), se puede concluir que existen algunas condiciones externas significativas que deben tenerse en cuenta, cuando una empresa quiere comercializar sus productos en España en este caso Inditex.

En primer lugar, el análisis mostró que las clases sociales de España se componen de siete clases distintivas: *la clase pobre, la clase baja, la clase trabajadora/obrero, la clase media baja, la clase media, la clase media alta y la clase alta*, de las cuales tres de estas clases tendrían el capital económico alto para ser consumidores de los productos de Inditex, a saber, *la clase media, la clase media alta y la clase alta*. Sin embargo, se deduce que no es seguro que todas las personas de estas clases sociales compren los productos de Inditex, pero tienen el capital económico para poder comprarlos.

En segundo lugar, el análisis también muestra que, tras la pandemia de Covid19, España cuenta con cinco nuevos tipos de consumidores: *los consumidores empoderados, los consumidores retraídos, los consumidores que van a remolque, los consumidores desafiados y los consumidores dañados*, dos de los cuales exhiben *hábitos y capital simbólico* (capital económico y cultural) para adquirir productos de Inditex: *Los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque*.

Además, el análisis también ha demostrado que, aunque se tenga capital económico, cultural o social, no significa necesariamente que se compren productos, puede que se sepa que es más correcto desde el punto de vista ético comprar ropa a Inditex, pero no supone ninguna diferencia

si se sigue estando acostumbrado a comprar los productos en otro lugar y más barato. Por lo tanto, se puede concluir que es muy importante tener en cuenta los hábitos a la hora de comercializar los productos, ya que uno puede adaptar fácilmente sus productos a grupos de consumidores específicos, pero esto no significa que estos grupos vayan a comprar los productos si están acostumbrados a otra cosa.

Finalmente, el análisis concluye que los dos grupos de consumidores que Inditex debería priorizar serían los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque, ya que son los que tienen el mayor capital económico y posiblemente el mejor capital cultural. De este modo, Inditex tiene el mejor enfoque para comercializar sus productos entre estos dos grupos de consumidores.

6. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de la presente tesis fue investigar la identidad e imagen de Inditex, aplicando la teoría de Branding de Peri (2009), así como investigar la cultura corporativa de Inditex a través de la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede (2005), para finalmente investigar el comportamiento de compra en el mercado español, utilizando la teoría de las formas capitales de Bourdieu (1986). Así pues, se partió de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se expresa los aspectos internos y externos de Inditex y cuáles de estos aspectos debe tenerse en cuenta en España, cuando comercializarse sus productos?

Con respecto al análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex, se ha mostrado que la identidad corporativa de Inditex se corresponde con la imagen que la población española tiene de la organización.

Desde el aspecto interno de la identidad corporativa, se puede concluir que Inditex hace todo lo posible por presentar una empresa que hará todo lo posible por sus empleados, quieren que sus empleados tengan un buen ambiente de trabajo con ellos. Una de las formas de hacerlo es dando libertad y autonomía a sus empleados, incluso en los equipos en los que trabajan, dejándoles trabajar en lo que quieren. Al mismo tiempo, también se puede concluir que Inditex tiene grandes ambiciones de mejorar el mundo, lo quieren hacer a través de la producción de sus productos, que quieren producir más conscientes del medio ambiente y de la calidad. Esto es lo que Inditex quiere que los consumidores vean cuando vean Inditex.

A través de un análisis de imagen corporativa, se ha evidenciado, que los españoles perciben a Inditex como una de las empresas de España con mejor reputación. Además, también consideran que Inditex está aplicando una nueva estrategia ética para ayudar a mejorar el medio ambiente a través de la producción de sus prendas.

Además, también se puede concluir que los españoles perciben a Inditex como una de las mejores empresas españolas para trabajar en España.

Finalmente, los resultados del análisis de la identidad e imagen corporativa de Inditex mostraron que existe una cierta equivalencia entre lo que Inditex quiere que se vea y lo que realmente se ve. Basado en estos resultados, cabe concluir que su identidad está siendo comunicada con éxito ya que el público la ha recibido y entendido. También es importante mencionar que incluir su imagen en su marketing puede ser una buena estrategia de ventas.

La segunda parte del análisis que constituyó la investigación de las seis dimensiones culturales en relación con la cultura corporativa de Inditex, ha mostrado que existen algunas diferencias entre lo que Hofstede, a través de su análisis de España ha demostrado, y lo que Inditex expresa como una empresa española.

Este análisis ha mostrado que la primera dimensión cultural, *la distancia del poder*, en relación con Inditex tiene un bajo nivel, lo que significa que Inditex valora que tanto los empleados como los directivos aporten ideas y sugerencias para las soluciones de las tareas diarias. Esto es lo contrario de lo que muestra el análisis de Hofstede, ya que según él España es un país con una alta distancia de poder. Esto significa que Inditex se ha desmarcado de la norma en España.

También, se puede concluir que la segunda dimensión cultural, *la masculinidad frente a feminidad*, ha mostrado que existen similitudes entre la cultura española y la cultura corporativa de Inditex, ya que Inditex tiene un nivel bajo en esta dimensión, lo que significa que la cultura corporativa de Inditex es femenina y no masculina. Hofstede está de acuerdo con esto, ya que esto es también lo que concluyó en su análisis. Esto caracteriza a Inditex como una empresa que valora la igualdad de género, así como el trabajo en equipo, la humildad y los débiles de la sociedad.

Además, se ha encontrado que la tercera dimensión cultural, *el individualismo frente a colectivismo*, mostró que Inditex tiene una cultura corporativa colectivista. Esto no concuerda con el análisis de Hofstede, que destacaba que España es una sociedad individualista. Otra prueba de que Inditex se ha desmarcado de las normas en España.

El análisis también mostró, a través de la cuarta dimensión cultural, *la aversión de la incertidumbre*, que Inditex tuviera un bajo nivel de aversión de la incertidumbre, aunque también hay algunos ejemplos de lo contrario. Esto tampoco coincide con el análisis de Hofstede, puesto que caracteriza su cultura como de alto nivel de aversión de la incertidumbre, por lo que este es otro ejemplo de cómo Inditex se aleja de las normas españolas.

A través de la quinta dimensión cultural, *la orientación a largo frente a corto plazo*, se puede concluir que Inditex no tiene suficientes ejemplos en su página web para concluir si su cultura tiene una característica orientada al largo o al corto plazo. De esta razón, hay que suponer que Hofstede tiene razón en su análisis, cuando afirma que España es un país con una orientación a corto plazo.

Además, de la sexta y última dimensión cultural, *la indulgencia*, se puede deducir que Inditex tiene una cultura con un alto nivel de indulgencia, lo que significa que su cultura corporativa tiene un ambiente feliz y satisfactorio. Esto es lo contrario de lo que Hofstede observa de España cuando afirma que España tiene un bajo nivel de indulgencia, por lo que Inditex se ha desmarcado una vez más de la norma española.

Por último, se puede concluir que la cultura corporativa de Inditex también puede ayudar a comercializar sus productos, ya que principalmente también se trata de lo que quieren con la empresa y cómo lo hacen, y esto es a veces lo que ayuda a vender un producto.

El último parte del análisis que incluyó la investigación del mercado español en relación con Inditex, se ha evidenciado que existen algunas condiciones externas significativas que deben tenerse en cuenta, cuando una empresa quiere comercializar sus productos en España en este caso Inditex.

Este análisis ha mostrado que las clases sociales de España se componen de siete clases distintivas: *la clase pobre, la clase baja, la clase trabajadora/obrera, la clase media baja, la clase media, la clase media alta y la clase alta*. De ellas sólo hay tres clases que tendrían el capital económico alto para ser consumidores de los productos de Inditex, y estas son: *la clase media, la clase media alta y la clase alta*. Sin embargo, se concluye que no es seguro que todas las personas de estas clases sociales compren los productos de Inditex, pero tienen el capital económico para poder comprarlos.

Además, se puede concluir, tras la pandemia de Covid19, que España tiene cinco nuevos tipos de consumidores: *los consumidores empoderados, los consumidores retraídos, los*

consumidores que van a remolque, los consumidores desafiados y los consumidores dañados, dos de los cuales exhiben *hábitos* y *capital simbólico* (capital económico y cultural) para adquirir productos de Inditex: *Los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque*.

También, el análisis ha mostrado que los dos grupos de consumidores que Inditex debería priorizar serían *los consumidores empoderados y los consumidores que van a remolque*, ya que son los que tienen el mayor capital económico y posiblemente el mejor capital cultural. De este modo, Inditex tiene el mejor enfoque para comercializar sus productos entre estos dos grupos de consumidores.

Por último, se ha encontrado que, aunque los consumidores tengan capital económico, cultural o social, no necesariamente significa que se van a comprar los productos de Inditex. Puede ser, que es más correcto desde el punto de vista ético comprar ropa a Inditex, pero no supone ninguna diferencia si los consumidores siguen estando acostumbrados a comprar los productos en otro lugar y más barato. Por lo tanto, se puede concluir que es muy importante tener en cuenta los hábitos a la hora de comercializar los productos, ya que Inditex puede adaptar fácilmente sus productos a grupos de consumidores específicos, pero esto no significa que estos grupos de consumidores vayan a comprar los productos si están acostumbrados a otras normas.

A partir del material empírico de esta tesis y desde una perspectiva científica hermenéutica, se han obtenido algunos resultados relevantes y profundos sobre el mercado español desde una perspectiva empresarial. Sin embargo, como la teoría de Bourdieu se refiere a España en su conjunto, la tesis considera que esta parte analítica puede trasladarse a otras empresas españolas. El análisis del mercado español en términos de comportamiento de los consumidores puede servir así de base sólida para posibles estudios del mercado español para otras empresas en general.

7. Bibliografía

Baskerville, Rachel F. 2003. "Hofstede never studied culture". *Accounting, Organizations and Society* 28: 1-14.

Bershka. 2022. "The Brand". Bershka.
<https://www.bershka.com/us/company.html>

Berliner, Peter. 2009. *At lytte videnskabeligt – Om ro og forandring i kvalitativ forskning*. 17-38. Frydenlund.

Bourdieu, Pierre. 1984. *Distinction: A Social Critique of The Judgement of Taste*. Forlaget Routledge.

Bourdieu, Pierre. 1986. "The Forms of Capital" i *Cultural Theory*. An Anthology (2011), redigeret af Imre Szeman og Timothy Kaposy, 81-93. Oxford: Wiley-Blackwell.

Bourdieu, Pierre & Loïc Wacquant. 2013. "Symbolic capital and social classes". *Journal of Classical Sociology*. 292-302.

Brinkmann, Svend. 2014. *Det kvalitative interview*. Hans Reitzels Forlag.

Bryman, Alan. 2008. *Social Research Methods*. Oxford Press.

Buskbjerg, Mark. 2019. "Hvad er virksomhedskultur?". Alt om ledelse.
<https://altomledelse.dk/hvad-er-virksomhedskultur/>

Cincodias. 2022. "Mercadona desbanca a Inditex como la empresa con mejor reputación de España". El País.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/05/fortunas/1657045597_977237.html

CIS. 2022. "BARÓMETRO DE JUNIO 2022". Centro de Investigaciones Sociológicas.
https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3360_3379/3366/es3366mar.pdf

Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. SAGE Publications.

Elespañol. 2021. "Marta Ortega concede su primera entrevista y desvela el secreto del éxito de Zara". El Español.
https://www.lespanol.com/corazon/famosos/20210831/marta-ortega-concede-primera-entrevista-desvela-zara/608440071_0.html

Elpaís. 2022. "Marta Ortega en su primera junta como presidenta: "Inditex tiene aciertos y errores, pero nunca detiene". El país. (El video mirar desde 1.30 hacia 1.51)
<https://elpais.com/economia/2022-07-12/marta-ortega-en-su-primera-junta-en-inditex-este-es-el-lugar-donde-siempre-he-querido-estar.html>

EuropaPress. 2022. “Estas son las 10 mejores empresas para trabajar en España, según los universitarios”. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-06-23/10-mejores-empresas-para-trabajar-espana-universitarios_3449069/

Forbes. 2022. “Lo que facturan las 10 mayores empresas de moda en España”. Forbes.

<https://forbes.es/empresas/173279/lo-que-facturan-las-10-mayores-empresas-de-moda-en-espana/>

Flor, Jan Riis. 2014. *Humanistisk videnskabsteori*, redigeret af Finn Collin & Simon Køppe, s. 105-151. Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.

Gadamer, Hans-Georg. 2004 [1960]. *Sandhed og metode*. Systime Academic.

Gullestrup, Hans. 1992. *Kultur, kulturanalyse og kulturetik – eller hvad adskiller og forener os?* København: Akademisk Forlag.

Henriksen, Lars Bo. 2003. *Kvalitet i kvalitativ samfundsvidenskab – en historie om filosofisk hermeneutik og kvalitative metoder i samfundsvidenskaberne*. Aalborg Universitetsforlag.

Hofstede, Geert. 2003. “What is a culture? A reply to Baskerville”. *Accounting, Organizations and Society* 28: 811-813.

Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede. 2006. *Kulturer og organisationer – overlevelse I en grænseoverskridende verden*. Forlaget Handelshøjskolen

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov. 2010. *Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Handelshøjskolens Forlag.

Hofstede Insights. 2022. “National Culture”. Hofstede Insights. Accedido el 16 de septiembre de 2022.

<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

Holm, Andreas Beck. 2011. *Videnskab i virkeligheden*. Samfundslitteratur.

Inditex. 2021. *Colaboramos para transformar*. Inditex.

Inditex. 2022a. “Inditex: La historia del principal distribuidor de moda del mundo”. Ekos.

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/inditex-la-historia-del-principal-distribuidor-de-moda-del-mundo>

Inditex. 2022b. “El corazón de nuestra empresa”. Inditex.

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/talento/equipos>

Inditex. 2022c. “Nuestro Modelo”. Inditex.

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-modelo>

Inditex. 2022d. “Siete marcas. Un mismo propósito”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/marcas>

Inditex. 2022e. *INDITEX INTERUM THREE MONTHS 2022*. Inditex.
https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/975d229c-1c83-4d49-83c1-3748a31979db/presentation_1Q2022_Results.pdf?t=1656777947803

Inditex. 2022f. “Hitos”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

Inditex. 2022g. “Zara Home”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/marcas#zarahome>

Inditex. 2022h. “Vida en Inditex”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/talento/vida-en-inditex>

Inditex. 2022i. “Como Somos”. Inditex
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/talento/vida-en-inditex#como-somos>

Inditex. 2022j. “Reporting”. Inditex
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/sostenibilidad#reporting>

Inditex. 2022k. “Sostenibilidad”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/sostenibilidad>

Inditex. 2022l. “Home”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>

Inditex. 2022m. “Nuestro compromiso ético”. Inditex
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-compromiso-etico>

Inditex. 2022n. “Consejo de Administración”. Inditex.
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/liderazgo>

INDITEXCAREERS. 2022. “Más que un trabajo, un estilo de vida”. Inditexcareers.
<https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/how-we-are>

INE. 2022. “Cifras de población”. Instituto Nacional de Estadística.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

Jacobsen, Michael Hviid & Sune Qvotrup Jensen. 2012. *Kvalitative udfordringer. Kvalitativ metode under forandring*. 11-24. Hans Reitzels Forlag.

Juncker, Louise. 2004. “Mode Samfundsmæssigt.” Faktalink.
<http://www.faktalink.dk/titelliste/mode/modesamf#section-1>.

Jørgensen, Sven-Aage. 2015. *Elementær filologisk-litterær hermeneutik*. Museum Tusulanums Forlag.

Market Insight. 2022. “Los 5 perfiles del nuevo consumidor español según Google.”. Market Insight <https://www.programapublicidad.com/los-5-perfiles-del-nuevo-consumidor-espanol-por-google/>

Martín, Isbelt. 2022. “¿Cómo saber a qué clase social pertenezco en España?”. Academia Finanzas <https://finanzas.roams.es/academia/economia-domestica/saber-clase-social/>

MartinRoll. 2021. “The Secret of Zar’s Success: A Culture of Customer Co-creation”. MartinRoll. <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

Massimo Dutti. 2022. “History of the brand”. Massimo Dutti. <https://www.massimodutti.com/gb/company/history>

Maton, Karl. 2008. “Habitus” i *Pierre Bourdieu: Key Concepts*, redigeret af Michael Grenfell, 49-65. Stocksfiel: Acumen.

Mcguire, Stryker. 2001. “Fast Fashion”. 36. Newsweek. <https://www.referenceforbusiness.com/biography/M-R/Ortega-Amancio-1936.html#ixzz7dV8CenNK>

Modaes. 2021. “Inditex se revalida como la empresa con mejor reputación en España por décimo año”. Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/inditex-se-revalida-como-la-empresa-con-mejor-reputacion-en-espana-por-decimo-ano>

Orús, Abigail. 2021. “Facturación mundial de las principales empresas de moda españoles en 2020”. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/477395/facturacion-global-de-las-principales-empresas-de-moda-en-espana/>

Peri, Paul Capriotti. 2009. *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Pull&Bear. 2022. “AN EVER YOUNG COMMUNITY”. Pull&Bear. <https://www.pullandbear.com/gb/page/company.html>

Riaño, Pilar. 2020. “La moda, a por el rebote en 2021: crecimiento mundial del 7,9% pero al volumen de 2016”. Modaes. <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-a-por-el-rebote-en-2021-crecimiento-mundial-del-79-pero-al-volumen-de-2016>

Rubio, Miguel Ángel Muñoz. 2022. "Stradivarius lanza una colección inspirada en 'La casa del dragón' y graba el spot en Los Barruecos". El Periódico.

<https://www.elperiodicoextremadura.com/caceres-local/2022/08/23/stradivarius-lanza-coleccion-inspirada-casa-73798836.html>

Sherman, Fraser. 2019. "What Are Internal & External Environmental Factors That Affect Business?". Chron.

<https://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474.html>

Statista. 2021. "Número de lectores diarios de los principales periódicos españoles en 2021". Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/476795/periodicos-diarios-mas-leidos-en-espana/>

Stradivarius. 2022. "Stradivarius". Stradivarius.

<https://www.stradivarius.com/gb/company.html>

TheIndustryFashion. N.D. "Oysho". TheIndustryFashion.

https://www.theindustry.fashion/the_directory/oysho/

Wadel, Cato. 1991. *Feltarbeid i egen kultur*. SEEK A/S.

Wenneberg, Søren Barlebo. 2000. *Socialkonstruktivisme: Positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.

Wind, H.C. 1987. *Filosofisk hermeneutik*. Aarhus Universitetsforlag.

Worldometers. N.D. "Worldometer". Worldometers.

<https://www.worldometers.info/es/>

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE Publications.

Äbranding. 2022. "¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas en España?". Äbranding.

<https://www.abranding.net/cuales-son-las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-espana/>