



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2023-2024

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL MODELO DE NEGOCIO DE INDITEX: LA IMPORTANCIA DE LA
INNOVACIÓN.**

ALICIA SUÁREZ FERNÁNDEZ

OVIEDO, 20 DE MAYO DE 2024

DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)

Yo Alicia Suárez Fernández,

DECLARO

que el TFG titulado **EL MODELO DE NEGOCIO DE INDITEX: LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN** es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

Oviedo, a día 20 de mayo de 2024.

EL MODELO DE NEGOCIO DE INDITEX: LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN.

RESUMEN

El Grupo Inditex, formado por ocho marcas, lidera actualmente el sector textil en España gracias a una cadena de suministro ágil y a la integración de nuevas tecnologías que le permiten reinventarse.

Este Trabajo Fin de Grado se centra en analizar las razones de su éxito frente a la competencia, así como identificar los elementos que atraen y retienen a los clientes. A través de un análisis estadístico, se han obtenido resultados significativos que proporcionan una visión más clara sobre las estrategias y el posicionamiento de Inditex en el mundo de la moda.

Además, se analiza cómo la empresa logra mantener su liderazgo en un mercado dinámico y competitivo, manteniendo una ventaja distintiva en términos de diseño, lanzamiento de colecciones y adaptación.

ABSTRACT

The Inditex Group, formed by eight brands, currently leads the textile sector thanks to an agile supply chain and the integration of new technologies that allow it to reinvent itself.

This bachelor's Thesis focuses on understanding the reasons behind its success against the competition, as well as identifying the elements that attract and retain customers. Through statistical analysis, significant results have been obtained that provide a clearer understanding of Inditex's strategies and positioning in the fashion industry.

Furthermore, it analyzes how the company manages to maintain its leadership in a dynamic and competitive market, maintaining a distinctive advantage in terms of design, collection launches, and adaptation.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. HISTORIA	7
3. EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO	11
4. ¿CUÁL ES LA CLAVE DEL ÉXITO DE INDITEX?	17
5. INDITEX VS. MANGO: RESULTADOS Y ESTRATEGIA:	21
6. CONCLUSIONES	29
7. BIBLIOGRAFÍA	31
7.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
7.2. PÁGINAS WEB CONSULTADAS	32

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1</i> Primera tienda física de Zara en Calle Juan Flórez 64-66, A Coruña.	7
<i>Figura 2.2</i> Primera página web de Inditex de la marca Zara Home.	8
<i>Figura 2.3</i> Las nueve marcas que componen Inditex.	9
<i>Figura 2.4</i> Árbol genealógico. Familia de Amancio Ortega.	10
<i>Figura 4.1</i> Sistema de lanzadera de palés PalletShuttle.....	19
<i>Figura 4.2</i> Tecnología RFID para la localización de prendas.	19
<i>Figura 5.1</i> Bolsas de colores Zara.....	24
<i>Figura 5.2</i> Publicidad campaña primavera/verano Mango 2022.	25
<i>Figura 5.3</i> Empleadas tienda integración Tempe en Madrid. Programa For&From. ...	26
<i>Figura 5.4</i> Business model - Inditex.	28

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 3.1</i> Pendiente de las líneas de tendencia de los ingresos de explotación por áreas geográficas y coeficiente de determinación.....	12
<i>Tabla 3.2</i> Tasa de crecimiento de los ingresos de explotación (en porcentaje).	12
<i>Tabla 3.3</i> Número de tiendas a 31/01 de cada año.	13
<i>Tabla 3.4</i> Evolución de la participación geográfica del Grupo Inditex (% de tiendas)..	14
<i>Tabla 3.5</i> Número de tiendas y superficie media (2018-2022).....	14
<i>Tabla 3.6</i> Evolución de Ingresos de explotación por empleado y de los beneficios por empleado.....	16
<i>Tabla 5.1</i> Comparación puntos de venta Inditex y Mango (2023).	21
<i>Tabla 5.2</i> Evolución de la plantilla Inditex y Mango (2018-2022).	22
<i>Tabla 5.3</i> Tasa interanual de crecimiento de la plantilla (2019-2022).	22
<i>Tabla 5.4</i> Ratios económicos y financieros (2018-2022).....	23
<i>Tabla 5.5</i> Resumen comparación estrategia Inditex vs. Mango.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Ingresos de explotación por áreas geográficas (en millones de euros). ...	11
Gráfico 3.2 Número de empleados a 31/01 de cada año.	15
Gráfico 4.1 Centros logísticos propios y Hubs en España.....	17
Gráfico 4.2 Distribución de la plantilla por área de actividad (en porcentaje).....	20
Gráfico 5.1 Número de fábricas con las que trabajó Mango en 2023 por países.....	27

1. INTRODUCCIÓN

La evolución del mundo contemporáneo ha convertido a la innovación en un pilar fundamental para la supervivencia empresarial. No se trata únicamente de innovar, sino de gestionar la innovación de forma eficaz para evitar el fracaso por exceso de éxito.

Entendemos la innovación como la introducción de nuevas ideas o la transformación de las existentes, convirtiéndose, por tanto, en un diferenciador clave para la competitividad corporativa. Su correcta implementación puede dar a las empresas una ventaja significativa en un mercado competitivo.

Este Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo analizar en profundidad el caso de Industria de Diseño Textil, S.A. (en adelante Inditex), una empresa que ha sabido utilizar la innovación para destacar en el sector textil. Inditex no sólo ha conseguido sostenerse sino también resaltar en un entorno altamente competitivo y con una demanda cada vez mayor.

Nuestra atención se centra en comprender las estrategias que han permitido a Inditex consolidarse como un referente en la industria de la moda. Se explorará en detalle la práctica de convertir la innovación empresarial en una ventaja competitiva sostenible.

El estudio va más allá de simplemente enumerar resultados y buscar comprender la sostenibilidad a largo plazo de estas estrategias innovadoras, sino que también trata de descifrar si Inditex podrá mantener su posición privilegiada en el sector o enfrentará futuros desafíos que amenazarán dicho liderazgo.

A través de una revisión minuciosa de estudios y datos relevantes, intentamos crear un análisis objetivo que nos permita determinar si Inditex es una empresa con un futuro innovador, o si su éxito actual en el mercado puede ser de corta duración.

Este Trabajo Fin de Grado se estructurará de la siguiente manera:

En el apartado 2, se presenta una visión general de la historia de Inditex con especial atención en su fundador, Amancio Ortega. Además, se contextualiza la creación de cada una de las marcas del Grupo, así como el enfoque familiar que adopta.

En el apartado 3, se analizan detalladamente una serie de variables económicas con el fin de realizar un análisis estadístico que refleja la evolución de Inditex a lo largo de los años.

En el apartado 4, se presenta la importancia que tiene una cadena de suministro efectiva para Inditex, evaluando cómo ha contribuido a su éxito.

En el apartado 5, se efectúa una comparación de Inditex con otra empresa de origen español que también es líder en el sector textil, Mango. Se analizan tanto los resultados como las diferencias en los modelos de negocio adoptados.

Finalmente, en el apartado 6 se recogen las principales conclusiones del trabajo.

2. HISTORIA

En este apartado, y como marco de todo el trabajo, vamos a referirnos a los hitos más importantes en la historia de Inditex.

Amancio Ortega nació en Busdongo de Arbás (León) y comienza a trabajar a los 14 años en una camisería en A Coruña, lugar al que por motivos laborales habían destinado a su padre y termina por trasladarse con su madre y sus tres hermanos: Antonio, Josefa y Pilar. Poco tiempo después fue contratado como comercial en la mercería La Maja, donde trabajaban ya sus dos hermanos mayores, Antonio y Josefa. Adquirió más experiencia en el sector textil y conoció a su primera esposa, Rosalía Mera. Junto a su hermano mayor Antonio, exploran la viabilidad de fabricar sus propias prendas a un coste menor. En este momento cada uno de los hermanos (excepto Pilar, la más joven), con sus respectivos cónyuges, comienzan a coser a mano batas acolchadas. Su hermana Josefa llevaba las cuentas al haber estudiado finanzas y la que fuera mujer de Antonio, Primitiva Renedo, era modista y facilitaba las labores de confección (Álvarez, 2000).

Las primeras prendas se venden en La Maja, empresa que terminarían abandonando para, en el año 1971, poner en marcha su pequeño taller familiar al que llamaron Confecciones GOA, las iniciales de Amancio Ortega Gaona en orden inverso, pues el papel de Amancio sobresalía frente al de sus hermanos. A partir de estos inicios, Amancio Ortega y su mujer Rosalía Mera se convertirían en los fundadores de lo que ahora conocemos como Inditex.

Dada la complejidad de la evolución que el Grupo Inditex ha tenido, se va a presentar una línea temporal que recoge la apertura de cada una de las marcas, (Ekos Negocios, 2022).

En 1975 llega la apertura de Zara, la primera tienda física del Grupo. Desde este momento comienza una espectacular trayectoria empresarial, ya que ocho años después ya eran nueve las tiendas situadas en las áreas comerciales más exclusivas de España.

Figura 2.1 Primera tienda física de Zara en Calle Juan Flórez 64-66, A Coruña.



Fuente: Economía Digital Galicia, 2017.

La primera apertura internacional de una tienda física de Zara tuvo lugar en Portugal, concretamente en Oporto, en 1988. Durante los dos años siguientes, se abre una tienda de Zara en Nueva York, en 1989 y en París, en el año 1990 (Tocón, 2014).

En un periodo de diez años Inditex continúa ampliando su número de marcas. Así podemos referirnos a Pull&Bear, la cual se crea en el año 1991 y estaba inicialmente dirigida a un público masculino joven, aunque posteriormente amplió su negocio y

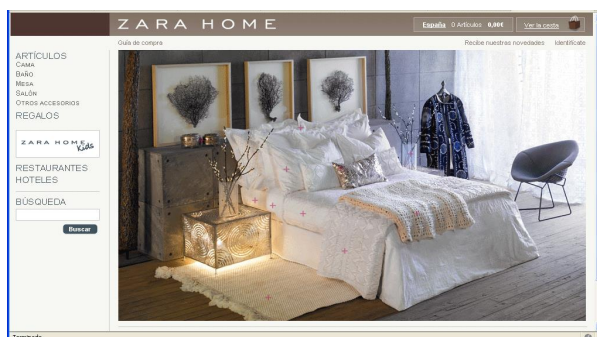
comenzó a comercializar colecciones de mujer. Ese mismo año adquieren parcialmente una marca de moda catalana, Massimo Dutti, de nuevo enfocada en hombres. Cuando la adquiere en su totalidad amplía la oferta a moda femenina, infantil y del hogar.

En 1998 nace Bershka con el objetivo de captar a un público joven. Ese mismo año, en países tales como Argentina, Emiratos Árabes Unidos, Japón, Kuwait, Líbano, Reino Unido, Turquía y Venezuela se inauguran las primeras tiendas físicas del Grupo. En 1999 se produce la incorporación de una nueva empresa de moda femenina, Stradivarius. También se produce la entrada en nuevos mercados con las aperturas en Alemania, Arabia Saudí, Baréin, Brasil, Canadá, Chile, Holanda, Polonia y Uruguay.

En 2000, en A Coruña se inaugura la nueva sede central, concretamente en Arteixo. Por otra parte, el año 2001 llega marcado por tres acontecimientos importantes, el primero y más significativo fue la salida a la Bolsa de Madrid (Álvarez, 2011). Por otra parte, tuvo lugar la creación de la Fundación Amancio Ortega, que como puede verse en el apartado "Proyectos" de su página web, tiene por objetivo fundamental intentar mejorar la situación de los más vulnerables, enfocándose principalmente en dos sectores: educación y bienestar social y, por último, la creación de la marca Oysho, una línea de moda íntima en la que se ofrece desde lencería hasta ropa deportiva o de playa, complementos y calzado.

En 2003 inician un nuevo proyecto que va más allá de lo textil, la creación de Zara Home, enfocada principalmente en productos de decoración del hogar. Además, sería la pionera del Grupo en venta online en el año 2007. A partir de esa fecha y durante 10 años, Inditex incorpora tanto página web como aplicación móvil para cada una de sus marcas.

Figura 2.2 Primera página web de Inditex de la marca Zara Home.



Fuente: *theorangemarket*, 2007.

Inditex llega a contar con ocho grandes marcas: Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterquë. La última, con apertura en 2008, es la primera en disolverse, pero no desaparece, pues en 2022 se incorpora dentro de la marca, Massimo Dutti. Por último, podemos referirnos a dos marcas más, que son: Tempe, con sede en Alicante, destinada a la producción y distribución de calzado, y Lefties, cuyos precios se consideran de "outlet", y es una posible extensión de Zara. De esta última existía otra extensión: Kiddy's Class que vendía sus productos en 42 tiendas físicas en España, las cuales fueron cerradas en 2023, centralizando la oferta de ropa infantil únicamente en Zara Kids.

En la figura siguiente se presentan las marcas que actualmente forman parte de Inditex:

Figura 2.3 Las nueve marcas que componen Inditex.



Fuente: Elaboración propia a partir de los logos actualizados a 2024.

Continuando con sus fundadores, Amancio y Rosalía, tuvieron dos hijos en común, Sandra (1968) y Marcos (1971). El segundo nació con una severa parálisis cerebral, lo que apartó a su madre de la empresa con la intención de dedicarse a la familia. Tras 20 años casados, el matrimonio se divorcia en 1986, y Rosalía crea la Fundación Paideia Galiza, enfocada en la ayuda e integración social de personas con capacidades diferentes y que desde entonces ocupó la mayor parte de su actividad. Respecto a Inditex, abandonó el consejo de administración en 2004 aunque mantuvo el porcentaje correspondiente a sus acciones (Álvarez, 2011).

En 2011, Rosalía Mera fallece de manera inesperada a causa de un derrame cerebral, habiendo sido según la revista "Forbes" la mujer más rica de España y una de las más poderosas del mundo. Dejó una fortuna estimada en 4.700 millones de euros y algo más del 5% de las acciones de Inditex, las cuales estaban controladas a través del holding Rosp Corunna. En este momento su primera hija, Sandra Ortega, se convierte en administradora única del holding, una sociedad que actualmente dispone de los 7.100 millones de euros en patrimonio, además de otros activos inmobiliarios y participaciones en importantes empresas, sin embargo, ha optado por dar prioridad absoluta a la Fundación de la que ahora Sandra es presidenta. La Memoria de Paideia referida a los años 2021 y 2022, muestra una inversión total de 5.167.021 millones de euros, considerando ambos años. Se enfoca en proyectos que abordan ejes tales que discapacidad y empleo, juventud y movilidad, emprendimiento, desarrollo territorial, formación y divulgación.

Sandra Ortega está casada con Pablo Gómez que trabaja como directivo del Grupo. El matrimonio tiene tres hijos; Martín, Antía y Uxía quienes, desde este año, han comenzado a figurar en el consejo de administración de Rosp Corunna. (La Voz de Galicia, 2024).

Por su parte, Amancio Ortega se mantiene como principal inversor individual. Los datos de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) muestran que posee el 59.29% de las acciones distribuidas en dos participaciones registradas a nombre de Pontegadea Inversiones (50.01%) y Partler 2006 (9.284%).

Flora Pérez entró en el departamento de corte de Inditex, donde conoció a Amancio Ortega, ascendió al puesto de encargada de Zara en Vigo y en su trayectoria figuran cargos de responsabilidad en las áreas de producto y suministro. Flora y Amancio inician una relación y tienen una hija, Marta Ortega, en el año 1984. En 2023 Flora Pérez se convierte en presidenta de la Fundación Amancio Ortega, puesto que hasta el momento había ocupado él mismo. La vicepresidencia, que Flora venía ocupando desde 2005,

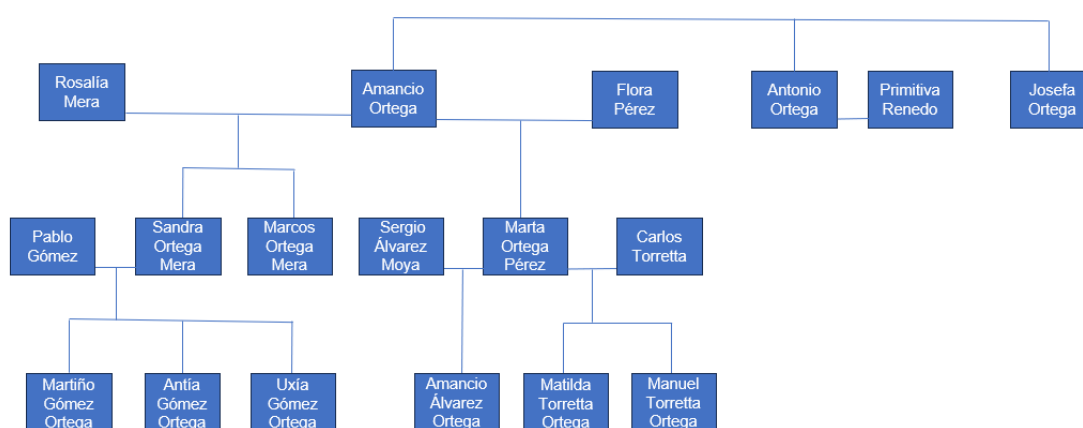
queda en manos de su hija en común, Marta Ortega. En este mismo año, Flora también se incorporó al consejo de administración de Inditex como vicepresidenta primera de Pontegadea, holding que ejerce un control mayoritario en el accionariado de Inditex (FashionUnited, 2023).

Continuando con la administración de Inditex, Amancio Ortega delegó en 2011 el cargo de presidente ejecutivo en Pablo Isla, quien ya se habría incorporado en 2005 como CEO y vicepresidente (El Español, 2023). Durante dos años consecutivos encabezó la lista de los 100 mejores ejecutivos del mundo, pues tanto en 2017 como en 2018 la revista Harvard Business Review lo consideró el mejor CEO del mundo convirtiéndose en el primer español en lograrlo. Además, en 2020 la lista Forbes le posicionaba como el mejor consejero delegado de la época, entre otros prestigiosos reconocimientos. En 2022 se produce el relevo generacional y Marta Ortega pasa a ocupar el puesto de presidenta no ejecutiva. A partir de este momento Pablo Isla deja su cargo, aunque sigue manteniendo su puesto dentro del patronato de la Fundación Amancio Ortega.

De esta manera se reestructura la cúpula directiva y Óscar García cobra especial relevancia. Comenzó su andadura en Inditex en 2021 ejerciendo de secretario general y del consejo de administración. Al año siguiente se convierte en consejero delegado y consciente de la incertidumbre que provocaba este cambio, se esforzó por tranquilizar al accionariado señalando que “el ADN del Grupo no se vería modificado” (Periódico de España, 2022), consiguiendo mantener intacta la confianza de los inversores, pues en base a los cálculos que hemos realizado la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de 2023 muestra un incremento del 30,3% en su resultado neto respecto al año anterior, el equivalente a 5.381 millones de euros de beneficio neto.

En la figura siguiente se presenta un árbol genealógico que comienza con el fundador de Inditex, Amancio Ortega:

Figura 2.4 Árbol genealógico. Familia de Amancio Ortega.



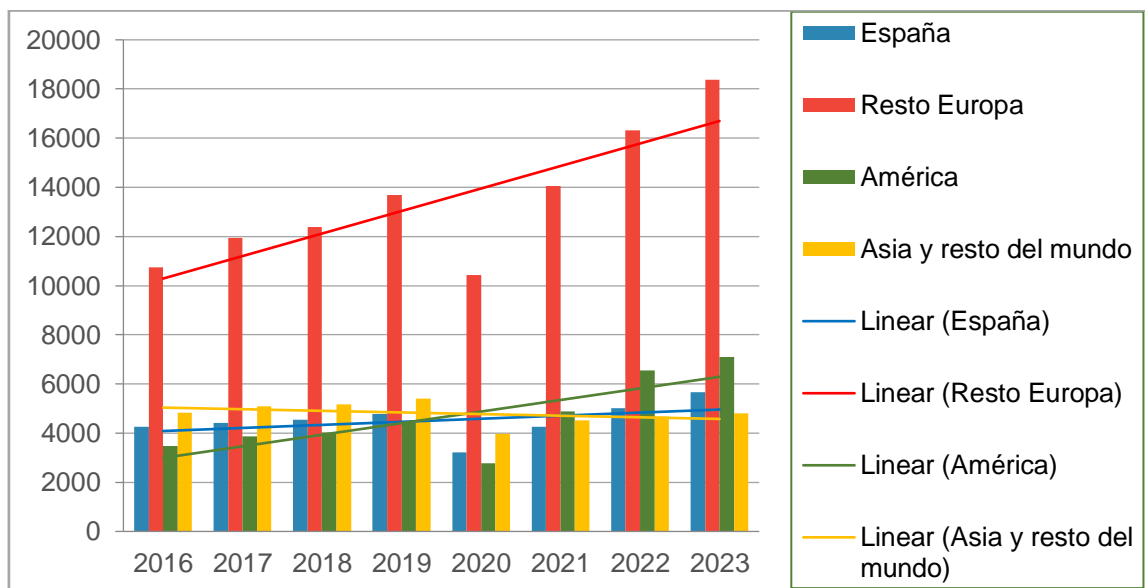
Fuente: elaboración propia.

3. EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO

En este apartado vamos a realizar un análisis estadístico de las principales variables económicas que caracterizan al Grupo Inditex.

En el gráfico siguiente (3.1) se presentan los ingresos de explotación¹ en distintas áreas geográficas. Hemos considerado el período 2016-2023, dado que nos ha parecido que un análisis de 8 años permite realizar un estudio de cierta entidad.

Gráfico 3.1 Ingresos de explotación por áreas geográficas (en millones de euros).



Fuente: *Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.*

Como puede observarse en el gráfico anterior, el mayor mercado de Inditex lo constituye el Resto de Europa. Lo que parece lógico tanto por el tamaño del mercado como por su cercanía. El resto de los mercados presentan unas cifras similares. También podemos señalar el fuerte descenso experimentado en 2020, debido a las consecuencias de la pandemia COVID-19 a nivel mundial.

En este gráfico hemos representado, con ayuda de la hoja de cálculo Excel, las líneas de tendencia de los ingresos de cada área geográfica en el período considerado. En la tabla siguiente (3.1), se recogen las pendientes de dichas líneas de tendencia, así como los coeficientes de determinación de cada regresión:

¹ Entendemos por ingresos de explotación, la cifra de ventas que incluye la venta mercancías, ingresos por alquileres, ingresos por royalties y otros servicios prestados en el curso de las actividades ordinarias del Grupo, netas de IVA y otros impuestos relacionados con las ventas.

Tabla 3.1 Pendiente de las líneas de tendencia de los ingresos de explotación por áreas geográficas y coeficiente de determinación.

Área geográfica	Pendiente de la línea de tendencia	R ²
España	124,8 (>0)	0,19
Resto de Europa	915,64 (>0)	0,67
América	471,37(>0)	0,60
Asia y resto del mundo	-65,94 (<0)	0,13

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

Como puede apreciarse los ingresos de explotación presentan una tendencia positiva, en España, Resto de Europa y América, mientras que en Asia y el Resto del mundo la pendiente de la línea de tendencia es negativa, lo que mostraría un decrecimiento de estos ingresos a lo largo del período considerado. Sin embargo, también es cierto que la fiabilidad de los resultados, medida a partir de los coeficientes de determinación, presenta unos valores muy bajos tanto para el caso de España como para el de Asia y el Resto del mundo, lo que resta “confianza” en el resultado.

Por otra parte, y para calcular las tasas de crecimiento anuales de los ingresos de explotación en cada región, se ha utilizado la fórmula siguiente, a lo largo de todo el período considerado:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ingresos de explotación}_t - \text{Ingresos de explotación}_0}{\text{Ingresos de explotación}_0} * 100$$

En la tabla siguiente (3.2), se recogen las tasas de crecimiento anuales, a partir de los ingresos ordinarios presentados en el Gráfico 3.1.:

Tabla 3.2 Tasa de crecimiento de los ingresos de explotación (en porcentaje).

Área/Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
España	4,07	7,20	12,11	-24,04	0,38	18,11	33,29
Resto Europa	11,20	15,24	27,27	-2,98	30,71	51,68	70,99
América	11,28	15,76	27,30	-20,69	39,98	88,17	103,90
Asia y resto mundo	5,31	7,09	11,98	-17,51	-6,30	-2,88	-0,60

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

A excepción del año 2020, en el que todas las áreas experimentaron una tasa de crecimiento negativa, a causa de factores económicos atribuibles a la pandemia COVID-19, en España y en el Resto de Europa puede observarse un crecimiento sólido a lo largo del período estudiado, lo que indica una fuerte presencia con impacto positivo en sus mercados locales. América ha sido otro mercado importante para Inditex, destacando el crecimiento de aproximadamente un 104% que se produce en 2023, fruto de una estrategia efectiva de expansión internacional y de la aceptación de sus marcas en el continente.

Por su parte, en Asia y el Resto del mundo, se ha registrado un período de cuatro años consecutivos con tasas de crecimiento negativas. El Grupo afronta desafíos para la expansión en esta región, ya que, en China, en enero de 2021 y adaptándose a la demanda de los clientes, se produce el cierre de todos los establecimientos de las marcas Bershka, Pull&Bear y Stradivarius, pasando a mantener únicamente sus plataformas online. En julio de 2022 se produjo el cierre digital de estas tres marcas de moda joven, lo que supuso la desaparición final de las mismas y pasar a potenciar su actividad a través de Zara, Massimo Dutti, Oysho y Zara Home. (FashionUnited, 2022).

En la tabla siguiente, se recoge la evolución del número total de tiendas del grupo a lo largo del período considerado.

Tabla 3.3 Número de tiendas a 31/01 de cada año.²

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Tiendas	7292	7475	7490	7469	6829	6477	5815	5692
España	1787	1688	1635	1580	1411	1267	1225	1157
Resto Europa	3228	3356	3378	3402	3239	3200	2643	2627
América	743	805	844	862	823	757	750	774
Asia y resto mundo	1534	1626	1633	1625	1356	1253	1197	1134

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

La evolución del cierre de tiendas revela una estrategia dinámica en respuesta a los desafíos del mercado, especialmente durante y después de la pandemia COVID-19. En particular, la marca Uterqüe experimentó dificultades en términos de dimensión y presencia en comparación con Massimo Dutti. Como resultado, aproximadamente 80 tiendas de Uterqüe fueron cerradas, reflejando una decisión fundamentada en datos financieros, como la reducción de la rentabilidad especialmente durante el año 2020. Uterqüe se somete a un proceso de integración mediante la creación de una nueva línea llamada "Massimo Dutti Studio", con el objetivo de llegar a un público más joven y aprovechar la presencia internacional de Massimo Dutti (Modaes, 2022). Además, los 42 establecimientos de la marca Kiddy's Class ubicados en España fueron cerrados en 2023 con el objetivo de centralizar las operaciones en Zara Kids, una medida que sugiere una estrategia de optimización de recursos dentro del Grupo. (Business Insider España, 2023).

En 2019 eran 7.469 el número de tiendas que Inditex tenía en todo el mundo, siendo 1.777 menos en 2023. Podemos considerar el año 2020 como un punto de inflexión en el que Inditex se ve obligado a ejecutar una estrategia post pandemia con la necesidad de adaptarse a un entorno comercial cambiante y de acelerar la transformación digital. Las medidas tomadas incluyen el cierre de tiendas físicas y una inversión significativa en digitalización, fundamental para el futuro del Grupo.

A continuación, se ha determinado la composición geográfica de las tiendas del Grupo de Inditex, a partir del cálculo del porcentaje de tiendas que tiene tanto en España como en el extranjero. En la tabla siguiente se recogen dichos cálculos:

² Inditex no sigue el calendario fiscal estándar de enero a diciembre. En lugar de eso, suele comenzar el 1 de febrero y finalizar el 31 de enero del año siguiente. Su ejercicio abarca un periodo continuo de doce meses que no coincide exactamente con el año civil.

Tabla 3.4 Evolución de la participación geográfica del Grupo Inditex (% de tiendas).

Área/Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
España	24,51	22,58	21,83	21,15	20,66	19,56	21,07	20,33
Resto Europa	44,27	44,90	45,10	45,55	47,43	49,41	45,45	46,15
América	10,19	10,77	11,27	11,54	12,05	11,69	12,90	13,60
Asia y resto mundo	21,04	21,75	21,80	21,76	19,86	19,35	20,58	19,92

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

En la tabla anterior se observa que, en términos generales, el mayor porcentaje de tiendas se encuentra en Europa, seguido de España, Resto del Mundo y América. Puede observarse, que esta participación no ha variado excesivamente a lo largo del período considerado, aunque también es cierto, que si tenemos en cuenta el comportamiento en 2016 y lo comparamos con 2023, parece apreciarse una pérdida de participación de España y del Resto del Mundo, en favor de Europa y América.

En la Memoria Anual del Grupo Inditex de 2022 se muestra la evolución en cinco años (2018-2022) para diferentes indicadores económicos. En este caso se ha seleccionado, el número de tiendas y su superficie media. En 2018 Inditex contaba con 7.490 tiendas físicas en todo el mundo, siendo 1.675 tiendas menos en 2022. El número de tiendas es menor, pero de mayor tamaño; de 662 m2 en 2018 a 769 m2 en 2022. En la tabla siguiente se recogen estas cifras:

Tabla 3.5 Número de tiendas y superficie media (2018-2022).

Año	Número de tiendas	Superficie media en tiendas (en m2)
2018	7490	662
2019	7469	681
2020	6829	707
2021	6477	732
2022	5815	769

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Memoria Anual de Inditex, 2022.

Aunque somos conscientes del pequeño número de datos considerado, hemos calculado el coeficiente de correlación lineal entre ambas variables (X es el número de tiendas e Y la superficie media) a partir de la expresión siguiente:

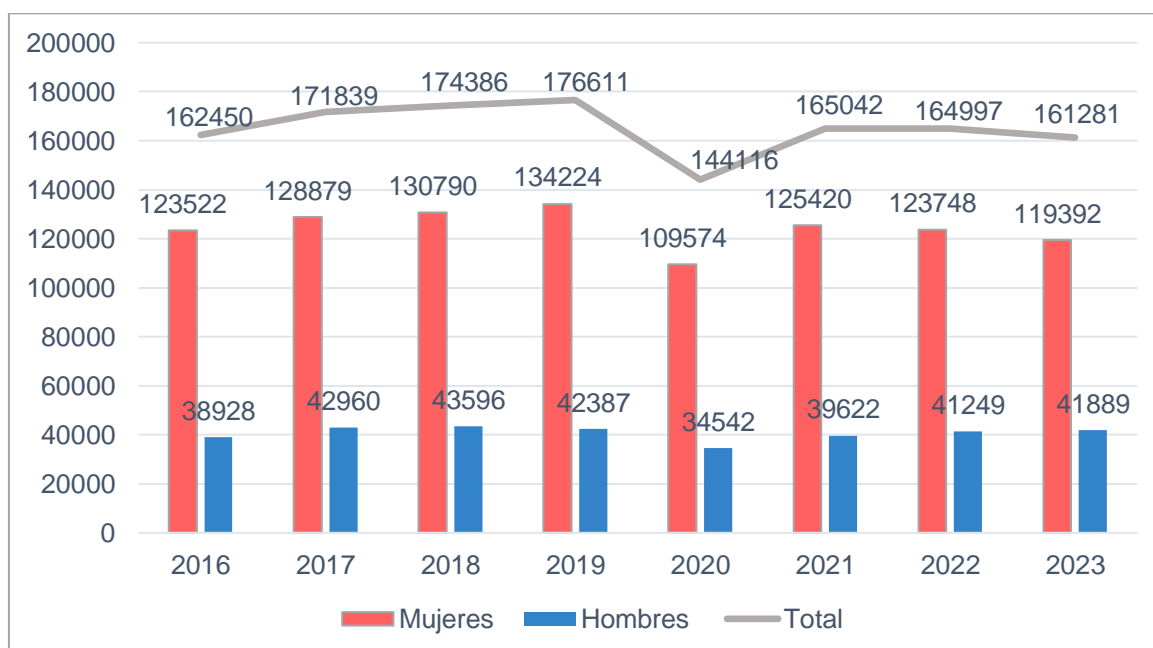
$$r_{XY} = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y} = -0,99$$

r_{XY} representa el coeficiente de correlación lineal, S_{XY} es la covarianza entre ambas variables y S_X y S_Y representan a las desviaciones típicas respectivas.

El valor negativo y elevado del coeficiente muestra una fuerte relación inversa entre ambas variables, es decir, en el período de tiempo considerado se aprecia una disminución del número de tiendas, a la vez que las restantes aumentan su tamaño. Por otra parte, podemos señalar que Inditex tiene 7.200€ de beneficio bruto por metro cuadrado del cual se obtiene más de 900€ de beneficio neto (después de impuestos). Este dato multiplicado por 4,5 millones de metros en tiendas por todo el mundo muestra la gran envergadura que ha alcanzado. (Sintetia, 2024).

En el gráfico siguiente, representamos el número de empleados en cada año del período considerado, desglosándolo según el sexo.

Gráfico 3.2 Número de empleados a 31/01 de cada año.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

A lo largo del período analizado, el número total de empleados a nivel mundial muestra variaciones de cierta consideración de un año a otro. En 2016 la plantilla estaba compuesta por 162.450 empleados, cifra que aumentó gradualmente hasta alcanzar su máximo valor en 2019 donde sumaban 14.161 personas más. La disminución notable que se produce en 2020, pasando a ser 144.116 el número de empleados, puede estar relacionada con la pandemia COVID-19 y sus consecuencias económicas, pero posteriormente el empleo se recupera.

Las mujeres constituyen la mayoría de la plantilla, ocupando entre el 74% y el 76% del total de empleados. Esto puede ser debido al tipo de negocio que se fundamenta en la venta de ropa y complementos, sector tradicionalmente ocupado por las mujeres. Aunque también es cierto, que el Grupo Inditex tiene como política de la empresa fomentar entornos de trabajo inclusivos en los que las mujeres se sientan impulsadas en su desarrollo profesional y libres de cualquier práctica discriminatoria. Empoderan a hombres y mujeres por igual con el objetivo de reforzar su crecimiento y de la sociedad en su conjunto (Informe de gestión integrado Inditex, 2023).

En la tabla siguiente se muestran dos variables económicas muy relevantes: los ingresos de explotación por empleado y los beneficios por empleado, de los cuales se han calculado las series de índices simples correspondientes.

Tabla 3.6 Evolución de Ingresos de explotación por empleado y de los beneficios por empleado.

Año	Ingresos de explotación por empleado (euros)	Beneficios por empleado (euros)	$I_{t,2016}$	$IB_{t,2016}$
2016	143496	19458	1,000	1,000
2017	147440	19623	1,027	1,008
2018	149926	19772	1,045	1,016
2019	160160	20650	1,116	1,061
2020	141567	7660	0,987	0,394
2021	167933	19692	1,170	1,012
2022	197391	25134	1,376	1,292
2023	222884	33451	1,553	1,719

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Inditex, distintos años.

Nos ha parecido muy interesante, presentar estas variables en términos relativos, ya que de esta forma se considera adicionalmente el peso del empleo. Como se puede observar en las dos primeras columnas de la tabla, tanto los ingresos de explotación como los beneficios por empleado presentan una evolución creciente en términos generales, con la excepción del año 2020.

Para analizar de una forma más clara esta evolución de los ingresos y los beneficios por empleado, hemos calculado unos índices simples, tomando como año base el primero de la serie (2016). $I_{t,2016}$ representa los índices referidos a los ingresos de explotación e $IB_{t,2016}$ son los índices referidos a los beneficios. Las expresiones de cálculo empleadas en ambos casos son las siguientes (Pérez y otros, 2011):

$$I_{t,2016} = \frac{\text{Ingresos de explotación}_t}{\text{Ingresos de explotación}_{2016}}$$

$$IB_{t,2016} = \frac{\text{Beneficios}_t}{\text{Beneficios}_{2016}}$$

Para ambas variables consideradas se observa que han experimentado un crecimiento sostenido, a excepción de 2020, año de la pandemia, donde ambas cifras se desploman. En este sentido, podemos señalar que los ingresos de explotación han crecido en el período considerado (de 2023 a 2016) un 55,3%; siendo el último el año en el que mayor aumento han experimentado los ingresos, en relación con 2016. Lo que puede interpretarse como que los ingresos presentan una tendencia creciente. Por lo que se refiere a los beneficios han crecido en el período 2016-2023 un 71,9%, en relación con 2016, lo que representa un crecimiento muy importante. Para ambas variables el año 2020 es negativo, en lo que se refiere a los ingresos se produce una disminución del 1,3% y en lo referente a los beneficios del 60.6%. Como ya se ha señalado, este comportamiento se debe a la pandemia COVID-19 y a sus repercusiones para la economía española.

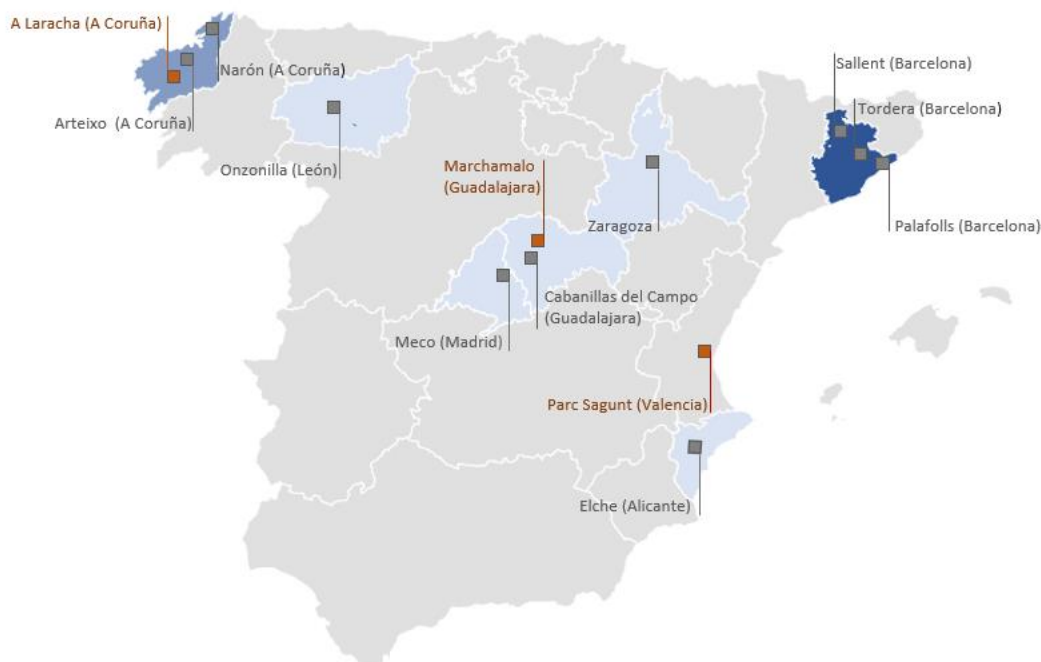
4. ¿CUÁL ES LA CLAVE DEL ÉXITO DE INDITEX?

En este apartado, analizaremos uno de los pilares fundamentales del éxito de Inditex: la logística. Esta característica ha desempeñado un papel crucial en el posicionamiento de Inditex como una de las empresas líderes en el sector de la moda a nivel mundial.

Según los datos de la Memoria Anual de 2022, ese año Inditex vendía en 213 mercados a través de su plataforma online y contaba con cerca de 5.700 tiendas físicas en todo el mundo. Esto hace que la estrategia logística y la comercial estén interconectadas, pues la coordinación entre diseño, fabricación y logística permite la incorporación semanal de nuevos productos al inventario. En una publicación de MAPFRE Global Risks titulada “La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo” se menciona que, una vez realizado un pedido, ya sea en tienda u online, la mercancía se entrega en un máximo de 48 horas a nivel mundial o en 36 horas en territorio europeo.

La logística del Grupo ha evolucionado de la centralización empleada en sus inicios hacia un modelo de centros logísticos distribuidos en torno a sus marcas, conservando un Centro Logístico Principal, (Almacén 360, 2021). De este modo, cuentan con diez centros logísticos propios en España desde donde distribuyen el producto final a sus tiendas en todo el mundo. En el gráfico siguiente se presentan los centros logísticos y Hubs que posee Inditex en España:

Gráfico 4.1 Centros logísticos propios y Hubs en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Almacén 360, 2021.

En el gráfico anterior se presentan los diez centros logísticos propios de Inditex distribuidos en varias regiones de España. En A Coruña, la empresa cuenta con dos centros, destacando Arteixo como el más significativo, además de Narón. En Barcelona, tiene tres centros ubicados en Sallent, Palafolls y Tordera. En Guadalajara, se encuentra el centro de Cabanillas del Campo, mientras que en Alicante está presente en Elche, y en León en Onzonilla. Madrid alberga el centro logístico de Meco, y en Zaragoza también tiene presencia. Además de estos centros, Inditex cuenta con tres Hubs

logísticos³ adicionales, como el almacén de 280.000 m² en Parc Sagunt (Comunidad Valenciana) adquirido en 2018 para Tempe. También se destaca el Hub en A Laracha (A Coruña), en el que invirtieron 57 millones de euros. Por último, el centro ubicado en Marchamalo (Guadalajara), de 115.000 m², diseñado para abastecer la zona centro de la península y respaldar el crecimiento del comercio electrónico.

En la página web de Inditex, en la noticia sobre los Resultados consolidados Ejercicio 2023, se menciona la puesta en marcha de un plan logístico de expansión para los años 2024 y 2025 para hacer frente a las grandes oportunidades de crecimiento a nivel mundial. Este programa de inversión de dos años, enfocado en la ampliación de su actividad, destinará 900 millones de euros para aumentar la capacidad logística en cada uno de los ejercicios mencionados, manteniendo un compromiso con los estándares de sostenibilidad⁴.

La proximidad de la producción es vital para una distribución ágil, por eso, al elegir proveedores, se considera tanto el coste de producción como la logística. Esta proximidad facilita una estrecha colaboración a lo largo del proceso de creación contribuyendo al objetivo de reducir el consumo de energía y la huella de carbono. Además, al combinarla con ciclos de producción cortos, obtienen una flexibilidad que les permite producir una moda más duradera y responsable.

A continuación, vamos a realizar una explicación detallada del proceso logístico de la compañía:

La cadena de producción comienza en las fábricas encargadas de la confección de las prendas para cada una de las marcas. A partir de ahí, los productos son enviados a los centros logísticos desde proveedores directos presentes en alrededor de 50 países (Estado de Información no Financiera Inditex, 2023).

Inditex canaliza su producción a través de al menos uno de los diez centros logísticos de España, donde se administra el inventario y se etiquetan y clasifican las prendas en función de su destino final. Los productos son recibidos en el centro logístico de diversas maneras: a través de extensiones de transportadores directamente desde los contenedores, en palés o desde vehículos diseñados específicamente para prendas colgadas. Además, el sistema de calidad selecciona muestras aleatorias de cada lote para llevar a cabo una inspección antes de ser distribuidas a tienda.

El traslado de los productos desde la zona de recepción hasta el depósito principal se efectúa mediante transportadores automáticos. Mayoritariamente, los *shuttles* o lanzaderas son los equipos empleados en los almacenes para aumentar la rapidez en el desplazamiento de los contenedores o cajas. La introducción de estos equipos ha supuesto una significativa mejora en el transporte de los productos dentro del almacén, contribuyendo a una gestión logística efectiva.

³ Áreas donde se realizan todas las actividades relacionadas con el transporte y la logística, generalmente compartidos por múltiples empresas de servicios logísticos que aprovechan su ubicación estratégica y la prestación conjunta de servicios para optimizar la eficiencia.

⁴ Entre los proyectos más destacados se encuentra la creación de un nuevo centro de distribución de 286.000 m² en Zaragoza para Zara, así como el uso del almacén de 280.000 m² en Parc Sagunt en el que destinarán 116.000 m² para Bershka y 141.000 m² para Tempe.

Figura 4.1 Sistema de lanzadera de palés PalletShuttle.

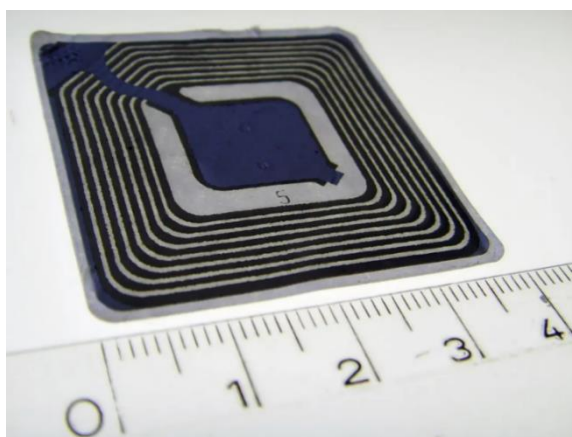


Fuente: STILL España.

En la página web de Inditex se detalla cómo mediante el Sistema Integrado de Control de Stock (SINT) y la Identificación por Radiofrecuencia (RFID) se realiza la preparación de los pedidos. Estas herramientas se han implementado para administrar los inventarios de cada una de las marcas, lo que facilita a los equipos ubicar rápidamente los artículos y asegurar su disponibilidad para el cliente, sin importar su localización.

El sistema SINT de gestión integrada de inventario hace posible la respuesta ágil a los pedidos online, ya sea desde los almacenes minoristas o desde las diferentes instalaciones logísticas. Esto conlleva mejoras en la eficiencia operativa, la reducción de los tiempos de entrega y la disminución del exceso de inventario, lo que a su vez contribuye a la reducir de la huella de carbono asociada. Por otra parte, el control detallado del inventario es posible gracias a los chips RFID que se encuentran en las etiquetas y sirven para registrar la cantidad de prendas y su ubicación precisa.

Figura 4.2 Tecnología RFID para la localización de prendas.



Fuente: Merca2.

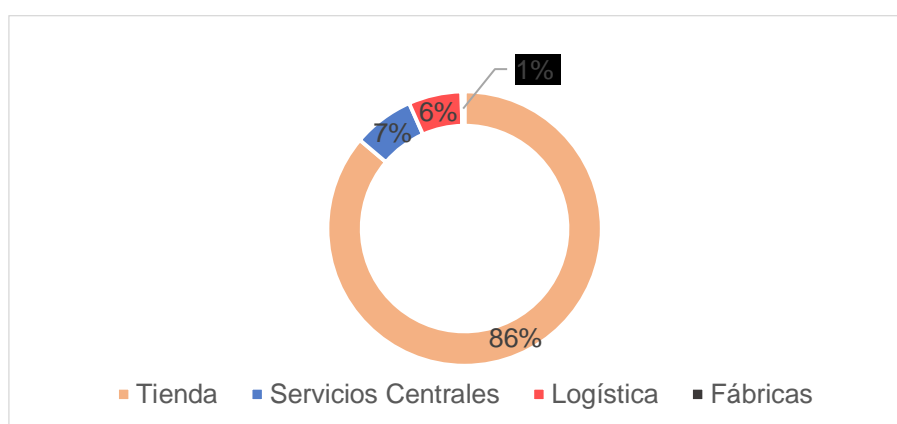
En función de la cantidad de un mismo artículo, los pedidos se preparan en cajas o lotes. Posteriormente, un operador recoge la cantidad indicada por el sistema que será colocada en otra caja, la cual circulará hacia un punto de control. Una vez clasificado, el inventario se distribuye a tiendas y almacenes online de todo el mundo desde los centros

logísticos centrales, utilizando el Sistema de Gestión de Almacenes (SGA) de la compañía para garantizar la eficiencia y compatibilidad con los sistemas existentes.

Otro pilar fundamental de su logística es la sostenibilidad, integrándola en todas las etapas del proceso, desde la edificación y administración de sus centros logísticos hasta la distribución de sus productos. El Grupo se compromete con la reducción de su huella ambiental y el ahorro energético, empleando fuentes de energía renovable en sus instalaciones y promoviendo el uso de embalajes reciclables para minimizar la cantidad de plástico utilizado en los envíos. Además, implementa estrategias para mejorar los itinerarios y la disminución de emisiones de CO₂, demostrando así su compromiso con la responsabilidad ambiental en todas sus operaciones logísticas⁵.

En el gráfico siguiente se recoge la distribución de la plantilla total del Grupo en sus diferentes sectores de actividad:

Gráfico 4.2 Distribución de la plantilla por área de actividad (en porcentaje).



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Inditex, 2023.

La totalidad de la plantilla de Inditex en 2023 está compuesta por 161.281 empleados. Se divide en cuatro áreas de actividad (tienda, servicios centrales, logística y fábricas) siendo tienda el área donde se encuentra la mayor parte de la plantilla, el 86%, seguido por un 7% en servicios centrales y un 6% en logística.

En 2023, fueron 1.613 personas las que trabajaron en fábricas. Por su parte, el 6% en logística equivale alrededor de 9.677 empleados, sin los cuales el área mayoritaria, cerca de 138.711 empleados, no podrían desempeñar su labor en tienda. La magnitud de Inditex requiere de una cadena de suministro eficaz que asegure la disponibilidad de los productos en tienda en el momento y en la cantidad adecuada.

⁵ Entre otros proyectos, en el Estado de Información no Financiera 2023, informan sobre las siguientes firmas:

- Acuerdo con Maersk para reducir la huella de carbono en el transporte marítimo.
- Acuerdo entre Atlas Air y Repsol para el suministro combustible sostenible para la aviación a fin de descarbonizar parte de los vuelos de carga que esta compañía realiza para Inditex desde el aeropuerto de Zaragoza.
- Colaboración con Maersk, Renfe y Cepsa para impulsar una nueva conexión ferroviaria en el sur de España entre Algeciras y Madrid utilizando biocombustible de segunda generación en la sección no electrificada entre Algeciras y Córdoba y energía eléctrica renovable de Córdoba a Madrid.

5. INDITEX VS. MANGO: RESULTADOS Y ESTRATEGIA:

En la industria de la moda, la estrategia empresarial y la capacidad de innovación desempeñan un papel fundamental en la consecución del éxito. En este apartado vamos a realizar una comparación entre Mango e Inditex. La elección de esta comparación está basada en la significativa influencia que ambas han ejercido en esta industria. Con esta comparación no solo se pretende profundizar en la comprensión de las diferencias en las estrategias adoptadas por ambas compañías, sino también en examinar cómo la adaptabilidad es un aspecto importante para lograr un éxito prolongado en un entorno empresarial en constante evolución.

Mango Mng Holding SA (Mango Fashion Group) fue creada en el año 1984 por el empresario de origen turco Isak Andic que estableció la sede principal en Palau-Solità i Plegamans (Barcelona). En el apartado “Mango en el mundo” de su página web, se muestran los datos actualizados a 2023 de presencia en más de 115 mercados y un alcance de 2.700 puntos de venta a nivel mundial los cuales encabeza Europa (1.897), seguido por Asia (427), después América (315) y por último África (47). Actualmente su plantilla mundial suma más de 14.000 trabajadores y en 2023 la lista “Forbes” la situó como una de las mejores empresas para trabajar a escala internacional, en el puesto 521. Mango se caracteriza por enfocarse principalmente en la mujer, pero también ofrece líneas para hombre (Mango Man), niños (Mango Kids), adolescentes (Mango Teen) y artículos del hogar (Mango Home) siendo las dos últimas las más veteranas pues fueron lanzadas en 2021.

En la tabla siguiente se comparan el número de puntos de venta de ambas marcas:

Tabla 5.1 Comparación puntos de venta Inditex y Mango (2023).

Área/Grupo	Inditex	Mango
Total tiendas	5692	2686
Europa	3784	1897
América	774	315
Asia y resto mundo	1134	474

Fuente: elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Inditex, 2023, y “Mango en el mundo”.

Para llevar a cabo esta comparación hemos debido de considerar la base de datos SABI, ya que Mango no publica Memorias anuales como lo hace Inditex, por ello hemos cambiado el período temporal, ahora pasa a ser 2018-2022 y el espacio geográfico, ya que SABI solo proporciona información de España y Portugal.

Tabla 5.2 Evolución de la plantilla Inditex y Mango (2018-2022).

Grupo/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Mango	5132	5017	4573	4503	5129
Inditex	2018	2281	2359	2838	2855

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la base de datos SABI⁶.

Como se puede apreciar el nivel de empleo es superior, en España y Portugal, en Mango que en el grupo Inditex. Por otra parte, se observa un crecimiento constante y sostenido para el caso de Inditex (incluso en 2020), mientras que Mango experimenta disminuciones en todos los años salvo en 2022.

Para cuantificar esta apreciación, presentamos en la tabla siguiente las tasas interanuales de crecimiento de la plantilla. La fórmula empleada para ello es la siguiente:

$$Tasa\ interanual = \frac{Plantilla_t - Plantilla_{t-1}}{Plantilla_{t-1}}$$

Donde el subíndice t representa el año considerado y t-1, el inmediatamente anterior.

Tabla 5.3 Tasa interanual de crecimiento de la plantilla (2019-2022).

Grupo/Año	2019	2020	2021	2022
Mango	-0,022	-0,088	-0,015	0,139
Inditex	0,130	0,034	0,203	0,006

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la base de datos SABI.

Es decir, en lo que respecta a Mango, se han producido variaciones negativas de la plantilla respecto al año anterior de 2,2%, 8,8% y 1,5%; sin embargo, en el último año del período considerado, se produce un aumento del 13,9%. Dada la disponibilidad de información, no podemos saber si esta tendencia continuará y se consolidará a lo largo del tiempo. Por otra parte, en el grupo Inditex la plantilla se ha incrementado, respecto al año anterior, en todo el período considerado, destacando 2020 por su pequeño crecimiento (3,4%) y 2021, por su fuerte recuperación (20,3%).

Por otra parte, para llevar a cabo esta comparación hemos considerado distintos ratios económico-financieros: como son la rentabilidad económica (%), la rentabilidad financiera (%), la liquidez general y el endeudamiento (%) (Torres y otros, 2013).

Entendemos por rentabilidad económica la capacidad que poseen los activos de una empresa para generar valor, permitiendo conocer el beneficio que se obtendrá por cada euro invertido (Contreras, 2006).

La rentabilidad financiera es uno de los indicadores principales para valorar el rendimiento de una empresa, dado que permite conocer su capacidad para generar valor para sus accionistas. Mide el beneficio que obtiene una empresa con relación a

⁶ Hay que tener en cuenta que los datos no coinciden con los proporcionados en el apartado 3, ya que en dicho apartado se tomaron los datos de las Memorias de Inditex que proporcionan datos mundiales, mientras que los de SABI se circunscriben a la Península Ibérica.

los recursos propios, sin contabilizar recursos de terceros. Indica la ganancia que obtienen los accionistas por el capital que han invertido en la empresa (Contreras, 2006).

Para conocer la capacidad que tiene una empresa de generar liquidez se utiliza el ratio de liquidez que resulta de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. En el activo corriente se incluyen: la tesorería (dinero en caja, en cuentas bancarias); los derechos de cobro a corto plazo (facturas a cobrar, pagarés, etc.) y las existencias (productos terminados). En el pasivo corriente se consideran todos los compromisos y las obligaciones de pago de la compañía (pago de facturas pendientes, financiación a corto plazo, etc.). Por lo tanto, si toma un valor mayor que la unidad, los activos superan a los pasivos y viceversa (Bustamante, 2008).

El endeudamiento es la proporción que existe entre la financiación exterior que tiene la empresa y su pasivo total (recursos propios). De esta forma se conoce si la cuantía de dicha deuda es adecuada teniendo en cuenta los fondos propios y el valor de los bienes de la empresa (Bustamante, 2008).

En la tabla que sigue presentamos los ratios anteriormente señalados para ambas marcas, en el período 2018-2022.

Tabla 5.4 Ratios económicos y financieros (2018-2022).

Inditex	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad económica (%)	31,162	68,764	44,895	11,861	6,012
Rentabilidad financiera (%)	63,013	86,054	52,273	13,306	7,079
Liquidez general	1,294	3,925	4,522	3,743	2,306
Endeudamiento (%)	50,545	20,091	14,114	10,863	15,064
Mango	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad económica (%)	-2,395	-2,638	1,753	-8,249	4,271
Rentabilidad financiera (%)	-12,73	-14,218	8,841	-79,765	28,152
Liquidez general	1,346	1,083	1,09	1,197	1,056
Endeudamiento (%)	81,186	81,445	80,172	89,657	84,828

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la base de datos SABI.

Como puede observarse en la tabla anterior la rentabilidad económica es muy superior en Inditex en todo el período considerado y siempre es positiva, aunque también es cierto que va decreciendo y alcanza su mayor valor en 2019. En lo que se refiere a Mango, en 2018, 2019 y 2021 dicho ratio toma valores negativos, siendo especialmente negativo en 2021, probablemente reflejando las consecuencias de la pandemia

Comportamiento similar al anteriormente señalado lo presenta la rentabilidad financiera, alcanzando un valor negativo muy elevado en Mango en 2021, -79,76%. Este indicador es mucho más favorable en el caso de Inditex.

Por lo que se refiere a la liquidez general, para ambas marcas y en todo el período considerado, presenta valores por encima de la unidad, aunque son superiores en el

caso de Inditex en todos los años considerados con la excepción de 2018, en el que el ratio es superior en Mango.

El porcentaje de endeudamiento es muy superior en Mango, se mantiene constante por encima del 80%. En Inditex, con excepción del correspondiente a 2018, dicho ratio se mantiene por debajo del 20%.

Como puede apreciarse, los indicadores anteriormente considerados son, en términos generales, superiores y más favorables en el caso de Inditex, lo que parece mostrar una situación más consolidada en el mercado.

Inditex transformó radicalmente la industria de la moda con su estrategia *fast fashion* basada en proporcionar productos de calidad a precio razonable, obligando a Mango, número dos de la industria textil en España, a modificar su modelo de negocio inspirándose en la misma estrategia para así poder mantenerse competitivo. Pese a esto, desde los inicios ambas presentan enfoques empresariales diferentes que continúan viéndose reflejados en otros aspectos de sus respectivos modelos.

A continuación, señalamos algunos puntos diferenciales e las estrategias de mercado de ambas organizaciones:

- Campañas publicitarias

Aunque Inditex no invierte en publicidad de masas (televisión, revistas y correo entre otros) emplea otros enfoques de marketing, comunicación y gestión de sus marcas. Opta por invertir en las ubicaciones más transitadas con elevado alquiler. Sus tiendas son reconocidas por escaparates de gran tamaño con una gran visibilidad, priorizando las puertas amplias tanto en altura como en anchura, que facilitan un acceso fluido y sin obstáculos hacia la tienda lo que proporciona una experiencia de compra sin interrupciones sumada a la limpieza y el color blanco de las fachadas realzan la presentación de la ropa. Asimismo, un ejemplo de la publicidad gráfica que emplearon durante tiempo limitado en 2021 ofreciendo bolsas y cajas de envíos online color azul, rosa, morado, naranja y rojo, como parte de su estrategia de marketing, frente a la clásica bolsa color marrón que venían ofreciendo, como se muestra en la figura siguiente:

Figura 5.1 Bolsas de colores Zara.



Fuente: *Elle España*, 2021.

Por su parte, Mango realiza elevadas inversiones en campañas publicitarias. En numerosas ocasiones se han apoyado en personajes conocidos, tanto es así que tres años consecutivos cumplirá este 2024 el futbolista francés Antoine Griezmann como

embajador de Mango Man. Además, aprovechar su procedencia y proyección mediática forman parte de la estrategia de Mango para expandirse en el país (Mango Fashion Group, 2023).

Figura 5.2 Publicidad campaña primavera/verano Mango 2022.



Fuente: Mango Fashion Group, 2023.

- Outlet

En el caso de Inditex, no existe una página web outlet en la que ofrezcan productos excedentes. Ello se debe a que su modelo de negocio no resulta apto para desarrollar esta estrategia. Un modelo que se caracteriza por operar con volúmenes de producción limitados (*stock limitado*), lo cual dificulta los excedentes, además de tratarse de cantidades de producción reducidas que implican una variedad menor de modelos repetidos⁷.

A diferencia de Mango, que si encuentra en el outlet una oportunidad de negocio. Con 17 puntos de venta físicos en toda España, bajo el nombre "Mango Outlet" ofrecen un servicio adicional mediante una línea *lowcost* de algunos de los productos de temporadas pasadas de cada una de sus líneas salvo de Mango Home. Sumado a la venta online mediante su propia página web que funciona a parte de la web de Mango habitual, en ella se pueden encontrar descuentos de más del 70% con el fin de ampliar su oferta hacia un comprador diferente interesado en la compra de prendas básicas a precio muy reducido.

⁷ Inditex destaca por su labor de Responsabilidad Social Corporativa a través del programa "For&From" en colaboración con distintas organizaciones sociales y que busca la inclusión laboral de personas con discapacidad mediante franquicias sociales de outlet donde la mayoría de los empleados tienen algún tipo de discapacidad, tal y como señala la Fundación Prodis, participante de este programa. Además, han cedido la gestión directa de dos tiendas al Centro Especial de Empleo de la Fundación, inauguradas en 2017 y 2022 respectivamente y que generan alrededor de 40 puestos de trabajo. En España hay un total de 15 tiendas bajo este concepto dando empleo a más de 200 personas.

Figura 5.3 Empleadas tienda integración Tempe en Madrid. Programa For&From.



Fuente: Cadena de Valor, 2017.

- Marcas corporativas

Mango e Inditex presentan dos modelos diferentes de gestión de marca. La marca representa una herramienta esencial en la creación de valor. Va más allá del producto en sí, permite construir un significado dentro de la audiencia.

Desde el inicio, Mango cuenta con un sistema concentrado, centrado en la construcción de un valor y una dirección únicos para la marca. Por su parte Inditex adoptó un enfoque multimarca, impulsado en parte por su salida a bolsa, donde se vieron obligados a juntar cada una de sus marcas bajo una misma corporación.

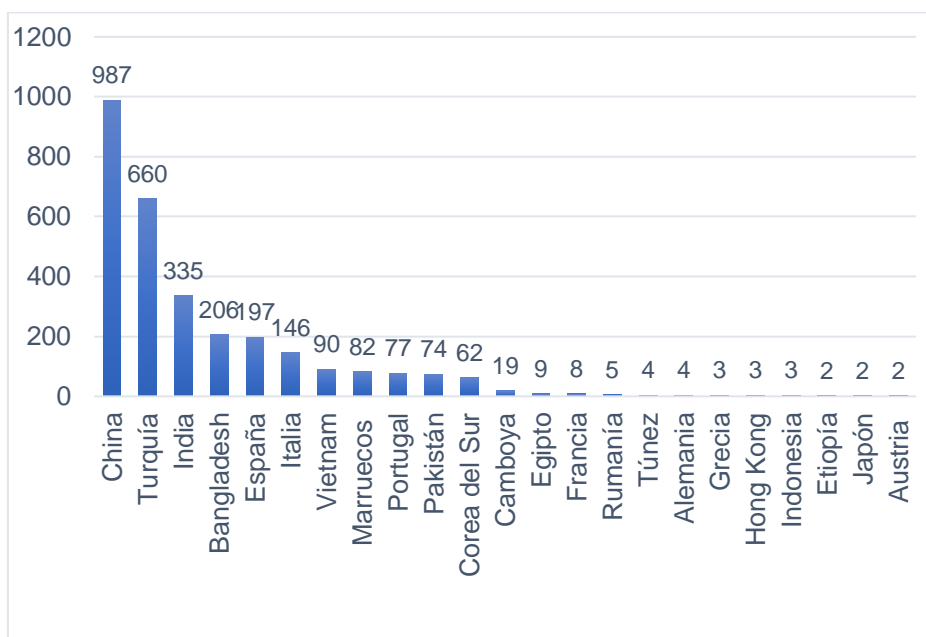
Para Inditex, la estrategia de diferenciación en la denominación corporativa de las marcas cuenta con una serie de ventajas en términos de gestión, posicionamiento en el mercado y segmentación de clientes. Al tratar cada marca como una entidad individual, resulta más sencillo adaptar las estrategias tanto de marketing como de comunicación a las necesidades y características específicas para cada una. Esto supone la creación de marcas fuertes y competitivas, la diversificación del riesgo evitando que cualquier problema con una de ellas afecte a la reputación de la corporación en su conjunto y una mejora en la conexión con los públicos respectivos gracias a un posicionamiento diferenciado (Branzai, 2013).

También es cierto, que para gran parte del público la marca Zara representa un valor mayor que Inditex en sí, es decir, el nombre de la corporación carece en parte de significado y pasa a convertirse en un identificador corporativo. Lo contrario de lo que sucede con Mango, que consigue generar un valor corporativo mediante la creación de cada una de sus líneas (Man, Kids, Teen y Home) a través de una sección especial dentro de la tienda original de Mango. De este modo está continuamente nutriendo ese concepto asociado a la marca hasta que finalmente dicha sección cobra una identidad propia que le permite convertirse en una marca con su red de tiendas paralela. Compitiendo ante el mismo público, Mango aporta tanto valor como significado de retorno a la corporación. Por lo tanto, presentan modelos diferentes: el modelo de submarcas tradicional de Mango frente a un modelo multimarca de Inditex.

1. Proceso productivo

Una diferencia notable entre ambas radica en la propiedad de sus instalaciones de producción. Mango no posee instalaciones de producción propias ni tiene participación en la fabricación.

Gráfico 5.1 Número de fábricas con las que trabajó Mango en 2023 por países.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Modaes, 2024.

En el gráfico anterior se incluyen únicamente los países con más de una fábrica. En 2023, Mango finalizó el año con un total de 2.994 fábricas que sirven como proveedoras en todo el mundo. En cuanto a la ubicación de estas, China es el país con más fábricas, representando el 33% del total, con 987 fábricas. (Modaes, 2024).

En lo que respecta al sistema de producción de cada empresa, Inditex subcontrata únicamente la confección, mientras que gran parte de los procesos de producción tienen lugar en sus propias instalaciones, presentadas en el gráfico 4.1 de este trabajo. Por lo general, Inditex posee una mayor rapidez en la producción en comparación con Mango, que estaría trabajando en la reducción del tiempo transcurrido desde el diseño hasta la venta para mantenerse competitiva frente a Inditex.

- Colecciones

El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por una renovación constante de su inventario. La capacidad de poner en venta nuevos productos en un periodo de aproximadamente quince días difiere del enfoque habitual que adoptan otras empresas que se centran en la producción de dos colecciones al año: otoño/invierno y primavera/verano. Mango continúa empleando este último enfoque, aunque actualmente también introduce nuevas propuestas de temporada cada dos semanas con el fin de que este cambio en su modelo de negocio le permita mantenerse competitivo frente a Inditex.

Inditex: *fast fashion*.

El Grupo Inditex es un pionero en su sector, al ofrecer productos novedosos y atractivos a los consumidores en periodos de tiempo muy cortos, lo que fomenta su interés y compromiso continuos. El desarrollo de un sistema logístico ágil y centralizado le brinda la capacidad de respuesta rápida a las tendencias cambiantes. Esto implica una gestión eficiente de toda la cadena de suministro, desde el diseño y la fabricación hasta la distribución y la comercialización.

Figura 5.4 Business model - Inditex.



Fuente: captura de pantalla de static.inditex.com

Mango: innovación y flexibilidad de producción.

Mango se caracteriza por el lanzamiento de dos colecciones principales por año. Su adopción de una estrategia más similar a la de Inditex en términos de frecuencia de lanzamiento de nuevos productos refleja su compromiso con la innovación y la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado. La flexibilidad de producción emerge como un pilar fundamental del modelo de negocio de Mango, ya que ha desarrollado una red de proveedores globales que le permiten adaptarse rápidamente a las variaciones del mercado.

No obstante, en un contexto de creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la ética en la industria de la moda, ambas empresas enfrentan el desafío de conciliar el *fast fashion* con prácticas empresariales responsables y sostenibles.

- Fijación de precios

La estrategia de precios implementada por Mango es dinámica y varía a lo largo de la temporada. Al comienzo de esta, y coincidiendo con el lanzamiento de las colecciones, es cuando se pueden encontrar los precios más elevados. Esta estrategia busca capitalizar la percepción de valor asociada con los productos nuevos. A medida que avanza la temporada, los precios se ajustan y tienden a disminuir, ampliando así el espectro de consumidores y maximizando las ventas, a la par que se reduce el inventario restante.

Por su parte, Inditex adopta una estrategia de fijación de precios más constante, manteniéndolos estables hasta el inicio del periodo de rebajas, momento en el cual se produce una reducción significativa de los mismos. Sin embargo, en cada una de sus marcas existe una excepción destacable: la sección de *special prices*. En esta sección, tanto en tienda física como online, se pueden encontrar algunos de los nuevos lanzamientos con descuentos moderados en comparación con su precio inicial. La sección permanece disponible durante el periodo de rebajas, periodo durante el cual Inditex solo disminuye los precios de los productos que han estado a la venta durante toda la temporada, excluyendo los nuevos (Estado de Información no Financiera, 2023).

Asimismo, ambas empresas adoptan posturas diferentes en cuanto a la fijación de precios en los mercados internacionales. Mango fija los precios en los distintos países en función de los gastos derivados del transporte de mercancías, como aranceles o aduanas entre otros. Es decir, emplea una estrategia que se adapta a las condiciones específicas de cada mercado. Por otro lado, Inditex tiene en cuenta los costes operativos, pero opta por fijar los precios de manera independiente centrándose en ofrecer sus productos a un precio asequible en todos los países, basándose en el objetivo de posicionamiento deseado.

Con el objetivo de hacer más comprensibles las diferencias antes señaladas se presenta un resumen de estas en el siguiente cuadro:

Tabla 5.5 Resumen comparación estrategia Inditex vs. Mango.

	INDITEX	MANGO
Campañas publicitarias	No invierte en publicidad de masas. Ubicaciones de alta visibilidad y escaparates llamativos.	Invierte en campañas publicitarias, asociándose con figuras conocidas.
Outlet	Programa "For&From" de inclusión laboral mediante franquicias sociales de outlet.	Mango Outlet: productos <i>lowcost</i> de temporadas pasadas en tiendas físicas y online.
Marcas corporativas	Enfoque multimarca. Cada marca es una entidad individual.	Modelo de submarcas. Construcción de un valor único para cada línea.
Proceso productivo	Producción propia, el 50% en centros logísticos en España.	Subcontrata la producción a través de una red global de fábricas.
Colecciones	Renovación cada quince días gracias a una logística ágil y centralizada.	Dos colecciones principales al año. Adaptación al <i>Fast Fashion</i> de Inditex.
Fijación de precios	Precios estables hasta rebajas salvo en la sección <i>special prices</i> .	Ajusta precios según la temporada para maximizar ventas.

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha llevado a cabo un estudio sobre el Grupo Inditex, con el objetivo de conocer las características que le han hecho destacar dentro del sector de la moda, tanto en nuestro país como en el mundo.

Del análisis de los principales resultados económicos de Inditex se ha obtenido que su mayor mercado (medido a partir de los ingresos de explotación) lo constituye los países del Resto de Europa, lo que parece lógico tanto por el tamaño del mercado como por su cercanía. Por otra parte, los ingresos de explotación presentan una tendencia positiva a

lo largo del período 2016-2023 en España, Resto de Europa y América, mientras que en Asia y el Resto del mundo la tendencia es negativa, lo que mostraría un decrecimiento de estos ingresos a lo largo del período considerado.

A excepción del año 2020, en el que todas las áreas experimentaron una tasa de crecimiento de los ingresos de explotación negativa, España y Resto de Europa presentan un crecimiento sólido a lo largo del periodo estudiado. América ha sido otro mercado importante para Inditex, destacando el crecimiento de aproximadamente un 104% en 2023.

Al considerar los ingresos de explotación y beneficios por empleado, se puede observar que han experimentado un crecimiento sostenido, a excepción de 2020. En concreto, los ingresos de explotación han crecido en el período considerado un 55,3%; siendo el último el año en el que mayor aumento han experimentado los ingresos, en relación con 2016. Por lo que se refiere a los beneficios han crecido un 71,9%, en relación con 2016, lo que representa un crecimiento muy importante. Para ambas variables el año 2020 es negativo, en lo que se refiere a los ingresos se produce una disminución del 1,3% y en lo referente a los beneficios del 60.6%.

Uno de los pilares fundamentales del éxito de Inditex es la logística. Esta característica ha desempeñado un papel crucial en su posicionamiento como una de las empresas líderes en el sector de la moda a nivel mundial. La logística del Grupo ha evolucionado desde la centralización empleada en sus inicios hacia un modelo de centros logísticos distribuidos en torno a sus marcas, conservando un Centro Logístico Principal, así, cuentan con diez centros logísticos propios en España desde donde distribuyen el producto final a sus tiendas en todo el mundo.

Por otra parte, se ha realizado una comparación entre Mango e Inditex, Dicha comparación ha estado motivada por la significativa influencia que ambas ejercen en esta industria. Para llevar a cabo esta comparación se han considerado distintos ratios económico-financieros, como son la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, la liquidez general y el endeudamiento.

En lo que se refiere al ratio de rentabilidad económica se puede apreciar que es superior en Inditex en relación con Mango en todo el período considerado y siempre es positiva, lo que no ocurre en el caso de Mango para el que toma valores negativos.

Comportamiento similar al anteriormente señalado lo presenta el ratio de rentabilidad financiera, alcanzando un valor negativo muy elevado en Mango en 2021, -79,76%. Este indicador es mucho más favorable en el caso de Inditex.

Por lo que se refiere a la liquidez general, presenta valores sobre la unidad para ambas marcas, aunque es superior en el caso de Inditex en todos los años considerados, con la excepción de 2018.

El porcentaje de endeudamiento es muy superior en Mango y se mantiene constante por encima del 80%. En Inditex, con excepción del correspondiente al año 2018, dicho ratio se mantiene por debajo del 20%.

En términos generales, se puede señalar que los indicadores considerados son superiores y más favorables en el caso de Inditex, lo que parece mostrar un mejor posicionamiento en el mercado.

Inditex transformó radicalmente la industria de la moda con su estrategia *fast fashion* basada en proporcionar productos de calidad a precio razonable, obligando a Mango,

número dos de la industria textil en España, a modificar su modelo de negocio inspirándose en la misma estrategia para así poder mantenerse competitivo. Pese a esto, desde los inicios ambas presentan enfoques empresariales diferentes que continúan viéndose reflejados en otros aspectos de sus respectivos modelos.

Por último, en esta comparación también se ha considerado las estrategias de venta de ambas compañías, en concreto nos hemos referido a las campañas publicitarias, al proceso productivo, a la presentación de las colecciones, a la fijación de precios y al empleo de outlets para vender stocks. En todas estas variables las actuaciones de ambas marcas son radicalmente diferentes,

En este análisis se ha comprobado que el Grupo Inditex ha logrado una ventaja competitiva sólida a través de sus diferentes innovaciones en múltiples áreas de negocio y su adaptación a la continua evolución que caracteriza a la sociedad actual. Para mantenerse líder en el sector, cualquier empresa debe tener la habilidad de innovar de manera constante, de lo contrario, correrá el riesgo de quedar obsoleta y fracasar.

Es, por ello, que la innovación es el pilar más importante que cualquier empresa de la industria de la moda debe llevar a cabo. En el caso de Inditex, la implementación de una serie de innovaciones en su modelo de negocio, así como en las tecnologías aplicadas, todo ello sumado a un desarrollo sostenible, la ha posicionado como una fuerza dominante en la industria. De este modo, no solo mejoran las operaciones internas, también potencian la experiencia de sus clientes en todo el mundo, quienes son la base fundamental de la empresa.

En este estudio hemos analizado cómo ha respondido Inditex ante la complejidad de situaciones como, por ejemplo, la pandemia COVID-19. El enfoque adoptado por la empresa ha demostrado ser efectivo, permitiendo a Inditex defenderse frente a la competencia y fortalecer su posición en el mercado.

En conclusión, Inditex ha demostrado su capacidad para adaptarse y mantener una ventaja competitiva en el tiempo. Según los artículos y noticias analizados, ha quedado claro que su orientación innovadora no es temporal, sino una característica duradera que seguirá impulsando su éxito futuro. Aunque todavía quedan retos y un largo camino por recorrer, Inditex va por el camino correcto y sigue consolidando su lugar en el mundo de la moda.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, L. A. (2000). “Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara. 1963-1999.” *Revista de Historia industrial*, 157-182.

Álvarez, L. A. (2011). “Competitividad internacional e innovación tecnológica: el grupo Inditex, 1985-2009.” *Distritos y clusters en la Europa del sur* (pp. 337-350). LID Editorial Empresarial.

Bustamante, R. C. (2008). Informe Especial Ratios Financieros. *Revista de Asesoría Especializada Enero*, 1-3.

Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión gerencial*, (1), 13-28.

Inditex. (2023). Estado de Información no Financiera.

Inditex. (2023). Informe de Gestión Integrado.

Inditex. “Memoria Anual de Inditex”. Distintos años.

Pérez, R., Caso, C., Río, M. J., & López, A. J. (2011). *Introducción a la estadística económica*. ISBN13 978-84-693-9868-5

Tocón, S. L. (2014). “Un líder resonante.” *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (dreh)*, (6), 261-271.

Torres, M. O., Valdés, P. M. F., & Castillo, E. A. (2013). Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos. *Economía y desarrollo*, 149(1), 182-193.

7.2. PÁGINAS WEB CONSULTADAS

ALMACÉN 360 (2021):

<https://almacen360.wordpress.com/2021/01/21/la-logistica-de-inditex/>

(Consultada el 16 de abril de 2024).

BRANZAI (2013):

<http://www.branzai.com/2013/01/mango-vs-inditex-la-marca-incubadora.html>

(Consultada el 22 de marzo de 2024).

BUSINESS INSIDER (2023):

<https://www.businessinsider.es/inditex-cierra-todas-tiendas-kiddys-class-afectara-300-personas-1237694>

(Consultada el 29 de febrero de 2024).

EKOS / NEGOCIOS (2022):

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

(Consultada el 29 de febrero de 2024).

EL ESPAÑOL (2023):

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20230326/vida-empresarial-pablo-isla-despues-salida-inditex/750925122_0.html

(Consultada el 8 de marzo de 2024).

EL PERIÓDICO DE ESPAÑA (2022):

<https://www.epe.es/es/activos/20220401/relevo-inditex-ortega-pablo-isla-maceiras-13437492>

(Consultada el 5 de marzo de 2024).

FASHIONUNITED (2022):

<https://fashionunited.es/noticias/retail/bershka-pull-bear-y-stradivarius-cierran-su-negocio-online-en-china-y-salen-del-pais/2022070538977>

(Consultada el 29 de febrero de 2024).

FASHIONUNITED (2023):

<https://fashionunited.es/noticias/gente/flora-perez-marcote-nueva-presidenta-de-la-fundacion-amancio-ortega/2023083041439>

(Consultada el 17 de marzo de 2024).

FORBES (2013):

<https://www.forbes.com/profile/rosalia-mera/?sh=3f6f41ffc568>

(Consultada el 15 de marzo de 2024).

FORBES (2020):

<https://forbes.es/listas/57184/pablo-isla-inditex-ceo-forbes-decada/>

(Consultada el 12 de marzo de 2024).

FORBES (2023):

<https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=7267ff8b1e0c>

(Consultada el 22 de marzo de 2024).

FUNDACIÓN AMANCIO ORTEGA (2024):

<https://www.faortega.org/es/proyectos/>

(Consultada el 16 de marzo de 2024).

FUNDACIÓN PAIDEIA (2024):

<https://www.paideia.es/memorias/>

(Consultada el 8 de marzo de 2024).

FUNDACIÓN PRODIS (2024):

<https://fundacionprodis.org/centro-especial-de-empleo/forfrom/>

(Consultada el 24 de marzo de 2024).

HARVARD BUSINESS REVIEW (2017):

<https://hbr.org/2017/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2017#:~:text=This%20year%27s%20top%20performer%E2%80%94his,the%20housewares%20retailer%20Zara%20Home.>

(Consultada el 12 de marzo de 2024).

HARVARD BUSINESS REVIEW (2018):

<https://hbr.org/2018/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2018>

(Consultada el 12 de marzo de 2024).

INDITEX (2024):

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/prensa/detalle-noticias?contentId=10da31b6-0c12-43e4-9e33-103766d27821>

(Consultada el 16 de abril de 2024).

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

(Consultada el 16 de abril de 2024).

LA VOZ DE GALICIA (2024):

<https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2024/02/08/sandra-ortega-nombra-hija-uxia-gomez-ortega-nueva-presidenta-rosp-corunna-sociedad-familiar/00031707395578352555656.htm>

(Consultada el 17 de marzo de 2024).

MANGO FASHION GROUP (2023):

<https://www.mangofashiongroup.com/en/w/mango-man-se-al%C3%ADa-de-nuevo-con-antoine-griezmann-para-presentar-move-forward-su-nuevo-concepto-de-marca>
(Consultada el 22 de marzo de 2024).

MANGO FASHION GROUP (2024):

<https://www.mangofashiongroup.com/mango-en-el-mundo>
(Consultada el 22 de marzo de 2024).

MAPFRE GLOBAL RISKS:

<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>
(Consultada el 16 de abril de 2024).

MODAES (2022):

<https://www.modaes.com/empresa/inditex-cambia-de-estrategia-con-uterque-y-lanza-una-nueva-linea-en-massimo-dutti>
(Consultada el 29 de febrero de 2024).

MODAES (2024):

<https://www.modaes.com/empresa/mango-reordena-su-sourcing-un-25-mas-de-fabricas-en-2023-y-mayor-peso-de-china>
(Consultada el 13 de mayo de 2024).

SINETIA (2024):

<https://www.sinetia.com/inditex-valoracion/>
(Consultada el 8 de marzo de 2024).