

La ventaja competitiva de Inditex-Zara, 1963-2008

Luis Alonso-Álvarez
Universidad de A Coruña
alvarez@udc.es

Resumen

El presente trabajo pretende indagar en las fuentes de ventaja competitiva de Inditex-Zara una de las compañías españolas más exitosas en el mercado nacional e internacional. Para ello, tras situar de forma general el sector textil español dentro de la industria europea y el mercado global, así como los principales actores multinacionales de la industria, se describe la evolución de la empresa desde su constitución en 1963 hasta el año 2008. En el origen, desarrollo de la empresa y respuesta a los grandes retos en su crecimiento se encuentran algunas de las claves de la ventaja competitiva de Inditex: una producción flexible como consecuencia de la configuración integrada de sus negocios que le permite dar una rápida respuesta a la demanda, la diversificación y segmentación de la oferta en función de las características de los mercados, un adecuado, detallado y actualizado conocimiento de las preferencias de los consumidores, una peculiar forma de entender la promoción y publicidad y, por último, el ajuste entre su forma de internacionalizarse y el grado de dificultad de los mercados exteriores en los que se establece.

Résumé

Ce travail étudie les avantages compétitifs d'Inditex-Zara, une des firmes espagnoles qui a connu les plus de succès dans le marché espagnol comme à l'international. Tout d'abord on analyse le secteur textile espagnol dans le cadre de l'industrie européenne et le marché global ainsi que les principaux acteurs multinationaux de cette industrie. Ensuite, le travail aborde l'évolution de Zara depuis sa création en 1963. L'origine, le développement et la réponse aux défis de sa croissance offrent les clés de son avantage compétitif. Ainsi on peut indiquer une production flexible, conséquence de la structure très intégrée du son business, ce qui permet à Zara une réponse rapide à la demande, une diversification et segmentation de l'offre en fonction des marchés, une connaissance pertinente, ciblée et actualisée des préférences des consommateurs, une particulière façon de comprendre la promotion et la communication et un réglage fin entre sa stratégie d'internationalisation et le degré de difficulté des marchés extérieurs.

Abstract

Inditex-Zara has become one of the leading and most successful Spanish companies both in the national and international market. The aim of this work is to study in depth the sources of its competitive advantage. To begin with, the paper describes generally Spanish textile industry within European and Global market and the most important multinational players. After that, it continues relating company's evolution from its establishment in 1963 to 2008. The origin, development and response to its growth challenges are very important to understand some of the key factors that explain Inditex's competitive advantage: a flexible production based on its integrated business configuration that allows a very fast response to demand, a supply brand-diversification according to market segment's characteristics and peculiarities, a detailed and suitable

knowledge of consumers' preferences, a particular and original understanding of advertisement and promotion and, a careful adjustment between internationalization alternatives and the specific characteristics of foreign target markets.

El textil español de la confección en el marco europeo

La reciente globalización de la economía supuso inicialmente en España un fuerte estímulo para el desarrollo del sector de la confección que, frente al textil histórico productor de tejidos, careció de una tradición empresarial significativa. Su irrupción provocó, además, una intensa crisis en la década de los ochenta, tras su ingreso en la entonces Comunidad Económica Europea, a la que siguió una reordenación en la segunda mitad de los noventa, apreciable en términos de concentración de sociedades —a través de integraciones verticales y horizontales— y en el aumento de la producción y del empleo. No obstante, a partir del cambio de siglo se desencadenó una caída de estas dos últimas variables, asociada a la creciente presencia de China, India y Pakistán en los mercados doméstico y exterior,¹ con repercusiones de interés que apuntan en la línea de una cada vez mayor inversión tecnológica, concentrada en determinadas fases del proceso productivo.² De aquí deriva también un abandono progresivo de otras fases que acaban por deslocalizarse —Europa del este, norte de África, Asia, América latina—, lo que se tradujo en un fuerte incremento de las importaciones y exportaciones y en una reducción del número de empresas y empleos (cuadro 1). La crisis iniciada en 2007, con la dramática caída de la demanda, amenaza con abortar no obstante este proceso.

En conjunto, entre las razones que explican la creciente presencia de la confección española en los mercados exteriores podemos señalar la progresiva eliminación de las barreras de entrada desde 1986 —fecha de ingreso en la Comunidad Económica Europea—, que restringían el tráfico mundial de bienes y capitales, la búsqueda de respuestas internacionales a los movimientos competitivos de las empresas extranjeras en los mercados domésticos, la homogeneización en las preferencias del consumo de masas y la rápida difusión de las tecnologías, en especial las de transferencia de la información y las comunicaciones (Flavián Blanco y Polo Redondo, 2000, 141).

¹ Desde 2005 y por efecto de la supresión de la protección al textil en la Unión Europea, en aplicación del Acuerdo sobre Textiles y Confección, de la Organización Mundial del Comercio, China se convirtió en el primer proveedor de tejido y confección de España, pasando del 12,5 % del valor total de las importaciones textiles españolas en 2004 (último año de la protección) al 18,7 a comienzos de 2006. En conjunto, Asia exportó a España por valor del 37% del total textil importado en 2006. La incidencia real de las cifras sería aún mayor si tuviésemos en cuenta que se produjo una reducción de los precios medios. Véase *Boletín CITYC*, 5 de enero de 2005.

² La creciente globalización de la economía y la competencia textil de los países emergentes antes señalados favoreció un cambio estratégico que afectó a una parte significativa de países europeos, entre ellos España. Este cambio procede de la búsqueda de factores diferenciadores que intentan asegurar la continuidad y el futuro de la actividad textil y el liderazgo europeos en creatividad, calidad, productividad y adecuación a las exigencias del mercado. En este sentido, juegan un papel determinante los procesos de innovación tecnológica, para los que Europa cuenta con un instrumento de interés creciente, las Plataformas Tecnológicas Textiles, que configuran ya una red comunitaria. La PTT española está integrada por las empresas del sector, universidades, centros tecnológicos y de investigación, las distintas administraciones públicas —ministerios de Industria, Turismo y Comercio y Educación y Ciencia, además de las propias comunidades autónomas— y determinados expertos en la materia. Las áreas de actuación de la PTT española descansan, sobre todo, en la búsqueda de nuevas fibras y biomateriales de utilización textil, de nuevos procesos de producción, en aplicaciones novedosas para los materiales textiles y en la sustitución de la producción en masa por el diseño a medida. Véase al respecto el *Boletín CITYC* 10, marzo 2007.

Las multinacionales de la confección textil

Una de las constantes que ofrecen las empresas de la confección textil, especialmente constatable en las grandes firmas, es su carencia de tradición histórica de largo plazo y su irrupción muy reciente en el mundo de los negocios, aún con empresarios de primera generación. Muchas de ellas presentan, además, una mortalidad significativa (Singleton, 2000, 1). La dificultad de mantener la ventaja competitiva —por ejemplo, el bajo coste del empleo derivado de las deslocalizaciones— ha hecho modificar la estructura internacional del sector, de modo que sociedades que hace solo unos lustros eran pioneras en la exportación, en la actualidad y en el mejor de los casos no resultan más que meras sombras de lo que han sido en el pasado, si es que todavía mantienen su permanencia en el mercado. Y de igual modo, firmas que hace treinta años no eran más que modestos negocios, donde fabricantes y distribuidores coincidían con los componentes de la unidad familiar, constituyen en la actualidad lo que en el argot empresarial se califican como *killers*. El mapa actual de la confección textil global no tiene que ver ya con el de hace veinte años, ni en el tamaño de las empresas, ni en la denominación de las sociedades que lideran el sector, ni en el volumen generado por sus exportaciones, ni en los países donde asientan sus sedes (véase el cuadro II). Uno de los más significativos de los actuales *killers* de la confección, la norteamericana GAP, fue creado por dos desconocidos, Don y Doris Fisher, en San Francisco en 1969. Lo mismo sucede con Ann Taylor, la diseñadora de moda femenina, cuyos orígenes datan de 1954, cuando abrió su tienda en New Haven. The Limited se estableció en 1963 en la localidad de Columbus (Ohio). La suiza Charles Vögele es solo un poco anterior, de 1955, y la británica Next data de una fecha muy reciente (1982), aunque no tanto como la española Mango (1987). Por supuesto que no todos los *killers* disfrutaron de semejante juventud. En algunos casos proceden de algo más atrás (entre ellos, la norteamericana Abercrombie & Fitsh, la italiana Benetton, la holandesa C&A, la sueca Hennes & Mauritz), pero en realidad comenzaron a operar como líderes solo a partir de los años setenta y ochenta.

Pero no es solo una breve historia y una salida reciente al mercado internacional lo que tienen en común los líderes mundiales de la industria textil de la confección. Les unen, además, como veremos adelante, una cultura empresarial heterodoxa —pero que lleva ya camino de convertirse en una nueva ortodoxia— y un señalado apoyo en una mercadotecnia sofisticada, aprovechando la mayor ventaja que les proporciona una economía cada vez más globalizada.

Los orígenes de INDITEX

Los orígenes de INDITEX hay que vincularlos necesariamente a la figura de su presidente, que, en la más estricta tradición americana, resultaba un perfecto desconocido. Sin ningún precedente familiar en el negocio del textil, Amancio Ortega emergió en él de una manera muy circunstancial, algo que recuerda ligeramente a las biografías de los hombres de empresa que recrearon las factorías de Hollywood. A fines de la década de 1950 era un simple repartidor —más tarde dependiente— de algunas de las tiendas pioneras en la confección industrial de una pequeña ciudad de provincias en España, La Coruña. En esta plataforma aventajada adquirió una valiosa experiencia profesional, desde el contacto con las tendencias de la entonces incipiente moda de masas hasta el acceso directo a los fabricantes de tejidos y a las redes de distribución. Allí aprendió a conocer de primera mano las preferencias de los consumidores y a valorar lo que significaba su rápida satisfacción en términos de oportunidad. Disponía

así de algunas de las claves del éxito que en el futuro marcarían el carácter de sus actividades, pero también, de la formación indispensable en todo hombre de negocios.

Sus primeras tentativas como empresario comenzaron de manera muy modesta, primero en la vivienda familiar —con la única ayuda de sus parientes como empleo—, compaginando el trabajo para otros con el propio; luego en un local comercial alquilado, experimentando en diseños de batas y lencería. Sus contactos con fabricantes de tejidos catalanes y valencianos le dieron acceso a precios de mayorista. Conseguir un perfecto aprovechamiento de esas telas sobre las que se rediseñaban miles de veces los patrones para «optimizar» su utilización eliminando retales, ensamblarlas y distribuir las sin intermediación entre sus antiguos clientes le permitieron vender en el mercado local a unos precios que no conocían competencia. Con los beneficios de la actividad familiar, Ortega dio el salto en 1963 a una producción de mayor escala y pensando en el consumo de masas que se iniciaba en España. Así es como apareció Confecciones GOA —el acrónimo es una inversión de las iniciales de su nombre— en un conocido polígono industrial coruñés, que contaba ya con fábrica propia —inicialmente con unos 125 empleados hasta alcanzar los 380— y comercializaba lencería y ropa femenina de su sello entre minoristas, mayoristas, centrales de compra, algunas de ellas extranjeras, y más adelante entre las grandes superficies que por entonces comenzaban a emerger en el mercado español. Su negocio integraba ya las actividades de diseño y ensamblado — las sociedades GOA y Noite para lencería y SAMLOR para otras prendas femeninas—, mientras que el aprovisionamiento de tejidos y la distribución dependían básicamente de operadores exteriores. Se calcula que, al cabo de diez años, el grupo de sociedades de Ortega había alcanzado un volumen anual de ventas próximo a los 2.000 millones de pesetas (Castellano, 1993, 402), el equivalente a unos 12 millones de euros.

El desarrollo de una primitiva integración vertical data de 1975, tras la creación de la primera tienda Zara en A Coruña para comercializar prendas de mujer, hombre y niño,³ un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptables a precios razonables. Se trataba de un consumo que ya satisfacían GAP y Limited en los Estados Unidos y Canadá y C&A en Alemania (Benache y Cerviño, 1997, 54). De este modo, se incorporó la distribución al ciclo productivo. Era la primera vez que se realizaba algo semejante en el sector de la moda. Hasta el momento, la ortodoxia ordenaba que los empresarios recién llegados a la confección textil en cualquier lugar del mundo habían de limitarse a fabricar lo que luego distribuían otros, de mayor capacidad y cultura financiera y comercial. Los centros de Ortega, sin embargo, habían reunido en una sola entidad ambas funciones, por lo que aquél disponía de márgenes mayores que sus competidores y podía, por tanto, vender a precios más bajos. La ventaja inicial con la que concurría permitió a Ortega establecer un año después la sociedad GOASAM, en Arteixo (La Coruña), como propietaria de Zara, que ya conformaba una pequeña cadena comercial en la capital gallega. Gran parte del éxito alcanzado por sus tiendas en el mercado regional derivaba de una elección adecuada del lugar de emplazamiento: dado que la firma no emitía publicidad por ahorro de costes, habían de estar situadas en enclaves muy céntricos y concurridos por el tipo de público al que iba dirigido el producto, y disponer del reclamo de un escaparate de poderoso atractivo, muy conceptual y conseguido con gran economía de medios.

³ Inicialmente, se trataba de vender la producción propia de GOA, pero poco a poco fue abriéndose a la ajena, de modo que la comercialización de prendas adquiridas a otros fabricantes llegó a alcanzar un 85% (Castellano, 1993, p. 402).

Pero no se trataba tan solo de acercar la oferta a los consumidores, sino también de conocer sus preferencias y, sobre todo, de darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Y junto a esto, el *stock* cero. Ortega había conocido, por el contacto y la experiencia adquirida con sus antiguos empresarios, la desventaja que suponían los invendidos en términos de inmovilización de capital circulante: o se liquidaban rápidamente o quedaban condenados por tiempo al almacén. De este modo, la mayor parte de los elementos que iban a definir el carácter futuro de sus sociedades estaban ya en forma embrionaria en la gestión de GOASAM: por un lado, el procedimiento *just in time* (JIT) —que posibilitaba la rápida satisfacción de las preferencias de los consumidores—, una innovación japonesa que Ortega había alcanzado de manera intuitiva; por otro, la integración vertical de los procesos de diseño, producción y distribución.

Con este poderoso armamento, los mercados local y regional se mostraban ya pequeños a la altura de los primeros ochenta. Era, pues, necesario iniciar la expansión en el mercado español, para lo que contó con la colaboración de un primer grupo de *managers*, procedentes en parte del *staff* de la entonces Escuela de Estudios Empresariales de La Coruña (hoy integrada en la facultad de Economía y Empresa). Esta ayuda resultó fundamental, porque en el salto de la firma doméstica a la de mayor escala fracasaban muchos curtidos hombres de negocios. Ortega, no obstante, supo realizarlo de manera razonable, delegando funciones en aquellas actividades que no dominaba.

Para dar cobertura a esta transición surgió en 1985 Industria de Diseño Textil S.A, INDITEX, que se convirtió en la sociedad matriz de las demás y supuso un punto de inflexión en la historia del grupo, inaugurando una nueva etapa de expansión. Por primera vez aumentaba su capacidad productiva de manera relevante, algo en lo que tuvieron mucho que ver la reformulación del diseño propio, que se había afianzado y depurado de manera progresiva, y el desvío del cosido —deslocalización— hacia talleres particulares y cooperativas locales (Iglesias Pérez, 2000), creados al margen del *holding* e impulsados por las fuerzas vivas de las poblaciones rurales circundantes. Pero también fue el momento en que Zara se expandió por el territorio peninsular en busca de un mercado de masas, instalando puntos de venta en las principales capitales españolas de provincia. En 1985 el grupo disponía ya de siete empresas de confección, casi 1.100 empleados y 41 establecimientos comerciales en España que le reportaban una facturación de 14.600 millones de pesetas, algo más de 87 millones de euros.

Este desarrollo doméstico exigió de un esfuerzo inversor para el que raramente se buscaron recursos exteriores —salvo en los últimos años, en que la expansión internacional exigió financiación bancaria y una salida a bolsa—, por lo que se procedió con una doble estrategia. Por un lado, se renunció a repartir dividendos, algo que no resultaba complicado dado que el número de sus accionistas coincidía con el pequeño núcleo familiar. La otra base de la financiación procedía del elevado nivel de liquidez que reportaban los numerosos puntos de venta de Zara —en donde la transferencia de ingreso por producto final era más rápida que el pago de *inputs*— y que permitieron, juntamente con la parte del beneficio no distribuida, financiar su crecimiento en el mercado español.

A finales de los años ochenta, la concentración vertical de las empresas de Ortega avanzaba con paso seguro y decidido e incluía diseño propio, ensamblado, comercialización y distribución. No obstante, la creciente saturación y madurez del mercado español indujo a modificar la estrategia de crecimiento. El grupo estaba ya preparado para iniciar su primera expansión en el exterior —para lo que se creó Zara

Holding BV, con sede en Holanda— a partir de su salida natural, Portugal (1988), y poco después los Estados Unidos y Francia (1989).

Sin embargo, la necesidad de abastecer a un número creciente de puntos de venta en toda España, así como las primeras tentativas de llegar al mercado internacional habían creado algunos estrangulamientos entre la cadena productiva y la distribución, que se resolvieron con la incorporación de varias secuencias de *robots* que flexibilizaron en mayor medida los procesos previos al ensamblado (mesas de corte) y la logística. Este último sistema, que había sido diseñado años atrás por los ingenieros de la fábrica japonesa de automóviles Toyota, añadía sensibles innovaciones a la cadena clásica, creada en la entrada del siglo XX para la factoría del primer Henry Ford (Cusomano, 1985; Nonoka, 1995; Wada, 1995 y Valdalisio y López, 2000). A los servidores de los *toyotas* se les exigía trabajar de pie, lo que puede parecer fatigoso, pero resulta básico para desarrollar una actividad polifuncional. De hecho, todos ellos rotaban en sus puestos de trabajo y acababan por dominar el conjunto del ciclo, sin realizar siempre la misma operación, algo que en la cadena clásica solía provocar algunas patologías personales. En lugar de fomentar la competencia, el sistema estimulaba la cooperación y la creatividad entre los trabajadores, reforzando el espíritu de equipo, de modo que unos suplían a otros cuando resultaba necesario.⁴ Y del sector de la automoción para el que fueron diseñados, los *toyotas* se adaptaron a otras actividades, entre ellas la logística del textil. En 1991 fueron incorporados a la producción de INDITEX, diseñadas por una firma danesa.

La robotización del corte y la logística permitieron eliminar los estrangulamientos en el ciclo y aplicar en mayor grado el proceso JIT, pero también aumentar la escala de la producción y la distribución. De ese modo, se reanudó con fuerza la expansión del grupo en el exterior cuadro III. Al cierre del ejercicio de 2008, los países en donde INDITEX disponía de presencia se elevaban a 73 y contabilizaba un total de 4.264 puntos de venta. La firma operaba en los cinco continentes y había logrado penetrar en cuatro de los mercados europeos clave: Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, país este último de elevadísimas barreras informales de entrada.⁵ La complejidad del sistema de distribución había llegado a tales niveles de respuesta que fue preciso crear nuevos centros logísticos en Zaragoza (en 2003, para prendas de señora) y recientemente Madrid (prendas de niño), y un sistema de telecomunicaciones integrado para unir la sede central de INDITEX en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta en todo el mundo, como veremos más adelante.

Los costes de la expansión internacional de la primera mitad de los 90 fueron notables y se manifestaron en un mayor endeudamiento y en un menor crecimiento de los beneficios entre 1992 y 1995. Para liberarse de la dependencia del crédito a corto plazo al que habían recurrido —en 1993 el conjunto de su deuda equivalía a un 26,3% del pasivo, según el propio *Informe* del grupo—, INDITEX consiguió contratar créditos

⁴ En este sentido, resulta significativo que INDITEX apenas haya mantenido conflictos laborales en sus empresas —otra cuestión son las subcontratas—, salvo los protagonizados por grupos feministas («la anorexia mata, Zara dispara») y determinadas ONG. La opinión de los sindicalistas consultados es que la firma resulta un negociador muy duro, pero acaba incorporando las mejoras laborales propuestas por los interlocutores sociales.

⁵ Entre otras, la lentitud y complejidad del proceso burocrático de apertura de tiendas, que depende de cupos de licencia, juntas consultivas de comerciantes y determinados «mecanismos informales» (Bonache y Cerviño, 1997, p. 59). En 1997 INDITEX llegó a un acuerdo con Benetton para crear una *joint venture* de entrada en el mercado italiano que acabó por fracasar. Hasta 2001 no alcanzó a registrarse en el mercado italiano.

multidivisa a largo plazo con J.P. Morgan en condiciones ventajosas. Por lo que respecta a los beneficios antes de impuestos (EBIT), lograron remontarse a partir de 1996 por la vía de la mayor facturación que le proporcionó la expansión internacional, —pasó ésta de algo más de 863 millones de euros en 1995 (entonces, 143.617 millones de pesetas) a 10.407 millones en 2008, lo que le supuso multiplicarse por más de doce—, rebasando aquéllos la cifra de los 1.609 millones de euros en 2008, lo que equivalía a multiplicar por más de 12,5 el punto de partida de 1995 (cuadro IV).

Identificando la ventaja competitiva de Inditex

Singleton (2000), siguiendo a Porter (1990), planteaba los siguientes tipos de ventaja para la industria textil. En primer lugar, las procedentes de las propias sociedades, en donde se ubicarían la dotación de factores —el coste de las materias primas y el empleo, la cultura empresarial, la gerencia, el capital, los conocimientos técnicos—, las originadas por las condiciones de la demanda —tamaño del mercado, preferencias de los consumidores, etc.— y las derivadas de los niveles de concurrencia o cooperación entre las firmas y su estructura. Y en segundo lugar, las ventajas de carácter exógeno, como la acción del Estado y las nuevas oportunidades reportadas por el mercado global. Aplicable al ámbito de la economía, difícilmente el *diamond framework* de Porter puede emplearse en el estudio de la empresa. Por ello, he tratado de simplificar y reducir a dos los tipos de ventaja en las que se basa la competitividad internacional de INDITEX: las que tienen que ver con la oferta y las que implican a la demanda, dejando de lado las procedentes de las políticas económicas, que rebasarían el ámbito de este estudio.

Está claro que si repasamos la breve historia del grupo percibimos muy pronto, como primera ventaja, la *producción flexible* en términos de rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de *killers* resulta menor o simplemente no existe. En INDITEX —en realidad, en la producción para el sello Zara, que supone casi los 2/3 de la producción y el 75% de las ventas totales— se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, que minimizan los cuellos de botella o estrangulamientos, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a sus competidores. Esta sincronización se inicia en la fase de aprovisionamiento de tejidos en crudo o estampados, adquiridos a través de sociedades del grupo en gran parte en China, pero también en India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia, una diversidad que permite reducir el poder de negociación de sus proveedores. Pasa por la de diseño —selección de telas y modelos, para lo que dispone en sus centros de un número considerable de diseñadores. Y le siguen la de tintado, patronaje, ensamblado, acabado final, embolsado, distribución y comercialización.

Pero lo que hace posible esta producción flexible deriva en parte de la elevada integración vertical del grupo español. INDITEX es la única empresa de confección textil de ámbito internacional que dispone también de procesos propios de fabricación (11 fábricas en torno al cuartel general de Arteixo). En el sector existen varias modalidades de integración. La predominante incluye únicamente el diseño y la comercialización —GAP, Hennes & Mauritz, Abercrombie & Fitch, Ann Taylor, The Limited, Next, Charles Vögele—, pero deja fuera el ensamblado, que se subcontrata a otras sociedades, en muchos casos, de actividad informal o de países asiáticos, norteafricanos o latinoamericanos, en los que no existe o no se aplica reglamentación laboral alguna. El modelo Benetton (Benetton, Mango) integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza al por mayor a través de franquicias o, raramente, de *joint*

ventures y tiendas propias.⁶ El modelo INDITEX, por su parte, constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. La integración es muy alta en las operaciones de aprovisionamiento de materias primas, las fases del proceso productivo más intensivas en capital —el tinte, diseño, patronaje, corte, control de calidad, acabado final, embalaje y etiquetado— y la distribución (véase el cuadro V, que reproduce la actividad de las sociedades de INDITEX). Pero es baja o no existe en aquellas fases del proceso más intensivas en empleo, donde la robotización es más difícil de implantar, como el ensamblado y la costura. Estas fases resultan subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas⁷ —básicamente en la provincia de La Coruña y en menor medida en el resto de Galicia y norte de Portugal, en especial en áreas rurales (Iglesias Pérez, 2000), lo que supone una actividad de auxilio para las economías familiares—, a las que la empresa proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal (Cabanelas Omil, 1997). En la práctica, todas ellas están especializadas en un solo producto, que venden en exclusiva a INDITEX, que impone precios y, en consecuencia, capitaliza el valor añadido.⁸ El sistema comenzó a ser utilizado en 1983-84 a partir de una de las empresas del grupo (Confecciones Fíos) y se incrementó hacia finales de los ochenta a raíz de su primera expansión internacional (Portugal, Estados Unidos y Francia). En la actualidad, tan solo transcurren 48 horas desde que se les proporcionan las prendas cortadas hasta que las devuelven ensambladas y cosidas. Con todo, INDITEX recurre a esta estrategia de una manera diferenciada al resto de competidores:⁹ mientras que para la producción de

⁶ En la confección textil no existe aún el *modelo Nike*, que mantiene tan solo el diseño sin integrar el ensamblado y la distribución. Véase Donaghy y Barff (1990).

⁷ Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en mercados asiáticos, norteafricanos y latinoamericanos, en la estrategia de INDITEX resulta fundamental la proximidad entre las cooperativas, talleres y casa matriz, lo que permite acortar tiempos entre fabricación y distribución y dotar al negocio de mayor flexibilidad (Cabanelas Omil, 1997). Según Valdalisio y López (2000, 493), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes posibilita desarrollar al máximo el procedimiento JIT. Además, muchos de los subcontratistas de INDITEX están relacionados por lazos de parentesco con los empleados de sus fábricas y dependencias, una situación similar a la que se produce en las factorías de Benetton (Bonache y Cerviño, 1996, 66).

⁸ En una entrevista de 2005, el entonces consejero delegado del grupo, J. M. Castellano señalaba: “La cercanía de nuestros proveedores, especialmente aquéllos que realizan prendas con mayor componente de moda, es esencial para mantener la flexibilidad de respuesta a los cambios de tendencia” (M. Castelló, en *Iese. Revista de Antiguos Alumnos*, núm. 97, p. 79).

⁹ La utilización generalizada del sistema de subcontratación, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados —un tema que merece una investigación que rebasa los límites de este trabajo, centrado únicamente en aspectos empresariales— constituye, como vemos, uno de los factores que proporcionan flexibilidad a las empresas textiles, en cuanto permite ampliar o reducir la escala de la producción en función de las oportunidades del mercado, pero que comporta efectos sociales indeseables. De este modo, el conocimiento por parte de la opinión pública en los países desarrollados de algunas de estas prácticas ha generado un problema de imagen corporativa que se ha vuelto contra las propias empresas, hasta el punto de que los bajos costes del empleo pueden no compensar la caída de la facturación derivada, por ejemplo, de un boicot a una marca. Recuérdense al respecto las campañas contra Nike, provocadas por la explotación del trabajo infantil en Indonesia, y contra C&A en Zimbawe, donde fueron despedidos 13.000 trabajadores que protestaban por su precariedad laboral, para ser readmitidos de nuevo en condiciones aún más rigurosas. Sobre estas cuestiones, puede consultarse la URL de la organización no gubernamental SETEM (www.pangea.org/ropalimpia) que, a través de la campaña “Ropa limpia”, en colaboración con OXFAM, ha logrado sensibilizar a la opinión pública europea. En este sentido, uno de los últimos informes sobre el textil de la OIT (2000) señalaba que la globalización económica había estimulado a las multinacionales a deslocalizar la fase de confección, trasladándola a países y áreas deprimidas, en donde los costes del empleo resultaban muy inferiores. En ellos se produce una explotación laboral que en muchos casos recuerda —y aun supera— el viejo paradigma manchesteriano

la cadena Zara (que absorbió en 2008 el 75% de las ventas del grupo) solicita los servicios de los suministradores más próximos (Galicia y norte de Portugal, que suponen un 41,2%), lo que significa mayor flexibilidad, para el resto de marcas lo hace con clientes de África, Asia, América latina y Europa del este (véase la procedencia en el cuadro VI).

La flexibilidad se consigue también por un proceso JIT, que proporciona la tecnología del corte de telas y, sobre todo, de la logística. Esta última supone un proceso JIT específico de Inditex y desarrollado a partir de las experiencias de la firma automovilista Toyota, su creadora, como hemos visto. El modelo, basado en pequeñas cadenas independientes, permite adaptar y modificar sobre la marcha la producción a los cambios observados en la demanda. En el sector de la confección, en el que las preferencias de los consumidores son muy inestables —de hecho, es el que sostiene el efímero paradigma *moda*—, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que proporcionan parte de esa flexibilidad al conjunto. Por ello, toda firma que no acepte este principio está condenada a repetir los fracasos empresariales que se originan de continuo en el sector o las caídas de competitividad en un contexto de cambio de ciclo. En este sentido, los graves retrocesos en sus cuentas de resultados de H&M (1999) y GAP (2000-2002), dos de los líderes mundiales, obedecen a una menor respuesta flexible (cuadro IV anterior). Obsérvese, además, cómo descienden en términos absolutos los beneficios antes de impuestos de ambas sociedades (un 88% en GAP, entre 1999 y 2001 y un 16 en H&M entre 1999 y 2000), debido precisamente a la recesión que se produjo en los mercados americano, japonés y europeo frente a la cual no han sabido responder con suficiente flexibilidad. Por el contrario INDITEX, que concurría en los mismos mercados afectados por la crisis, logró suavizar y retrasar la caída hasta 2003, cuando la incidencia de aquella era menor (y escalonada según los distintos mercados nacionales), y lo hizo con un retroceso de solo el 0.3% en sus beneficios entre 2002 y 2003. En la actualidad, pese a ostentar la primacía mundial en la facturación hasta 2007, la norteamericana GAP ha visto descender su cuenta de resultados entre 2005 y 2008 en un 11,5% para situarse en tercer lugar entre las grandes multinacionales de la confección textil, tras H&M e INDITEX.

La flexibilidad se acrecentó exponencialmente en los últimos años con la creación de un centro de comunicaciones que se mantiene conectado de forma permanente y en tiempo real con los 4.264 puntos de venta de que disponía el *holding* a fines de 2008. De este modo, cada encargado comunica diariamente (y dos veces por semana de una manera muy detallada) a través de un depurado sistema informático la caja realizada,

de Revolución industrial: trabajos en condiciones increíblemente duras y salarios reducidos, discriminaciones de género, edades laborales muy bajas e indefensión sindical... dentro de la más estricta legalidad. El problema difícilmente puede ser resuelto de manera individual por parte de las empresas a través de los llamados «códigos de conducta», ya que implica prescindir unilateralmente de una ventaja competitiva. Pero también es cierto que su introducción puede suponer la creación de una buena imagen corporativa ante los consumidores, algo que se está convirtiendo en un nuevo factor de competitividad, como señala la experiencia reciente de Levi Strauss. Véase al respecto Epstein y Birchard (2001). En este contexto de armonización de los códigos de conducta ha de entenderse la iniciativa del Parlamento europeo («Actas de la reunión del 15 de enero de 1999») y, sobre todo, la más reciente de Naciones Unidas, que pretende promover un compromiso entre las multinacionales con subcontratas para que asuman la adopción de nuevos principios generales para proteger los derechos de los trabajadores y del medio ambiente. Por lo que respecta a INDITEX-Zara, que constituye la multinacional del sector con menores niveles relativos de subcontratación en el Tercer mundo, ha encabezado la iniciativa de Naciones Unidas en España. Solo en el medio y largo plazo podremos verificar si se trata de una mera operación de imagen o en realidad se busca un compromiso global para prescindir de la ventaja que proporciona el bajo coste del empleo en los países en vías de desarrollo y en áreas deprimidas de países desarrollados.

pero también los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Así se pueden reponer muy rápidamente —INDITEX lo hace dos veces por semana, recurriendo para ello a una flota de camiones y al transporte aéreo,¹⁰ que colocan el producto en las tiendas en 24-48 horas—, con lo que se acrecienta doblemente la ventaja. A la adquirida por la rápida reposición de la mercancía más demandada, se añade la disminución de los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados) y, lo que es más importante en un sector de bienes tan efímeros, el coste de obsolescencia (Castellano, 1993), 403).

Un último elemento que contribuye a desarrollar la flexibilidad de la empresa es la *descentralización y autonomía* que poseen de cada una de sus marcas comerciales en la gestión de sus negocios respectivos. Sus equipos de dirección actúan con independencia en la toma de decisiones y en la forma en que administran sus recursos. En Narón-Ferrol (La Coruña) se localiza el de Pull & Bear; en la provincia de Barcelona (Tordera y Sallent de Llobregat) los de Massimo Dutti, Berska, Stradivarius y Oshyo, y en Arteixo (La Coruña), los de Zara, Zara Home, Uterqüe y los servicios centrales corporativos que comparten todas las cadenas y facilitan el crecimiento internacional, la administración, los aspectos jurídicos y la gestión financiera.

La mayor evidencia de su flexibilidad reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de INDITEX. Mientras que su competencia necesita de una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, Zara lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de INDITEX, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector (Morgan Stanley Dean Witter, 2000).

La segunda gran ventaja de grupo radica en la *diversificación de la oferta en función de las características de los mercados*. Se trata de una estrategia que aplican también otras firmas y que ha favorecido en las últimas décadas la expansión. Por el contrario, aquellas sociedades que no producen para un mercado segmentado acaban acusándolo en la cuenta de resultados. INDITEX ha sido una de las primeras firmas del sector en incorporarla, aunque la innovadora, en este caso, ha sido GAP. Se han creado ocho marcas de comercialización bien diferenciadas. *Zara*, la más antigua (de 1975), que conserva en parte ese carácter generalista del que no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media. En ella se promueve una mayor rotación del producto y dispone de un número superior de puntos de venta (el 35.6%). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*,¹¹ destinado a satisfacer los tramos de mayor *standing* de la moda de masas tanto masculinos como femeninos. MD emplea en la fabricación tejidos de mayor calidad que transmiten una imagen de elegancia clásica que va de lo sofisticado a lo deportivo. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas, aunque se venden con el sello de la cadena. La tercera marca que distribuye INDITEX es *Pull & Bear*, nacida en 1991 para competir con el sello *Springfield* de Cortefiel en el mercado doméstico y destinada a adolescentes de ambos

¹⁰ Una flota de camiones aprovisiona al mercado europeo. Para abastecer las tiendas del resto del mundo, INDITEX mantiene acuerdos con Iberia, British Airways, TAP, Alitalia, DHL, Fedex, Cargaluz y, sobre todo, Air France.

¹¹ La integración de Massimo Dutti en INDITEX se consiguió mediante compra al grupo catalán COFIR y se realizó en dos fases. En 1991 se adquirió el 64.7 % de su capital por 2,000 millones de pesetas (unos 12 millones de euros, casi 15.5 millones de dólares) y en 1995 se hizo con el resto.

sexos que desea gastar poco e imprimir una gran rotación a su vestuario. Se trata de prendas informales y deportivas, de gama básica, que se compran en gran parte a firmas asiáticas. Marcas comerciales de incorporación más reciente han sido *Bershka* (creada en 1998) y *Stradivarius*. En la primera se despachan prendas de últimas tendencias para adolescentes. Dispone de precios muy agresivos en tiendas especiales con diseños de vanguardia, lugares informales de encuentro donde los potenciales clientes suelen encontrar su música, arte, vídeos, revistas y *graffitti*. *Stradivarius*, que fue adquirido en 1999 para potenciar la demanda femenina de moda urbana y acabar con un serio competidor de *Bershka* en el mercado doméstico,¹² va destinado también a un público joven que desean una rápida traducción de las ideas de pasarela en atuendo callejero a unos precios y calidades superiores a los de *Bershka* (Morgan Stanley Dean Witter, 2000, 64). Finalmente, en el último quinquenio se desarrollaron las cadenas novísimas. En 2001 se creó *Oysho*, con sede en Tordera (Barcelona), especializada en la venta de lencería, ropa interior, deporte y baño, complementos y cosmética con la finalidad de competir en el mercado doméstico con *Secret Women*, la enseña puntera de la firma española Cortefiel. En 2002 se inauguró la cadena *Kiddy's Class*, en realidad una segregación de la ropa de niño que antes comercializaba *Zara*, a la que recientemente ha regresado, y, en 2003, se generalizaron los establecimientos de *Zara Home*, una cadena de venta de ropa para casa, mesa, baño, menaje y decoración. La marca más joven de la firma, *Uterqüe*, fue creada en 2009, especializada en complementos.

El *ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores* constituye otra de las ventajas competitivas de INDITEX, que se desarrolla desde una triple estrategia. En primer lugar, a partir de la información sobre las últimas direcciones de la moda que proporciona un equipo de diseñadores que viaja con frecuencia en busca de las pasarelas internacionales y visita las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia donde se dirigen las tendencias con cierta anticipación, lo que transmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores recorre los ambientes frecuentados por sus consumidores potenciales —discotecas, *pubs*, cafeterías, escuelas de secundaria y universidades— y obtiene nuevas ideas que complementan las anteriores. Sin embargo y con ser importante lo expuesto, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los ya mencionados informes de los vendedores en todos los puntos de venta del mundo (al cierre del ejercicio de 2008 disponía de 4.264, una cifra superior a la de GAP —3.149— y muy alejada de los 1.738 de H&M). Esto le aporta un conocimiento en tiempo real, a través de la red, con unos costes muy bajos, sobre los artículos, tallas, diseños y colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda efectiva.¹³ Toda esta información se procesa diariamente y se envía también al departamento de diseño —que dispone así de un tercer elemento de información— y de allí al de patronaje y a las distintas factorías.

Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, se trataría en una fase posterior de buscar la *fidelización* de los clientes. Sus competidores lo consiguen a un alto precio a través de la propaganda directa en los *media*. Se calcula que la norteamericana GAP invierte anualmente un 5% de sus ingresos en publicidad y Hennes & Mauritz un 4%, mientras que el promedio de las firmas del sector se sitúa en un 3.5. INDITEX solo destina a ello un 0.3 —como veremos, se trata de una

¹² La integración de la cadena *Stradivarius* en la red de distribución de INDITEX se consiguió tras la compra a su propietario, la sociedad *Pigaro 2100*, y su coste alcanzó la cifra de los 18,000 millones de pesetas (algo más de 108 millones de euros o 139 millones de dólares).

¹³ Benetton emplea también esta estrategia a través de sus puntos de venta franquiciados.

externalización sobre sus clientes finales de gran parte de los costes publicitarios— porque considera muy poco eficiente este tipo de mercadotecnia en tanto que el efecto obtenido no compensa la inversión realizada.¹⁴ Por ello, la empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo en las dos veces prescriptivas que imponen las rebajas estacionales, y aun entonces lo ejecuta de una manera elemental y discreta —se sitúa en las antípodas de Benetton y sus campañas de publicidad salvajes de finales de los 90. Utiliza, sin embargo, la Red como elemento publicitario —pero hasta ahora raramente comercial— con altos niveles de sofisticación y diferenciadamente para cada uno de sus operadores. Pero el hecho de no emplear publicidad directa no implica una renuncia a la promoción de sus marcas a través de procedimientos alternativos, de bajo coste y muy efectivos. En primer lugar, un recurso tan simple como el *boca a oreja*, en base a la difusión de conceptos como «un producto de diseño a precios asequibles» —eslogan escasamente original, utilizado por todos los *killers* —, resulta un elemento muy valioso en el *marketing* del grupo. En segundo lugar, funciona también como poderoso reclamo el diseño exterior de sus puntos de venta —que se modifica cada 15 días—, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con expositores que difícilmente pasan desapercibidos.¹⁵ A todo ello se unen unos interiores muy sofisticados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el contenido y volumen de la música ambiental, la decoración y las luces directas e indirectas. A todo ello se añade la doble modificación semanal de la oferta, lo que provoca —y esto es lo que se pretende— que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos comerciales.

A completar esta publicidad tan singular contribuyen también las informaciones de la prensa, tanto la más generalista como particularmente la económica (e incluso la académica: la heterodoxia del grupo ha llamado hace tiempo la atención de las escuelas de negocios europeas y norteamericanas).¹⁶ El que INDITEX no se promocio comercialmente por los cauces habituales transmite una sensación de opacidad que provoca en los informadores una sobre dosis de interés por sus actividades. Recuérdese al respecto la aparición pública en 2001 de su mayor accionista, Amancio Ortega, un hombre austero y retraído, que no se dejó robar la primera imagen pública disponible de la mayor fortuna de España, hasta haber transcurrido más de treinta años de la creación de su empresa, obligado por las exigencias de su salida a bolsa. Y esto se traduce en cientos de artículos e informes de prensa que constituyen publicidad gratuita y que a través de la Red llegan a todos los rincones del planeta. En conjunto, el resultado es muy efectivo y, lo que es tanto o más relevante, ha sido conseguido a costes muy bajos.

¹⁴ Los expertos de INDITEX entienden que las razones que justifican la publicidad directa —aumentar el tráfico y el volumen de ventas en las tiendas, incrementar el grado de conocimiento de sus marcas y mejorar su imagen corporativa— son pura tautología o pueden realizarse por procedimientos alternativos, de costes más reducidos.

¹⁵ En una entrevista de 2005, el entonces consejero delegado del grupo, J. M. Castellano señalaba: “Sorprende en nuestro caso el escaso uso de la publicidad tradicional. Sin embargo, siempre digo que en nuestra actividad no existe la discreción. Es verdad que nuestra cultura empresarial en este aspecto es diferente a la de otras compañías del sector y, sin embargo, somos una marca muy visible” (M. Castelló, en *Iese. Revista de Antiguos Alumnos*, núm. 97, p. 79).

¹⁶ Recientemente, representantes de formación de varios centros de postgrado y de directivos, entre otros los de las universidades de Columbia (Nueva York), IESE y ESADE (Barcelona), INSEAD (Fontainebleau) e IMD (Suiza), analizaron en la sede central de la empresa en Arteixo (La Coruña) su modelo peculiar de crecimiento y gestión. Véase *El País* (edición española) de 23/06/2007.

Finalmente, por lo que respecta a su expansión en el mercado internacional, su crecimiento tan vertiginoso en los últimos tiempos está impregnado también de esa estrategia flexible de la que hablaba más atrás. Mientras que la mayoría de las firmas del sector se desarrollan de manera selectiva a través de franquicias, *joint ventures* o filiales, independientemente de los países a donde acuden, INDITEX ha logrado adaptarse a las peculiaridades de cada mercado de destino. De ese modo, en áreas muy competitivas, de bajo riesgo o con grandes posibilidades de ampliación —lo que cubre gran parte de la Europa occidental y toda la América anglosajona y latina— adopta una posición de crecimiento a través de filiales, que es la predominante. En mercados poco conocidos pero muy competitivos, lo hace a través de *joint ventures* que suavizan el efecto aprendizaje —es el caso de Japón. Y en situaciones de alto riesgo y / o ventas bajas, en donde el coste de crear tiendas propias es muy elevado, actúa a través de franquicias (Oriente próximo y países escandinavos). La conclusión es que INDITEX puede ofrecer unos precios exteriores¹⁷ un 15% de promedio más bajos que sus rivales directos (Morgan Stanley Dean Witter, 2000) que le proporcionan una política agresiva, pero flexible y muy segura de expansión.

Bibliografía

- ABERCROMBIE & FITCH (1994-2008), *Annual Reports*, Reynoldsburg-Ohio.
- ALONSO ÁLVAREZ, L. (2000b), «Vistiendo a tres continentes. La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara», *Revista de Historia Industrial* 18:157-184.
- ANN TAYLOR (1994-2008), *Annual Reports*, New York.
- BENETTON GROUP (1994-2008), *Annual Reports*, Ponzano Veneto-Treviso.
- BLANCO, X. R. y J. SALGADO (2004), *Amancio Ortega. De cero a Zara*, Madrid, La Esfera de los Libros.
- BONACHE PÉREZ, J. y J. CERVIÑO FERNÁNDEZ (1996), «Caso Zara: el tejido internacional», en J. J. Durán Herrera (coor), *Multinacionales Españolas. I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, 51-58.
- CASTELLANO, J. M. (1993), «Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara», *Papeles de Economía Española*, 56:402-404.
- CELA DÍAZ, F. (2005), “An Integrative Framework for Architecting Supply Chains”, Massachusetts, MIT, tesis máster.
- CHARLES VÖGELE GROUP (1995-2008), *Annual Reports*, Pfäffikon.
- CRESTANELLO, P. y G. TATTARA (2009), “A Global Network and its Local Ties. Restructuring of the Benetton Group”, Venice, Ca’ Foscari University of Venice, working paper núm. 11.
- CUSOMANO, M. A. (1985), *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Harvard University Press
- DONAGHU, M.T. y R. BARFF (1990), «Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production», *Regional Studies*, 24, 6, pp. 537-552.

¹⁷ Estos precios se calculan según el procedimiento *target pricing*, algo relativamente frecuente en el sector de la confección.

- GAP INC (1994-2008), *Annual Reports*, San Francisco-California.
- GHEMAWAT, P. Y J.L. NUENO (2003), "Zara: Fast Fashion", HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING, HBS, caso núm. 9-703-497.
- GOLDMAN SACHS INVESTMENT RESEARCH (2000), *Apparel Retailing: The Next Global Sector*, Londres y Nueva York, Goldman Sachs and Co.
- CABANELAS OMIL, J. (1997), *Dirección de empresas en un entorno abierto y dinámico*, Madrid, Pirámide.
- EPSTEIN, Marc J. y H. BIRCHARD (2001), *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*, Barcelona, Paidós.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Á. I. (2000), «La industria textil en Galicia en los siglos XVIII-XX. Una visión general», en R. C. Lois González, Á. I. Fernández González *et all.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago de Compostela, Idega.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y Y. Polo Redondo (2000), «Inditex (1994-1999)», en J.L. Munuera Alemán y A.I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, Esic Editores.
- GALLAUGER, J. M. (2008), "Zara Case: Fast Fashion from Savvy Systems", en <http://www.gallaugher.com/chapters.html>.
- HENNES & MAURITZ AB (1994-2008), *Annual Reports*, Stockholm.
- IGLESIAS PÉREZ, M. (2000), «El cooperativismo textil gallego», en R. C. Lois González, Á. I. Fernández González *et all.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago de Compostela, Idega.
- INDITEX (1985-2008), *Informes anuales*, Arteixo-A Coruña.
- MARTÍNEZ BARREIRO, A. (1998), *Mirar y hacerse mirar. La moda en las sociedades modernas*, Madrid, Tecnos.
- MCAFEE, A., A. SJOMAN y V. DESSAIN (2004), *Zara: IT for fast fashion*, Harvard Business School Publishing, HBS caso núm. 9-604-081.
- MORGAN STANLEY DEAN WITTER (1999), *Retailers-General. Speciality Clothing*, Londres y Nueva York, MSDW.
- MORGAN STANLEY DEAN WITTER (2000), *Speciality Clothing Report. 21st Century Strategy*, Londres y Nueva York, MSDW.
- NEXT PLC (1994-2008), *Annual Reports and Accounts*, Worthing-West Sussex.
- NONOKA, I. (1995), «The Development of Company Quality Control and Quality Circles at Toyota Motor Corporation and Nissan Motor Co. Ltd», en H. Shiomi y K. Wada (eds), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.
- OIT (2000), *La práctica laboral de las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido*, Ginebra, OIT.
- OSORNO GUTIÉRREZ, F., coord., (1984), *Panorámica sociolaboral en el sector textil gallego. Nuevas tecnologías, cambios en la organización del trabajo y relación hombre-máquina*, Santiago de Compostela, Fundación Luis Tilve.
- OSORNO GUTIÉRREZ, F., coord., (1988), *Análisis socioeconómico del cooperativismo*

textil gallego, Santiago de Compostela, Fundación Luis Tilve.

PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, Macmillan (trad. cast., *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza y Janés, 1991).

SINGLETON, J. (2000), *The World Textile Industry*, Londres y Nueva York, Routledge, 2ª ed.

THE LIMITED INC (1994-2008), *Annual Reports*, Columbus-Ohio.

VALDALISO, J. M. y S. LÓPEZ (2000), *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.

VÁZQUEZ GARCÍA, S. (2000), «El modelo Zara», en R. C. Lois González, Á. I. Fernández González *et al.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago de Compostela, Idega.

WADA, K. (1995), «The Emergence of “Flow Production” Method in Japan», en H. Shiomí y K. Wada (eds), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.

Cuadros estadísticos

CUADRO I. ALGUNAS MACROMAGNITUDES DEL TEXTIL ESPAÑOL, 2000-2008									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Empleo (000 €)	278	277	268	257	243	223	205	196	182
Producción (000.000 €)	14.827	14.800	14.030	13.258	12.790	11.650	11.415	11.390	10.390
Importaciones (000.000 €)	7.670	8.230	8.520	9.431	10.031	11.011	12.336	13.383	13.281
Exportaciones (000.000 €)	5.475	5.991	6.170	6.437	6.627	6.659	7.356	7.814	8.005
Empresas (número)	7.615	7.590	7.470	7.200	6.850	6.350	6.100	5.900	5.500
Valor añadido (000.000 €)	6.220	6.214	-	5.700	5.500	5.020	4.920	4.900	4.470

Fuentes: Centro de Información Textil y de la Confección de España (CITYC), INE y Aduanas de España

CUADRO II. EL TAMAÑO DE LOS LÍDERES MUNDIALES DE LA CONFECCIÓN TEXTIL EN 2008 (000.000 €)		
Empresas	Facturación	EBIT
Hennes & Mauritz (Suecia)	10.677	2.176
INDITEX (España)	10.407	1.608
GAP (EE.UU.)	10.635	706
Limited Brands (EE.UU.)	6.611	331
The Next (Reino Unido)	3.666	471
Abercrombie & Fitch (EE.UU.)	2.588	307
Benetton (Italia)	2.128	254
Charles Vögele (Suiza)	1.098	34
Ann Taylor (EE.UU.)	1.603	-271

Fuentes: Annual Reports y elaboración propia

CUADRO III LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE INDITEX-ZARA	
Año	País
1988	Portugal
1989	USA, Francia

La dimension économique de l'Espagnol

1992	México
1993	Grecia
1994	Bélgica, Suecia
1995	Malta
1996	Chipre
1997	Noruega, Turquía, Japón, Israel
1998	Argentina, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait
1999	Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile, Uruguay
2000	Austria, Dinamarca, Andorra, Qatar
2001	Luxemburgo, Islandia, Irlanda, Italia, República Checa, Jordania, Puerto Rico
2002	Suiza, Finlandia, República Dominicana, El Salvador, Singapur
2003	Rusia, Malasia, Eslovenia, Eslovaquia
2004	Hungría, Rumania, Estonia, Letonia, Lituania, Hong Kong, Marruecos, Panamá
2005	Costa Rica, Indonesia, Filipinas, Mónaco, Tailandia
2006	China, Serbia, Túnez
2007	Croacia, Eslovaquia, Colombia, Guatemala, Omán
2008	Montenegro, Ucrania, Honduras, Corea del Sur, Egipto
Fuente: INDITEX (1995-2008), Informes anuales	

CUADRO IV. FACTURACIÓN Y BENEFICIOS DE LAS PRINCIPALES MULTINACIONALES TEXTILES, 1995-2008
(en millones de €)

Años	GAP		H&M		INDITEX	
	Facturación	EBIT	Facturación	EBIT	Facturación	EBIT
1995	3.272	331	1.569	133	549	92
1996	3.934	390	1.851	173	1.008	112
1997	4.845	604	2.288	234	1.217	177
1998	6.741	821	2.866	315	1.614	228
1999	8.663	980	3.546	262	2.035	292
2000	10.181	969	3.681	410	2.614	369
2001	10.138	155	4.774	588	3.249	517
2002	10.583	586	5.735	885	3.974	659
2003	11.607	1.232	5.803	986	4.598	627
2004	11.909	1.370	6.464	1.129	5.569	922
2005	11.731	1.312	7.778	1.391	6.741	1.094
2006	11.672	1.264	8.219	1.622	8.196	1.356
2007	11.540	1.029	9.455	1.967	9.435	1.652
2008	10.635	1.160	10.677	2.174	10.407	1.609
Fuentes: Annual Reports y elaboración propia						

Cuadro V. LA COMPOSICIÓN DEL GRUPO EN 2008 (número empresas)

Centrales de compras	5
Compras y tratamiento de tejidos	1
Fabricación textil	14
Comercialización textil	157
Comercialización calzado	3
Logística	14
Servicios	1
Financieras	2
Cartera	4
Explotación de marcas	1
Actividad aseguradora	1
Construcción e inmobiliarias	1
Inmobiliarias	10
Arrendamiento de activos	14

La dimensión económica de l'Espagnol

Plantas de cogeneración	1
Decoración	1
Sin actividad	6
Totales	236
Fuente: INDITEX (2008), <i>Informe Anual</i>	

CUADRO VI. LOCALIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE INDITEX EN 2008			
	Localización	Nº proveedores	%
Unión Europea	España (Galicia)	277	43,6
	Portugal (Norte)	212	
	Italia, Bulgaria, Rumania	27	
	Total UE	516	
Europa no UE	Turquía	n.d.	7,6
	Serbia	n.d.	
	Total Europa no UE	91	
Asia	Bangla Desh	56	35,2
	India	90	
	Camboya	14	
	China, Filipinas, Indonesia, Pakistán, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Vietnam	257	
	Total Asia	417	
África	Marruecos	101	8,5
	Total África	101	
América Latina	México	6	5,1
	Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia, Argentina	28	
	Total América Latina	61	
Totales		1.186	100,0
Fuente: INDITEX (2008), <i>Informe anual</i> y elaboración propia			