



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

## Trabajo Fin de Grado

# El impacto del COVID-19 a las cadenas de valor de moda rápida: Recomendaciones para un mundo post-pandemia.

Caso de estudio: Inditex

Estudiante: Chloé Marie Cheruy Gosset

Director: Prof. Gonzalo Gómez Bengoechea

## Resumen

La irrupción de la pandemia de COVID-19 ha causado todo tipo de disrupciones a nivel social, económico y político y ha expuesto las debilidades de un sistema globalizado. Debido a su rápida extensión y fuertes consecuencias, ha provocado la aparición de grandes ineficiencias en las estrategias de las empresas, especialmente en relación con las cadenas de valor y su logística. Entre otras, una de las industrias más afectadas ha sido el sector de la moda rápida, debido a su costumbre de producir cantidades masivas de ropa rápidamente y su necesidad de contar con fábricas y proveedores en zonas alejadas de sus puntos de venta.

El presente ensayo establece los impactos de la crisis en las cadenas de valor de las empresas de moda rápida y su organización, con el objetivo de concluir cuáles han sido los mayores efectos que han sufrido las empresas, y establecer recomendaciones para estas. Para ello se ha recurrido a la revisión de la literatura, se ha establecido el estudio de caso de la empresa Inditex y se ha llevado a cabo una entrevista personal a un directivo de la empresa.

Los resultados obtenidos tras el análisis no son solo relevantes para determinar los impactos que ha tenido el COVID-19 en las empresas de *fast-fashion*, si no que también sirven para determinar los puntos clave y recomendaciones que deben seguir las empresas del sector y por lo tanto pueden ser utilizados como referencia.

**Palabras y conceptos clave:** Cadena de valor, logística, “*fast-fashion*”, pandemia COVID-19, globalización, digitalización, “*sourcing*”, “*outsourcing*” adaptabilidad, *Value Chain Management*.

## **Abstract**

The outburst of the COVID-19 pandemic has caused social, economic, and political disruptions worldwide and it has exposed the weaknesses of a globalized system. Due to its rapid extension and its severe consequences, inefficiencies in the strategies of companies have emerged, especially regarding value chains and their management. Among others, one of the most affected industries has been the fast fashion sector, due to its common practice of producing massive quantities of clothing in a short amount of time and its need to outsource factories and suppliers.

This essay establishes the impacts of the crisis on fast fashion companies' value chains, with the objective of highlighting the main issues businesses and their management teams had to endure and solve, and thus establish recommendations. To do so, the existing literature on the topic was reviewed, a case study of the company Inditex was established and a personal interview with one of the company managers was carried out.

The results obtained after the analysis show not only the impacts the pandemic had on fast-fashion companies, but also the key points and recommendations that companies in the sector must follow as a reference.

**Key words and concepts:** Value chain, logistics, fast-fashion, COVID-19 pandemic, globalization, digitalization, sourcing, outsourcing, adaptability, value chain management.

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
a. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis.....	1
b. Metodología .....	2
c. Contextualización y justificación.....	3
d. Estructura .....	5
<b>2. La cadena de valor empresarial .....</b>	<b>7</b>
a. Definición cadena de valor .....	8
b. La cadena de valor de Porter.....	8
c. Cadena de valor empresas moda rápida.....	12
d. Cadena de valor Inditex .....	15
<b>3. Análisis y discusión.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Contexto: Globalización, Pandemia e Industria de la Moda.....</b>	<b>19</b>
a. Importancia de la globalización.....	19
b. Impacto del COVID 19 en las cadenas de valor globales.....	22
c. Impacto de la pandemia en las cadenas de valor de la industria textil .....	23
<b>3.2. Caso Inditex (impacto del COVID en las cadenas de valor de Inditex) .....</b>	<b>25</b>
I. Principales problemas.....	25
II. Respuesta de Inditex ante la crisis .....	30
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>42</b>
<b>7. Anexo: .....</b>	<b>48</b>

## **1. Introducción**

### **a. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis**

La reciente crisis sanitaria causada por la irrupción del COVID-19 ha afectado la actividad económica internacional y ha provocado una gran cantidad de disrupciones en todos los niveles del mercado global (Bonomelli, 2020). Entre otras, una de las industrias más afectadas ha sido la industria de la moda, *“concretamente la industria de la moda ha caído casi un 40% entre principios de enero y marzo 2020. Debido a la incertidumbre generada, el consumidor no está seguro de su situación económica y por lo tanto tiende al ahorro”* (Hernández, 2021). Asimismo, dentro de este sector, el más afectado ha sido el de la moda rápida debido a su alta dependencia e interconexión de los procesos de su cadena de valor.

El presente trabajo pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo ha afectado la reciente crisis del COVID-19 a las cadenas de valor de las empresas de moda rápida, y qué deberían hacer las empresas para reducir su impacto?*

Para el correcto desarrollo de este ensayo, basando el análisis en la pregunta de investigación planteada, se han establecido tres objetivos, 1 principal y 2 secundarios. En primer lugar, el objetivo prioritario es dar una visión global de los problemas que ha causado la pandemia en las cadenas de valor de las empresas, e identificar las variables que han causado un mayor impacto en las cadenas de valor de moda rápida. En segundo lugar, los objetivos secundarios son primero, determinar las variables que han influenciado el éxito y/o fracaso de las empresas de moda rápida frente a la pandemia. Y, segundo, realizar un análisis detallado de la situación para determinar el futuro de las cadenas de valor de las empresas de este sector y proponer soluciones o alternativas en caso de estar expuestos a nuevas disrupciones a nivel mundial.

Asimismo, se ha formulado la siguiente hipótesis para poder contestar a la pregunta de investigación y los objetivos mencionados previamente: *“Las empresas de moda rápida van*

a tener la necesidad de modificar su actual modelo de *Value Chain Management* para poder afrontar las consecuencias de la pandemia y posibles cambios futuros en el paradigma internacional”. Esta hipótesis es relevante para responder a la pregunta de investigación mencionada anteriormente, ya que elabora una posible respuesta de las empresas de *fast-fashion*, en relación con su cadena de valor, ante los efectos de la pandemia y el impacto de esta en la industria a largo plazo.

## **b. Metodología**

La metodología utilizada para la ejecución del presente trabajo ha consistido en la realización de un método de caso, basado en el “*learning by doing*”, el cual se define como una metodología “*que permite concluir que el ejercicio de una actividad es fundamental para garantizar la mayor retención posible durante el aprendizaje*” (Fernández, et al., s.f.). Para comenzar se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de diversos recursos con el propósito de establecer tanto el marco teórico y el estado de la cuestión, como para realizar el adecuado análisis y discusión en base a la pregunta formulada.

Por otro lado, para hacer un estudio de mercado completo, se ha analizado la situación de la empresa multinacional Inditex y su respuesta ante la pandemia debido a su rápida recuperación frente a las ineficiencias observadas tras la crisis. Este análisis es destacable en este ensayo porque, además de ser una empresa referente en el sector, el gigante multinacional consiguió dar un giro a la situación de forma rápida y eficaz, superando a sus competidores directos, entre otros, las empresas internacionales H&M y Uniqlo, “*Estos dos grupos, competidores directos de Inditex en el sector de la moda de bajo coste, también han conseguido enderezar el rumbo en los últimos meses, pero en menor medida que el grupo español*” (Agence France-Presse, 2021).

Asimismo, se ha realizado una entrevista personal a un gerente de Inditex, para conocer de primera mano y en mayor profundidad, los problemas que han tenido que afrontar con la pandemia, y las soluciones que han aportado para conseguir disminuir los efectos de esta. Esta entrevista es extremadamente importante en este análisis ya que contribuye a la

obtención de información de manera oral y personalizada. “*La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando* (García et al., s.f.). La persona entrevistada es la encargada de un equipo de 20 personas, que incluye un grupo de estilistas, un grupo de compradores, y los cargos relevantes para la correcta gestión de las mercancías, es decir, el soporte al equipo. El cual incluye el personal de control de gestión, el de control de calidad, el de distribución (del almacén a las tiendas), el de salud del producto, al igual que el responsable de seguridad y el departamento de “*visual merchandising*” para la exposición en tiendas (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Todos estos puestos están directamente relacionados con los procesos de la cadena de valor y, todos han sufrido en mayor o menor medida los efectos de la pandemia.

La búsqueda y recogida de información relevante se ha llevado a cabo a través de diversos recursos académicos de base de datos, como *Google Scholar*, *ICADE* y otras plataformas oficiales como *JSTOR* (el equivalente a una biblioteca digital). Se utilizaron numerosas fuentes como artículos científicos, revistas académicas, diversos estudios, síntesis de diversos libros, así como noticias actuales de los efectos del COVID-19, enfocando el núcleo del análisis en los efectos de la pandemia en las cadenas de valor globales, y posteriormente enfocándolo a las empresas de moda rápida. Este análisis es relevante porque “*La amplia variedad de información obtenida como resultado de las búsquedas combinando distintas etiquetas y categorías, facilitará el diseño instruccional de cursos adaptados a diferentes características de los usuarios*” (Fidalgo & Ponce, 2011).

### **c. Contextualización y justificación**

La reciente crisis del COVID-19, dos años y medio después de su comienzo, sigue siendo uno de los temas más debatidos en la actualidad. Tanto la pandemia, como el confinamiento causado por esta, han tenido varios efectos adversos en el panorama global, y han constituido un desafío enorme en una gran variedad de ámbitos tanto para personas y empresas, como, para gobiernos y entidades administrativas.

Este problema se ha visto agravado debido al elevado y creciente nivel de globalización en todo el mundo, que se caracteriza principalmente por la eliminación de fronteras nacionales lo cual permite una mayor fluidez en las transacciones comerciales, además de promover un mayor desarrollo tecnológico y facilitar todos los procesos de exportación e importación (FMI, 2000). Asimismo, este fenómeno de globalización también destaca por promover un alto nivel de competitividad entre las empresas del mercado, la cual fomenta la eficacia, la especialización en determinados sectores y la búsqueda de precios más bajos en mercados ajenos (FMI, 2000).

Además, es preciso señalar que este proceso de globalización “*supone una integración cada vez mayor del comercio mundial y los mercados financieros*” (FMI, 2000). No obstante, esta integración no es uniforme a nivel mundial, ya que está basada en los diferentes niveles de desarrollo de los países, que se han visto agravados tanto con la globalización, como con los efectos de la COVID-19. Entre otros, hay dos factores claves de la pandemia relevantes para este estudio que hay que destacar:

En primer lugar, la mayor consecuencia a resaltar de la pandemia es el estancamiento de países completos durante periodos de varios meses, lo cual conllevó a una drástica reducción del comercio y de la actividad económica. Esta contracción de la economía se debe a una serie de factores relacionados con la producción. Principalmente, por la restricción que supone el cierre de fronteras y la dificultad de recibir mercancías extranjeras, así como la ausencia de mano de obra disponible. La cual se debe tanto por los casos de contagio, como por las medidas ejecutadas por los gobiernos, o, por el cierre de fronteras y las limitaciones impuestas por las empresas de transporte debido a las altas tasas de inflación y el aumento de precios en aproximadamente todos los sectores a nivel global.

En segundo lugar, también es importante destacar que no todas las empresas se han visto afectadas de la misma manera, ya que algunos negocios como aquellos de primera necesidad y de alimentación (por ejemplo, supermercados y farmacias) no han sufrido tantas restricciones y han recibido un mayor nivel de ayuda por parte de las administraciones públicas (Mateo, J. J., 2020).



Por consiguiente, todos estos obstáculos disruptivos de los procesos de producción y transporte, y las restricciones impuestas por la crisis sanitaria, han empujado a las empresas a buscar soluciones más allá de su modelo tradicional de gestión de cadena de valor, también llamado *Global Value Chains (GVC)*, para ser capaces de administrar futuras disrupciones y contingencias (Juárez, 2022).

Finalmente, es importante destacar el por qué de la elección de este tema. En primer lugar, es un tema recurrente en la actualidad que no solamente afecta a las grandes empresas, si no también a los consumidores. Ya que, los problemas de transporte, y la ausencia de suministros impiden o dificultan su proceso y experiencia de compra. Asimismo, el panorama internacional actual es muy incierto, y muchas empresas podrían ver su cadena de valor amenazada, por lo tanto, este presente trabajo pretende proponer recomendaciones para evitar que estos problemas se repitan en un futuro y, por lo tanto, podría ser útil para otras empresas.

#### **d. Estructura**

En la primera sección de este trabajo, se introducirá el concepto de cadena de valor empresarial y se explicarán las bases teóricas de la gestión de las cadenas de valor, aportando una definición detallada. A continuación, se analizará la teoría de la cadena de valor de Porter explicando cada uno de los elementos que comprende, y su importancia para el conjunto de los procesos. Y, posteriormente, se contextualizarán estos conceptos aplicando estas teorías al sector de la moda rápida. Después, se introducirá brevemente la empresa internacional Inditex y se llevará a cabo un extenso análisis del funcionamiento de su cadena de valor, detallando cada uno de los procesos que comprende

En la segunda sección, tras explicar la base teórica, se desarrollarán los efectos adversos de la pandemia y a continuación, se estudiará la importancia de la globalización y los impactos del COVID-19 tanto en las cadenas de valor globales, como en las empresas de la industria textil. Después, se analizarán los problemas experimentados por Inditex durante la crisis, y las estrategias de gestión de la cadena de valor implementadas por la marca tras la

pandemia para, interpretar los cambios que han introducido y comprender las claves de su éxito.

Por último, en la tercera y cuarta sección del ensayo se expondrán las conclusiones obtenidas tras el análisis y se propondrán recomendaciones para las empresas de moda rápida en un mundo post-pandemia, para que consigan afrontar futuros problemas del paradigma internacional que puedan afectar a sus cadenas de valor.

## 2. La cadena de valor empresarial

La industria textil está en continuo cambio y es uno de los mayores potenciadores de la globalización. “En la última década, las exportaciones mundiales de moda se han disparado un 35,1%, mientras que el conjunto del intercambio mundial de bienes ha crecido un 26,4%, según los últimos datos disponibles en la Organización Mundial del Comercio (OMC)” (Modaes, 2019) El incremento de la competitividad en el mercado y la necesidad de aumentar la externalización y los procesos de deslocalización ha impulsado a las empresas a buscar nuevos modelos de negocio para sostener diferentes formas de crecimiento (Council of Europe, 2022).

Asimismo, debido a los recientes desafíos y problemas causados por la pandemia, se ha visto cada vez más reflejada la importancia de la flexibilidad y, la rapidez de las organizaciones a la hora de tomar decisiones y adaptar sus procesos administrativos, logísticos y operativos.

Uno de los principales cambios que han tenido que llevar a cabo las empresas es la adaptación de sus cadenas de valor, fomentando, como se ha mencionado anteriormente, la presencia internacional en todas sus etapas y procesos, para buscar una mayor creación de valor y ventaja competitiva. Esto se debe principalmente a la alta interdependencia y conectividad de los mercados actuales provocada por la globalización, *“la mayor entrada de agentes en las cadenas de valor globales ha favorecido a su mayor complejidad, que a su vez aumenta las posibilidades de disrupción. Y, ante una situación como la del COVID- 19, estas cadenas de valor se han visto totalmente colapsadas e interrumpidas”* (Blanc, 2021).

Este trabajo pretende analizar los efectos de la pandemia en las diferentes actividades de la cadena de valor y, determinar cómo se han modificado para maximizar los beneficios de las empresas. Por lo tanto, para el correcto desarrollo de este trabajo, es importante definir y acotar algunos conceptos e ideas claves de las cadenas de valor.

### **a. Definición cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de gestión empresarial que proporciona una visión global de la evolución y progreso de las diferentes actividades de una organización (Porter, 1985). La cadena de valor engloba todos los procesos de creación de valor desde la adquisición de materia prima, hasta la venta o distribución del producto final o servicio. Es decir, *“la cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen”* (Gómez, s.f.)

Debido a los diferentes eslabones que componen la cadena de valor, las actividades se pueden desglosar y analizar de diferentes maneras, permitiendo a las organizaciones tener diferentes modelos y tipos de cadenas de valor dentro de la misma empresa. El objetivo de las cadenas de valor es la optimización de la totalidad de los procedimientos productivos, con el fin de incrementar los márgenes de la empresa, conseguir mayores beneficios, y la máxima reducción de costes, fomentando la eficacia en todos los niveles (Porter, 1985). Asimismo, es importante destacar que para que las organizaciones consigan una verdadera ventaja competitiva, deben centrarse especialmente en el valor añadido, y no en los costes derivados de la producción (Gómez, s.f.).

Para entender la cadena de valor y la creación de ventaja competitiva, es importante diferenciar entre los conceptos *inputs* y *outputs*. Los inputs son los procesos, materiales y actividades que añaden valor al producto o servicio inicial. Y los outputs son el resultado de este valor añadido, es decir el producto o servicio final (Porter, 1985).

### **b. La cadena de valor de Porter**

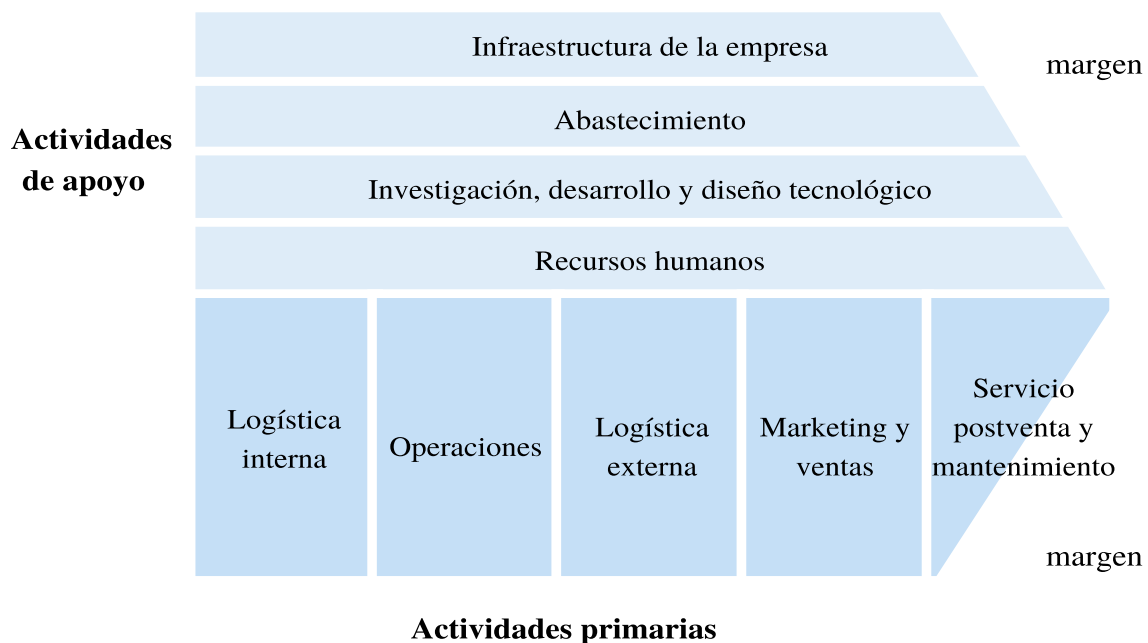
La cadena de valor de Michael Porter, profesor de la universidad de Harvard, es uno de los principales modelos teóricos que definen este concepto. Según Porter, la cadena de valor *“hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una*

*parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto” (Instituto Consorcio Clavijero, 2022).*

Porter destaca que una organización no puede ser comprendida cuando se analiza en su conjunto, ya que cada eslabón del proceso de elaboración y producción, es decir de creación de valor, es significativa y contribuye en el resultado del producto o servicio final (el output). Una adecuada elaboración de la cadena de valor contribuye al posicionamiento de los precios relativos y, ayudan a las empresas a diferenciarse en el mercado (Porter, 1985).

La cadena de valor de Porter está compuesta por actividades de valor (aquellas que realiza la empresa), de las cuales se distinguen dos tipos diferentes; las actividades primarias y las actividades de apoyo (Porter, 1985.) y el margen, explicado a continuación. Las actividades primarias son aquellas directamente comprometidas con el proceso de elaboración, marketing y venta del producto o servicio, incluyendo el servicio postventa. Y, las actividades de apoyo son aquellas que complementan las actividades primarias, y contribuyen al correcto y eficaz funcionamiento de estas (Porter, 1985).

**Figura 1: Cadena de Valor de Porter**



*Fuente: elaboración propia en base a la teoría de Michael E. Porter, 1985*

Como se puede observar en la figura 1 que se muestra a continuación, las actividades primarias de Porter están divididas en 5 categorías básicas:

1. Logística interna: Integra todas las operaciones relacionadas con la adquisición de los materiales necesarios, incluyendo las materias primas, el almacenamiento de estas y su posterior distribución. Algunos de estos procesos de logística interna son el transporte de los materiales necesitados internamente en la organización, la gestión del stock, almacenamiento y de la información necesaria y la comunicación con los proveedores.
2. Operaciones: Engloba todas las actividades y procesos necesarios para elaborar el producto final ofrecido a los clientes. Desde las materias primas, hasta los detalles específicos de cada producto. Por ejemplo, la fabricación, el departamento de compras, el departamento de diseño del producto...
3. Logística externa: Comprende todas las acciones realizadas relacionadas con el producto terminado. Desde el almacenamiento de este, hasta su distribución final.
4. Marketing y ventas: Incluye todas las actividades llevadas a cabo por la empresa relacionadas con la venta y promoción del producto o servicio final. Como, por ejemplo, la elaboración del análisis de mercado, la implementación de técnicas de marketing para potenciar las ventas, etc.
5. Servicio postventa y mantenimiento: son la última parte de los procesos de la cadena de valor y comprenden todas las actividades que tienen como finalidad el análisis y la gestión de la prestación del producto o servicio final, además de su influencia en la sociedad. Estas actividades incluyen, entre otras, el servicio postventa, la administración de garantías, la instalación de los productos y el servicio técnico. Esta categoría es fundamental ya que proporciona información directa de la satisfacción de los clientes.

Asimismo, las actividades de apoyo, que sustentan las actividades primarias y contribuyen a la creación de valor, se dividen en 4 categorías diferenciadas:

1. Infraestructura de la empresa: Engloba todas las operaciones llevadas a cabo por la empresa para la correcta gestión de su estrategia. Incluye la organización y planificación de esta, el departamento de contabilidad y finanzas y los asuntos legales a tratar, entre otras.
2. Abastecimiento: hace referencia a la función de compra de materias primas, es decir, su correcta adquisición (no la compra en sí), además de su almacenamiento.
3. Investigación, desarrollo y diseño tecnológico: todas las actividades de la cadena de valor comprenden procesos tecnológicos, los cuales ayudan a la sistematización y desarrollo de las actividades de la empresa. Esta categoría engloba desde los procesos de investigación y desarrollo directamente vinculado con el producto o servicio, hasta los procesos secundarios, como la optimización de la maquinaria empleada. La tecnología es uno de los factores que más contribuyen a la modernización y éxito de las cadenas de valor.
4. Recursos humanos: Para asegurar el funcionamiento adecuado de la empresa, es fundamental tener en cuenta el capital humano y su correcta gestión. Los recursos humanos incluyen todas las actividades que se encargan de la búsqueda, selección y contratación de los empleados, además de su posterior formación, desarrollo, control y aplicación de sistemas que contribuyan en la motivación de los empleados, como por ejemplo los sistemas de incentivos.

Por último, es importante definir el margen de la cadena de valor. Según Porter, el margen se define como: "*la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor*".

Lo primordial de este modelo, es que cada una de las actividades mencionadas contribuyan a la creación de valor del producto o servicio que ofrece la empresa y sirve para identificar la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, para contribuir en la explotación de la ventaja competitiva, es importante analizar la interdependencia de estas actividades ya que, puede afectar el rendimiento global de la organización. Tanto fomentando la optimización, es decir incrementando la eficiencia global o específica de la cadena de valor,

o a través de la disminución de costes, como mejorando la coordinación general de las actividades.

### c. Cadena de valor empresas moda rápida

Tras haber analizado el modelo teórico de las cadenas de valor, es preciso aplicar estos conceptos a la industria del *fast-fashion*, o moda rápida para concretar y enfocar mejor el tema de este trabajo. Como podemos observar del esquema mostrado a continuación, el modelo general de las empresas de *fast-fashion* engloba una gran variedad de procesos para la creación de valor del producto final.

**Figura 2: Cadena de valor empresas moda rápida**



Fuente: elaboración propia basada en la cadena de valor de la moda *fast-fashion* de Gómez y Fuenmayor.



En términos generales, el ciclo de la moda consta de tres fases: (1) planificación, diseño y desarrollo de productos; (2) preparación para la venta; (3) entrega y venta. La duración de cada fase varía ampliamente según la empresa. Una fase puede durar desde 12 semanas hasta 30 (Berg et al, 2018).

La cadena de valor de las empresas de moda rápida comienza con la elaboración del Plan de compras, *“Es una herramienta de gestión administrativa que permite planificar la contratación durante un periodo de tiempo determinado. Es un elemento que está integrado al presupuesto, al sistema contable – financiero, y al plan de acción de la Entidad”* (Fondo Nacional Garantías, 2022). A través de esta herramienta, la empresa detecta sus necesidades, la cantidad de financiación disponible, la cantidad de modelos que tienen que producir, los recursos disponibles para elaborar el producto, las tendencias que van a seguir, etc.

En base a este plan de compras, el departamento de diseño comienza el proceso creativo. Primero se establece el diseño de las prendas y modelos que se van a comercializar. A continuación, se procede con la selección de los materiales y tejidos empleados para la elaboración del producto, y finalmente se deciden los colores y los estampados que se van a emplear y se añaden los últimos detalles. Este proceso es clave ya que es el primer paso para conseguir la creación de valor, y poder diferenciarse de los competidores del mercado.

A continuación, se transmite la orden de compra al proveedor, y después comienza la producción o compra de los tejidos y materiales necesarios para la confección del producto. Las empresas deben tener en cuenta la cantidad necesaria de materiales y tejidos, acorde al plan de compras, para asegurar cumplir los objetivos establecidos, y satisfacer la demanda del mercado. Asimismo, es importante no exceder la cantidad establecida, para asegurar obtener beneficios, y por las limitaciones que impone el almacenamiento de materiales y mercancías.

El siguiente proceso que contribuye a la creación de valor es la producción. Esta se efectúa a través de un proveedor, que puede ser directamente una fábrica de producción, o puede ser un agente, que se responsabiliza del posterior proceso de búsqueda y contratación

de la fábrica productora. Estos proveedores pueden estar establecidos en zonas cercanas, pero generalmente las empresas optan por la externalización y deslocalización para ahorrar costes. Sin embargo, a pesar de subcontratar al proveedor, la empresa que contrata es la encargada de la supervisión y de fijar las condiciones del proceso productivo. Asimismo, es importante destacar que las empresas pueden contratar uno o varios proveedores, dependiendo de las necesidades del producto y las opciones que ofrecen estas fábricas. Sin embargo, las principales empresas de moda han integrado tan estrechamente a sus socios de fabricación en su negocio, que los fabricantes asumen la responsabilidad de una variedad de tareas y aprobaciones (Berg. et al, 2018). Además, también hay que resaltar que “*el Proceso de Producción comprende la preproducción, producción, plancha y acabados*” (Gómez & Fuenmayor, 2019).

Estas fábricas de producción son las encargadas de adquirir los materiales necesarios para la confección de las prendas, que al igual que los proveedores, pueden provenir del mercado nacional, pero normalmente apuestan por la externalización, tanto para reducir los gastos, como por la dificultad de acceso a estas materias primas (Sales et al., 2011). A continuación, se transporta la mercancía terminada a sus correspondientes almacenes. Sin embargo, en algunos casos la producción comprende varias etapas en fábricas diferentes, por lo que el proceso de transporte puede resultar más largo y costoso. La elección del método de transporte se hace en base a la distancia que hay que recorrer, los países de origen y destino, los medios disponibles, los costes que implican y el tiempo que tarda. El medio de transporte más común para viajes intercontinentales es el barco, aunque también es habitual el uso de aviones.

Después de la distribución, el stock es guardado y clasificado en el almacén de la empresa. Generalmente la empresa cuenta con uno o dos centros logísticos para abastecer todas sus tiendas y, dependiendo del tamaño de la empresa, utilizan sistemas robotizados para optimizar el almacenamiento (mayor velocidad y mejor seguimiento de las prendas en caso de pérdida o rotura).

A continuación, tras terminar la última fase del control de calidad, se lleva a cabo el proceso de embalaje y etiquetado, que se realiza tanto para poder reconocer y proteger las mercancías durante la distribución, como para presentar la prenda terminada en los puntos de venta. Cada prenda o producto se empaqueta según sus características y se utilizan diversos materiales para ello. Las prendas pueden llevar más de una etiqueta en función de sus condiciones. En algunos casos, las mercancías se colocan en perchas, en otros, se doblan y se guardan en cajas. En ambos casos van protegidas por bolsas, papel de soporte o cajas (Gómez & Fuenmayor, 2019).

Después del etiquetado y embalaje, las prendas son transportadas al punto físico de venta de la organización, donde son colocadas para favorecer su exposición, para seguir contribuyendo con el proceso de creación de valor. En caso de distribuir las prendas por el canal online, se procede a un último proceso de empaquetado, y se llevan directamente al punto de recogida o consumidor final desde el almacén, se puede hacer a través de una distribución individualizada, o en masa (Gómez & Fuenmayor, 2019).

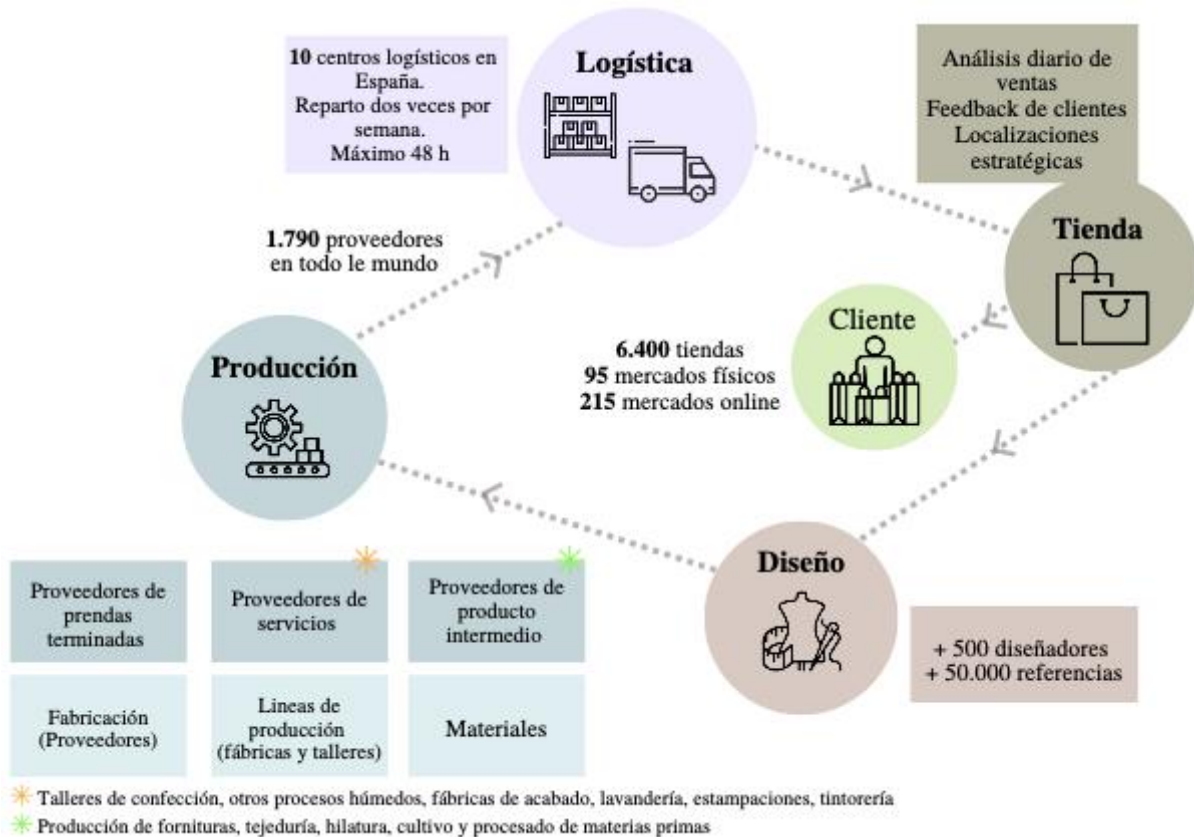
Los últimos pasos de la cadena de valor son el uso de estas prendas y su posterior eliminación. En base a las recomendaciones establecidas en las etiquetas, los clientes son los encargados de decidir cómo usar, lavar y planchar los productos y como deshacerse de ellos cuando carecen de utilidad (no siempre significa que ha terminado su vida útil) (Gómez & Fuenmayor, 2019). Estos procesos contribuyen a la creación de valor ya que identifican la satisfacción de los clientes, y en caso de no estarlo, pueden recurrir al servicio postventa y reclamar.

#### **d. Cadena de valor Inditex**

Tras haber analizado las cadenas de valor de la industria del *fast-fashion*, es importante analizar el caso concreto de Inditex, para determinar los puntos clave de su éxito, y posteriormente identificar las recomendaciones necesarias para otras empresas de la industria. Inditex, o Industria de Diseño Textil, S.A es la mayor empresa multinacional de moda rápida del mundo. Cuenta con 7 marcas propias, distinguidas entre si por las diferentes

características que ofrece cada una: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home. Está presente en más de 200 mercados, consta de más de 7.000 tiendas y trabajan con más de 1.700 proveedores y 8.700 fábricas por todo el mundo (Inditex, 2022).

**Figura 3: Cadena de valor Inditex**



*Fuente: Elaboración propia usando los datos facilitados por Inditex.*

En la figura 3, se refleja el funcionamiento de la cadena de valor de Inditex. Para definirla en mayor detalle, se va a analizar en base al modelo teórico de Porter, siguiendo la división entre actividades primarias y de apoyo.

Actividades primarias:

- Logística interna: Inditex tiene el control pleno sobre las mercancías que gestiona. Utiliza la tecnología a través del Personal Digital Assistant (PDA), para el

seguimiento de sus prendas a lo largo de la cadena de valor. Es un instrumento primordial para la gestión de su logística interna (Lacambra, D., 2013).

- Operaciones: Como podemos observar en el modelo anterior, Inditex se encarga del proceso de diseño y tiene varios procesos de producción, tanto para los materiales, fabricación y líneas de producción. Es decir, proveedores de prendas acabadas, otros de servicios y otros de productos intermedios. Estos proveedores llevan a cabo todo tipo de procesos como la confección, limpieza, acabado, procesado de materias primas, etc. (Inditex, 2013). El proceso entre el diseño y la disposición a tienda se realiza en un plazo máximo de 3 semanas, lo cual destaca frente a sus competidores. (Inditex, 2022) Anteriormente Inditex recurría a proveedores más lejanos para reducir los costes totales, pero tras los efectos de la pandemia se ha centrado en producciones pequeñas en zonas más próximas. En total Inditex cuenta con proveedores en más de 50 mercados y realizan auditoría constantemente para que cumplan su código de conducta (Inditex, 2022).
- Logística externa: La distribución de Inditex se hace desde sus centros de logística (actualmente tiene 10 en España), y se realiza dos veces por semana en menos de 48h (Inditex, 2022).
- Marketing y ventas: Las diferentes marcas de Inditex destacan por tener su propia imagen y estilo, tanto en sus páginas web como la tienda física, cuidan la puesta en escena. Actualmente cuenta con más de 6.400 tiendas, en 95 mercados físicos y 215 mercados online (Inditex, 2022). Inditex está constantemente reinventando los conceptos de sus tiendas para hacerlos más atractivos al público. Asimismo, Inditex destaca por tener nuevas campañas de marketing continuamente, tanto para atraer a más clientes, como para enseñar sus nuevas colecciones ya que la empresa presenta modelos nuevos semanalmente (Lacambra, D., 2017).
- Servicio postventa: Inditex ofrece la garantía a sus clientes de poder devolver los productos en un periodo de 30 días desde la compra del producto, tanto online como en tienda física, siempre y cuando se entregue con el ticket de compra, las etiquetas inalteradas y el producto no se haya deteriorado por el uso del consumidor.

#### Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Inditex destaca tanto por su ingeniosa organización como por sus infraestructuras. Destacan los puntos de venta que ofrece, sus oficinas centrales, sus centros de distribución y demás grandes infraestructuras (Lacambra, D., 2017).
- Abastecimiento: Como se ha mencionado anteriormente, los suministros de Inditex (las materias primas, el marcaje, los últimos detalles, etc.) son contratados directamente a través de proveedores externos (Lacambra, D., 2017). *“El transporte y distribución de nuestros productos se lleva a cabo por empresas externas”* (Inditex, 2022).
- Desarrollo tecnológico: la tecnología utilizada por Inditex es muy avanzada, y destaca su sistema de PDA. Inditex resalta que *“empleamos la última tecnología y el software más avanzado, que en muchos casos es diseñado y desarrollado internamente”* (Inditex, 2022)
- Recursos Humanos: Inditex cuenta con su propio departamento de Recursos humanos y destaca por tener una política muy acertada (Economía 3, 2021). Se encarga de la búsqueda, selección y contratación de empleados, además de la formación, e implementación de políticas motivacionales (Lacambra, D., 2017).

En conclusión, Inditex destaca por tener una cadena de valor relativamente internacionalizada, dividida en 4 secciones clave (diseño, producción, logística y venta), con todos los procesos correctamente integrados en relación con su estrategia y modelo de negocio.

### **3. Análisis y discusión**

La pandemia ha provocado muchos efectos adversos en la esfera mundial, dando lugar a una triple crisis internacional: sanitaria, económica y social (Economistas, 2020). El impacto de la pandemia ha afectado el orden mundial de manera desigual, perjudicando algunos países más que otros. Generalmente se han visto más desfavorecidos los países menos desarrollados económicamente, por lo tanto, los problemas ocasionados varían dependiendo de la zona geográfica, nivel de desarrollo y riqueza acumulada (Economistas, 2020). Para el desarrollo de este trabajo, se van a estudiar en más profundidad los problemas ocasionados por la crisis económica, así como algunos provenientes de la crisis social relevantes para el análisis de las cadenas de valor.

#### **3.1. Contexto: Globalización, Pandemia e Industria de la Moda.**

##### **a. Importancia de la globalización**

Antes de comenzar el análisis, es crucial destacar la importancia que ha tenido la globalización en el proceso de adaptación de las empresas frente a la pandemia, especialmente de Inditex. La globalización es un fenómeno que lleva años influyendo el mercado, y ha aportado mejor rentabilidad y márgenes a las empresas, pero menor flexibilidad en situaciones críticas, como la que tuvieron que afrontar ahora las empresas con esta crisis (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Destaca la importancia del concepto de “*outsourcing*”, ya que la globalización ha impulsado a las empresas a buscar proveedores, fábricas de producción y clientes más allá de las fronteras nacionales, para conseguir las calidades deseadas, los materiales adecuados y poder incrementar los beneficios y los márgenes. “*Desde que se externalizó masivamente el aprovisionamiento a países asiáticos, especialmente a China, a partir de 2004 con el fin del Acuerdo Multifibras, que dio pie a la desaparición de las cuotas en el comercio internacional de artículos textiles, el aprovisionamiento se centró en el precio. A más barato, más volumen, y viceversa*” (Juárez, 2020).

Por lo tanto, con la globalización, muchas empresas han llegado a cerrar fábricas de proximidad con capacidad limitada para producir en fábricas gigantescas en Asia. Es evidente que cuando no hay problemas en el mercado es la situación ideal para las empresas: más rentabilidad, mejores costes y más producción... pero la pandemia ha dejado ver las limitaciones de la globalización de forma brutal e inmediata. (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). *“Quince años después de la gran desbandada, el estallido de la crisis del coronavirus ha sacudido al sourcing de la moda y ha hecho emerger todos los fallos de la cadena”* (Juárez, 2020). Este proceso de externalización ha incrementado las disrupciones que han experimentado las empresas, debido a la falta de flexibilidad que ofrece, tanto por la lejanía como por la dificultad de comunicar con los proveedores. Algunos de estos problemas incluyen:

En primer lugar, a nivel de ventas, ya que todos los países fueron perjudicados, pero de forma desigual y en momentos diversos, por lo tanto, es crucial la adaptabilidad de los planes de negocio y de las estrategias de las empresas para poder cambiar las condiciones de venta de los diferentes mercados. *“La rápida propagación, tanto a nivel nacional como internacional, ha motivado la necesidad de reaccionar de forma rápida y de adoptar medidas urgentes y contundentes con el objetivo de amortiguar el impacto de esta crisis sin precedentes no solo en el ámbito sanitario sino también en los ámbitos económico y social”* (Boletín Oficial del Estado, 2020)

En segundo lugar, a nivel de producción, ya que los países productores lejanos han sufrido mayores efectos, lo cual ha provocado unas complicadas roturas de la cadena de suministro. *“Algunos productos de Inditex solo se compran en algún país lejano como China y a veces no existe alternativas de producción cercana”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Ha nacido la necesidad de contratar empresas más pequeñas de proximidad, o de mantener aquellas cercanas ya contratadas.

En tercer lugar, el transporte también se ha visto muy desfavorecido, tanto por la subida de los costes de la energía como por la escasez de contenedores y opciones de distribución causados por la pandemia. En el Boletín Oficial del Estado (2020), se puede contrastar esta



información: “La Comisión Europea ha reconocido en sus diversas comunicaciones y directrices, el gran impacto y repercusiones que el brote de COVID-19 está teniendo en nuestros sistemas de transportes y en la conectividad. En su Comunicación, publicada el 13 de marzo (...) reconocía el sector del transporte como uno de los sectores gravemente afectados, proponiendo un conjunto de medidas dirigidas a asegurar el flujo de mercancías y la cadena de suministro, posibilitar los desplazamientos y velar por el funcionamiento del mercado interior y la seguridad del transporte”.

En cuarto lugar, la globalización y el consecuente auge de la importancia del medioambiente, ha cambiado la mentalidad de los consumidores, ya que especialmente en el norte de Europa, los clientes se empiezan a preocupar por el origen de los productos y, por lo tanto, cada vez piden más producción cercana (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Un estudio realizado sobre la sostenibilidad en el mercado español destaca que actualmente “*un 60% le darían preferencia a un etiquetado Made in Spain antes que de Made in China*” (Mena, 2021), reforzando esta idea de la importancia del origen de los productos, enfatizando la necesidad de producción cercana, especialmente la producción nacional. Asimismo, “*acorde a una encuesta de McKinsey, el 15% de los consumidores esperan comprar de manera mas ecológica y ropa sostenible*” (Hernández, 2021).

Finalmente, hay que resaltar que la globalización, a pesar de haber sido uno de los mayores factores que ha dificultado la adaptación de las empresas frente a la pandemia, también ha sido un factor clave a la hora de mantener frentes abiertos para las empresas, ya que, debido a la desigualdad de restricciones en las diferentes zonas del mundo, ha permitido mantener la venta en diferentes áreas. “*La apertura de las fronteras es beneficioso para las empresas porque les ofrece alternativas de crecimiento diferentes a las que poseen en el mercado local*” (Puerto, 2010). Como menciona el Directivo de Inditex (2022), “*la globalización sin embargo nos ha ayudado a mantener un cierto nivel de ventas a través del mundo ya que las restricciones y cierres de países se hicieron de forma independientes y en momentos distintos*”.

## **b. Impacto del COVID 19 en las cadenas de valor globales**

En este apartado, se va a llevar a cabo un análisis de los impactos causados por la pandemia que han agravado el funcionamiento de las cadenas de valor globales y las consecuencias que esto ha acarreado. Es importante destacar que algunas de las consecuencias ocasionadas por el COVID-19 han sido temporales, pero han supuesto un gran desafío para las empresas.

En primer lugar, la rápida difusión de la pandemia y las consecuentes medidas tomadas por los gobiernos locales han producido disrupciones en las economías internacionales fundamentales. En términos generales se ha suspendido la mayoría de las actividades de producción, comenzando por Asia, a continuación, Europa, América del Norte y posteriormente en el resto del planeta. Además, también se produjo el cierre de fronteras generalizado, lo cual ha generado un incremento del desempleo, y como consecuencia se produjo una disminución de la demanda de bienes y servicios. *“En 2020 el producto mundial registraría su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial”* (CEPAL, 2020).

En segundo lugar, se han producido cambios en la demanda del mercado internacional. Esta volatilidad de la demanda se debe principalmente porque su elemento principal es el consumo (KPMG, 2022). Debido a las restricciones de movilidad impuestas por el confinamiento, la población se ha visto forzada a cambiar sus patrones de consumo, reduciendo la frecuencia de compra de productos y servicios. Esto se debe tanto por la dificultad de acceder a los puntos de venta, como por la reducción de la renta económica de muchas familias por el aumento del desempleo, como por las restricciones impuestas en la vida social, que desmotivan la compra del consumidor, especialmente en la industria textil y cosmética (KPMG, 2022). Asimismo, también contribuyó al cambio en la demanda, el aplazamiento de inversiones por parte de las empresas, por precaución en momentos de crisis (Biurrun, A., 2020). A pesar de que estas medidas y restricciones eran temporales, la sociedad ha ajustado sus hábitos de compra, enfocándose más en el ahorro, por temor a una crisis prolongada, y por el aumento del desempleo.

En tercer lugar, los efectos de la pandemia tuvieron un mayor impacto en las cadenas de valor globales. *“Las cadenas de valor mundiales fueron el principal canal de transmisión de los efectos del COVID-19 al comercio mundial”* (CEPAL, 2020). Debido a la paralización de las industrias y fábricas de producción, las exportaciones también se vieron afectadas, especialmente por el hecho de que no había alternativas de proveedores, para muchos procesos y componentes necesarios para las empresas. *“El confinamiento, el cierre de fronteras y la paralización del transporte de cualquier tipo generó grandes problemas de logística en las cadenas de valor mundiales”* (Blanc, 2020).

Finalmente, la crisis del COVID-19 contribuyó al declive del comercio mundial, *“en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019”*. Este desplome se debe principalmente a la reducción de exportaciones e importaciones, perjudicando en mayor medida Estados Unidos, Japón y la Unión Europea (CEPAL, 2020).

### **c. Impacto de la pandemia en las cadenas de valor de la industria textil**

Tras haber analizado los problemas generales ocasionados por la pandemia, es importante enfocar el problema en las cadenas de valor de la industria textil (aunque muchas otras industrias han sufrido los mismos efectos), ya que ha sido uno de los sectores que más desafíos se ha encontrado a lo largo de su cadena de valor. *“El textil, entre las cadenas de suministro más afectadas por el coronavirus”* (Modaes, 2020). Sin embargo, es importante destacar que los problemas generales de la pandemia, explicados en la sección anterior, también se pueden aplicar a la industria textil, y muchos de los cinco mencionados en este apartado también pueden ser aplicados a otros sectores.

El primer y mayor obstáculo al que se han tenido que enfrentar las empresas de la industria textil son los cambios en los procesos de distribución. Debido a la pandemia, muchos puertos se han visto obligados a cerrar, haciendo imposible el uso del medio de transporte más utilizado en el sector. En consecuencia, se ha generado una gran cantidad de atascos portuarios en aquellos puertos que se mantuvieron abiertos. Asimismo, debido a la

escasez de medios de transporte, y la alta demanda de distribución de mercancías, también se produjo una carencia de contenedores y problemas de capacidad (Hedrich et al., 2021). Ya que una gran parte de los procesos de producción provienen de países asiáticos, *“En España, el 9% de las importaciones que llegan desde China, según datos del Icesx,”* (Modaes, 2020), y como resultado de todas estas dificultades, se han producido retrasos importantes a lo largo de los procesos de la cadena de valor.

El segundo problema destacado es que la industria textil se enfrenta a problemas de suministro debido a la ralentización del flujo de materias primas desde China. Por lo tanto, a pesar de no producir en países asiáticos, los procesos de producción se ven obstaculizados por el limitado suministro de materias primas y los elevados márgenes de precios (Hedrich et al., 2021).

El tercer inconveniente relevante es que, a pesar de haber observado un cambio en los patrones de consumo de la sociedad, los consumidores han liberado su poder adquisitivo reprimido tras percibir una breve recuperación de los efectos de la pandemia. Esto ha contribuido en la recuperación desigual de la economía, además de afectar la demanda mundial, y como consecuencia se han puesto aún más a prueba las capacidades de producción y transporte (Hedrich et al., 2021).

El cuarto problema, como se ha mencionado anteriormente, es que las fábricas de producción e industrias completas se han visto obligadas a cerrar. Debido a que las tasas de recuperación global de los efectos de la pandemia son desiguales, estos problemas seguirán afectando a los negocios durante al menos el próximo año (Hedrich et al., 2021). Asimismo, *“la obligatoria presencialidad de la actividad productiva para muchas empresas, junto con la baja demanda de productos industriales (motivada por el descenso de actividad económica), ha generado un gran impacto para las empresas del sector industrial, que a su vez afecta a otros muchos sectores, al ser la producción una fase fundamental de la cadena de valor”* (Blanc, 2020).

Finalmente, la pandemia ha contribuido al auge de los canales de venta en línea, *“Datos de Kantar reflejan cómo el e-commerce creció significativamente respecto a 2019, dando a España un porcentaje generoso en la venta de moda online: un 55% más en comparación a los obtenidos en el año anterior”* (Romero, 2021). A pesar de que las condiciones del mercado han cambiado respecto al principio de la pandemia, no se prevé el descenso del uso de este canal. De hecho, muchas empresas le han adjudicado un valor mayor al canal online, debido al éxito que ha tenido, como por ejemplo la marca española Bimani *“A pesar de la reapertura de tiendas, ahora vendemos más online que en tienda física – Laura Corsini (Bimani)”* (Romero, 2021). Por lo tanto, este cambio en los métodos de compra de los consumidores ha supuesto un aumento de la competencia de la industria, forzando a las empresas a buscar nuevas estrategias para canalizar el potencial de este medio.

### **3.2. Caso Inditex (impacto del COVID en las cadenas de valor de Inditex)**

Después de resaltar los mayores impactos de la pandemia, a continuación, se van a analizar las medidas tomadas por la exitosa multinacional Inditex, que, a pesar de haber sufrido los efectos de la pandemia, ha conseguido ajustar su estrategia empresarial para seguir siendo una empresa competitiva el mercado, y continuar generando beneficios. *“Las ventas del Grupo ascienden a 20.402 millones de euros en 2020 –del 1 de febrero de 2020 al 31 de enero de 2021-, limitando su caída al 28% —24,5% sin el impacto divisa—, pese a que el 100% de las tiendas han estado cerradas o han restringido horarios y aforos durante el ejercicio”* (Inditex, 2021).

#### **I. Principales problemas**

Para empezar, se van a detallar los principales problemas a los cuales se ha tenido que enfrentar la multinacional. Es evidente que Inditex ha tenido que afrontar los impactos de la pandemia mencionados anteriormente, por lo tanto, para evitar la redundancia en el trabajo, se ha realizado una entrevista a un directivo de Inditex, responsable de un equipo de compras y diseño, para conocer de primera mano los problemas que la organización ha tenido que

solventar. Los mayores hallazgos sacados de la entrevista han sido divididos en 5 categorías para facilitar el análisis:

## I. Incertidumbre

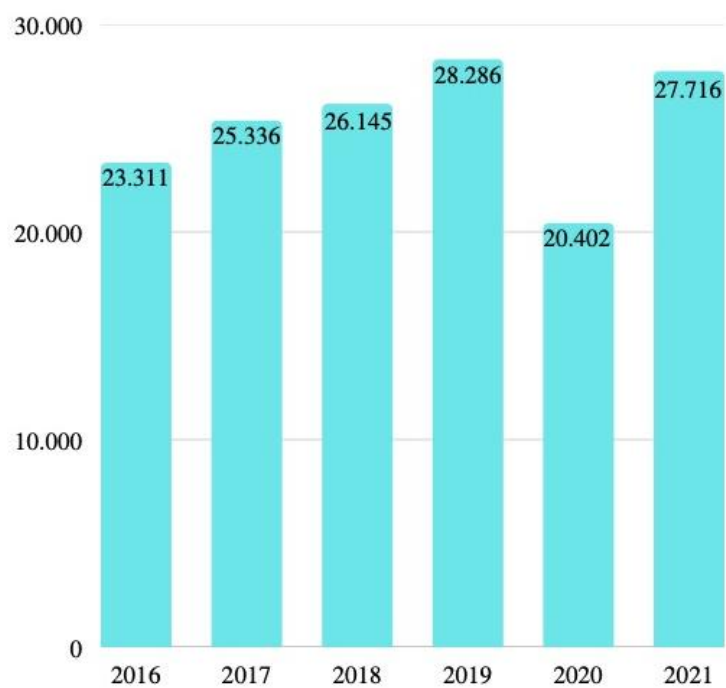
En primer lugar, el mayor problema destacado ha sido la rápida llegada de la pandemia y de las medidas de los gobiernos. *“La pandemia ha llegado de forma abrupta, inesperada y de un día para otro cambió radicalmente nuestra forma de hacer negocios. No hubo tiempo de anticipar o preparar con tiempo la respuesta a esa nueva situación. Todo fue improvisado al principio y cada día nos venía un problema nuevo. La pandemia ha afectado a cada empleado, departamento, tienda o país del mundo y cada uno tuvo que encontrar una solución adecuada a su nivel de responsabilidad.”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Asimismo, la incertidumbre de cuánto iba a durar la pandemia fue un reto. *“No sabíamos si era un problema puntual que se iba a solucionar rápidamente, pero nos dimos cuenta de que iba a ser un proceso largo, que había poca perspectiva de mejoría a corto plazo y tuvimos que actuar rápidamente para evitar el colapso de la empresa y de sus ventas.”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

## II. Flexibilidad y adaptación.

En segundo lugar, el impacto que tuvo en las ventas del grupo no fue nada satisfactorio, y empujó a la empresa a buscar soluciones lo antes posible. *“Para Inditex, obviamente, el mayor problema fue la caída de las ventas provocada por el confinamiento inicial y por las consecuentes restricciones para acceder a tiendas (o simplemente el miedo por entrar en un espacio público).”* Las empresas se vieron instantáneamente afectadas por la necesidad de adaptación y flexibilidad en todos los procesos de la cadena de valor.

**Figura 4: Evolución de los ingresos anuales de Inditex**



(En millones de euros)

*Fuente: Elaboración propia usando los datos facilitados por Statista*

Este problema se ve reflejado en la evolución de los ingresos anuales de Inditex, mostrado en la figura 4. Como podemos observar, las ventas del grupo seguían un patrón de crecimiento constante en los años previos a la pandemia (2016-2019), pero sufrieron una drástica caída de un 27,9 % en 2020, pasando de una facturación anual de 28.286 millones de euros a 20.402 millones de euros, a efectos de la crisis causada por el COVID-19.

### III. Disrupciones en la cadena de valor y proveedores.

En tercer lugar, otro problema ya mencionado anteriormente ha sido los impactos que ha tenido la pandemia en toda la cadena de valor: problemas de transporte, producción, distribución y venta en los puntos de venta físicos (que posteriormente, se convertiría en una gran oportunidad de negocio con las ventas en las plataformas online). “*La pandemia ha afectado a toda la cadena de Inditex, desde los fabricantes de largo o corto circuito, el*

*transporte, la distribución y al final las ventas y el consumidor final. El deterioro rápido de la situación global, la desorganización de la cadena de suministro y la incertidumbre en cuanto a la evolución de la pandemia fueron factores que generaron grandes problemas para la compañía*". Además, *"las tiendas estaban llenas de mercancía y sin posibilidad de vender nada o poco, los clientes no podían acceder a las tiendas o de forma muy restrictiva, el canal más accesible era la compra online ya que era más seguro y rápido"* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Además, muchas de las empresas productoras con las que trabajaba Inditex fueron arruinadas por la pandemia. *"Desgraciadamente, empresas importantes quebraron porque sufrieron la bajada de pedidos y no fueron capaces de responder rápidamente a esa nueva realidad"* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Asimismo, los equipos de compras, diseño y control de gestión perdieron cualquier tipo de contacto con el producto, dificultando la oferta de mercancías de calidad (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

#### IV. Falta de transparencia y comunicación

En cuarto lugar, otra preocupación de la multinacional fue la escasa información que recibían de muchos de sus productores, especialmente de aquellos provenientes de China. *"La falta de transparencia de algunos países productores como China, por ejemplo, tampoco nos ayudó en el momento de crisis (sabiendo que China es un país productor muy importante para Inditex)."* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). No tener acceso a los datos e información necesaria para los procesos de la cadena de valor, ha sido extremadamente perjudicial para Inditex, ya que complicaba el proceso de producción y creaba una mayor incertidumbre para los empleados. Asimismo, dentro de los equipos también se produjeron problemas de comunicación ya que la pandemia ha forzado la implementación del teletrabajo, y, por lo tanto, se introdujo el uso de video conferencias en lugar de reuniones físicas.



Además, la falta de comunicación con los diferentes agentes de la cadena de valor ha provocado un cambio en la relación con cada uno de ellos. Primero, con los proveedores, *“es mucho más difícil hacer entender a un proveedor que se encuentra aislado en su fábrica o showroom lo que se estamos buscando, que un producto no es el adecuado, o que lo que propone no es la mejor opción”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Al principio las mercancías no se vieron tan afectadas, pero meses después del comienzo de la pandemia, la calidad de la oferta de los productos empezó a decaer y la empresa comenzó a tener mayor dificultad para la innovación de productos. *“Tras el estallido de la pandemia, los operadores de moda tuvieron que hacer frente a la pregunta de dónde proveerse”* (Juárez, 2022). Por último, también desapareció el contacto directo entre los empleados de las tiendas y los clientes, reduciendo la creación de valor.

#### V. Problemas siguen presentes en la actualidad.

En quinto y último lugar, es importante destacar que los problemas de la pandemia aún no han terminado. Muchos de los problemas mencionados anteriormente son recurrentes, e Inditex continúa adaptándose a cada uno de ellos día a día, *“actualmente continuamos buscando opciones para producir en países prójimos porque hemos visto que países poco transparentes como China pueden llegar a paralizar la economía mundial”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Por ejemplo, China sigue apostando por la denominada política, “COVID cero” una estrategia extremadamente agresiva ante los efectos de la pandemia, por la cual *“grandes áreas de población en China están confinadas para acabar con la propagación del coronavirus, incluso si sólo un pequeño número de personas da positivo”* (Naciones Unidas, 2022). Esta política además restringe el acceso a todo tipo de personas en el país, con mínimas excepciones, dificultando en mayor medida el comercio internacional.

## II. Respuesta de Inditex ante la crisis

Como se ha mencionado, Inditex ha sufrido los efectos de la pandemia, pero ha conseguido adaptar su estrategia empresarial para mantener su ventaja competitiva y obtener buenos resultados, disminuyendo, en la mayor medida posible, los impactos del COVID-19. En la página oficial de la compañía se han detallado las medidas más destacables que ha implementado el grupo para mitigar los efectos de la pandemia, que, junto a las respuestas destacadas de la entrevista mencionadas anteriormente, van a servir para analizar la estrategia de la compañía.

A continuación, se van a detallar en mayor profundidad estas soluciones, que han sido divididas en 5 apartados diferentes para aportar mayor claridad en el análisis: Tecnología, Recursos Humanos, Proveedores, Consumidores y Marketing.

### i. Tecnología.

Los cambios más significativos que ha llevado a cabo Inditex son aquellas relacionadas con las mejoras tecnológicas que ha implementado en la gestión operativa de la empresa. En primer lugar, se han integrado una variedad de programas, creados internamente por la compañía, a lo largo de la cadena de valor. El más destacable es el sistema de gestión integrada de inventarios (SINT) que se complementa con el sistema de identificación de prendas por radiofrecuencia (RFID). Ambos programas son empleados para conseguir la fusión completa del almacén central, el almacén del canal online y los almacenes de las tiendas físicas, es decir, un “*inventario único integrado*” (Inditex, 2021). El SINT es el encargado de conseguir este objetivo y el RFID agiliza la categorización de las prendas terminadas, debido a la tecnología de radiofrecuencia que detecta la cantidad del inventario con una sola pasada.

Según los datos recogidos de un informe de 2020 de su página web, Inditex ha sido visionario en la integración de la tecnología en la cadena de valor, ya que desde 2012, ha concebido una inversión que sobrepasa los 11.000 millones de euros con la intención de

llevar a cabo una reforma tecnológica, que engloba “*(la) integración tecnológica, (la) digitalización, (la) transformación y (la) adaptación del parque de tiendas*” (Inditex, 2021). Está previsto que esta inversión siga aumentando ya que los planes de 2021 y 2022 cuentan con financiación en tecnología de unos 2.700 millones de euros.

El fundamento de todo este proceso de integración digital es la plataforma propia de la empresa denominada Inditex Open Platform (IOP), la cual recoge todos los procesos de la cadena de valor de Inditex, facilitando la flexibilidad y la adaptación rápida y eficaz de todos los departamentos de la empresa. Esta plataforma terminó su instauración a finales de 2021 y plantea grandes avances para el futuro de Inditex (Inditex, 2021). El directivo de Inditex entrevistado describe este avance tecnológico como un “*éxito fantástico*” y un factor clave en el rescate de la compañía frente a la pandemia. “*Unificando los stocks de tiendas y centros de distribución, Inditex logró dar salida a toda su mercancía y vender mucho más que antes, es decir, sin el sistema integrado*” ((Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

En segundo lugar, debido al perfeccionamiento de la administración de las mercancías, Inditex ha conseguido disminuir un 17% el total de los costes operativos, reduciendo el inventario aproximadamente un 9% (después de deducir el aprovisionamiento temporal por precaución ocasionado como consecuencia del COVID-19 en 2019) (Inditex, 2020).

Por último, en relación con la tecnología, el incremento del uso del canal en línea por parte de los consumidores ha sido un factor clave que ha contribuido al éxito de la compañía. En su página web, Inditex destaca “*la venta online se ha incrementado un 77% a tipo de cambio constante, con periodos de crecimiento por encima del 100%, hasta superar los 6.600 millones de euros en el ejercicio. Estas cifras sitúan a Inditex actualmente ya entre los principales operadores de venta de moda online del mundo*” (Inditex, 2021), demostrando que la implementación de los sistemas SINT y RFID ha sido fundamental para mantener la competitividad de la empresa en el mercado. “*Inditex lo (caída de ventas del grupo) convirtió muy rápidamente en una oportunidad para el negocio online. Y efectivamente, 2020 y 2021,*

*fueron años de crecimiento muy importantes para este canal de venta. Hubo diferencias por países, España fue el país con mas crecimiento online durante esa época, pero todos los países del mundo tuvieron fuertes crecimientos”.* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

## ii. Recursos Humanos

Otra de las razones por las que ha triunfado Inditex durante la pandemia ha sido por su gestión de los Recursos Humanos, ya que ha conseguido mantener motivados a sus empleados para conseguir una organización involucrada en todos los procesos, *“el Grupo ha reforzado sus compromisos con los diferentes grupos de personas con los que trabaja”* (Inditex, 2021).

Es importante destacar que los empleados de la empresa siempre han sentido cierto compromiso con la empresa, y, por lo tanto, la falta de motivación no ha sido realmente un problema. *“Como al principio no se sabía cuánto tiempo iba a durar el confinamiento (y posteriormente la pandemia en general) la gente seguía estando bastante motivada pensando que era cuestión de días, máximo 2 semanas y que todo iba a volver a la normalidad. Comenzó la época de reuniones infinitas online (a través de TEAMS y otros canales para hacer video llamadas) asociado con el teletrabajo, el cual, al principio, no supuso muchos problemas para los trabajadores. Esta forma de trabajar nos permitió seguir en contacto con los equipos de la oficina central, las oficinas de compras en el mundo, con los proveedores y otros equipos relevantes. Esto fue la clave al principio para mantenernos conectados y motivados”.* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Además, en comparación con otras empresas del mercado, Inditex no llevó a cabo una reducción de plantilla. Esto ayudó con la motivación general de los equipos, ya que no veían su puesto de trabajo amenazados por la pandemia. Asimismo, también se adaptaron a las necesidades de cada trabajador ya que ofrecieron la posibilidad de alargar el teletrabajo, en función de cada uno. *“Hubo racionalización de las horas de trabajo en los trabajadores de las tiendas obviamente, pero no reducción. Tanto en el almacén, como en la oficina*

*central tampoco se llevó a cabo una reducción. Además, en cuanto terminó el confinamiento cada trabajador volvió a su puesto de trabajo con posibilidad de teletrabajo limitado o amplio según las posibilidades y especificaciones de cada puesto*". (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Asimismo, destaca la tolerancia y habilidad de adaptación de sus empleados en todos los procesos de la cadena de valor. Inditex resalta especialmente la capacidad de adaptarse de sus diseñadores y personal creativo ya que durante la crisis del COVID-19, se han visto forzados a buscar soluciones más allá de lo habitual (Inditex, 2020).

### iii. Proveedores

En cuanto a los proveedores, Inditex ha reducido las empresas con la que colabora ya que muchas no consiguieron adaptarse al nuevo paradigma internacional. A partir de los datos ofrecidos por Statista (anexo 1), podemos observar que, en 2021, Inditex, ha tenido el menor número de proveedores de los últimos 5 años.

Sin embargo, es importante destacar que Inditex ha mostrado un fuerte compromiso con sus proveedores ya que, a pesar de sufrir los efectos de la pandemia, ha asegurado cumplir todos los plazos de pago, no cancelar los pedidos encargados e incluso, en algunos casos, ofrecer ayuda financiera en caso de necesitarlo. Asimismo, Inditex ha incrementado su producción en localidades más cercanas, reduciendo la deslocalización, *"en España, el número de proveedores locales se elevó a 6.384, con un total de facturación al Grupo superior a los 4.000 millones de euros"* (Inditex, 2021).

Además, el directivo de Inditex destaca que la pandemia ha creado nuevas necesidades en el proceso de producción, debido a los problemas de producción y abastecimiento, los cuales han forzado a la compañía a mantener sus producciones cercanas, retomar el contacto con los productores de proximidad, y de abrir nuevos frentes en estos mercados contiguos. *"Estamos teniendo problemas importantes de abastecimiento (no solo Inditex sino todos los sectores industriales en general), más los costes de transportes inasumibles y los tiempos de*

*transporte de los barcos para ahorrar energía (de 3 a 6 o 7 semanas de transporte desde China) todo esto nos invita a pensar mas allá de China. Un ejemplo es Turquía, que está creciendo mucho debido a esta nueva situación”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

#### iv. Consumidores

Otro punto clave de la estrategia de Inditex ha sido su capacidad de adaptar sus productos a los nuevos gustos de los consumidores. La pandemia no solo ha modificado los hábitos de consumo de los consumidores, si no que también ha cambiado las necesidades de los consumidores: *“Las ventas de los artículos de fiesta o ropa de oficina fueron muy castigadas durante la pandemia de manera lógica. Sin embargo, hubo una explosión de venta de otro tipo de artículos: artículos de decoración, de textil hogar, ropa confort, ropa de deporte y artículos para mascotas, consecuencia de la pandemia y cambio de hábitos”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

El COVID-19 ha producido un incremento en la preocupación de los clientes por su hogar, la comodidad, y sus mascotas, generando nuevas oportunidades de mercado. Es por ello que la flexibilidad de la compañía ha sido esencial para asegurar su éxito en los momentos de crisis. Inditex ha conseguido aprovechar este problema puntual cambiando por completo las colecciones y productos que ofrece, como por ejemplo: Zara Home, que ha creado cápsulas dedicadas al cuidado del hogar; Zara y Zara Home que han creado colecciones especialmente para las mascotas; Oysho que ha ofrecido una gama más amplia de ropa y accesorios para el deporte en casa; y, casi todas las marcas de la compañía se han centrado en crear colecciones *“Comfort”*, es decir ropa cómoda para estar en casa (Inditex, 2021). Sin embargo, es importante destacar, que, tras el desconfiamento, estos hábitos no se han mantenido de la misma manera y probablemente no vuelvan a esos niveles, *“hemos visto que la venta de estos artículos sigue siendo alta pero ya no alcanza los máximos de los años de pandemia”* (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

Asimismo, para facilitar el proceso de compra en línea de los consumidores, Inditex ha desarrollado un “*programa de implantación selectiva de puntos automatizados de recogida de pedidos online*” (Inditex, 2021), que proporciona la comodidad a los usuarios de conseguir sus productos en menos de un minuto, utilizando un código QR (Inditex, 2021). Adicionalmente, Inditex tuvo en cuenta la importancia de la satisfacción de los consumidores y tomó varias medidas para fortalecer su fidelidad. “*Se reforzó la comunicación digital hacia los clientes a través de mails, mensajes, acciones de envíos gratis, etc.*” (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022).

#### v. Estrategias de marketing

Finalmente, la compañía ha logrado captar la atención de un mayor segmento del mercado a través de su marketing de responsabilidad social, es decir, por su compromiso con la sociedad. Inditex ha contribuido en la compra de materiales necesarios, fabricación de mascarillas, y otras medidas para reducir la curva de contagio de la pandemia, lo cual ha creado protagonismo para la empresa, y ha mejorado su imagen frente a los consumidores. “*Inditex salva al Gobierno al transportar 457 M en material de Sanidad en lo peor del COVID*” (Olmo, 2020)

En conclusión, Inditex ha sido muy perspicaz a la hora de implementar medidas frente al COVID-19. Especialmente en relación con la tecnología, ya que los programas que ha implementado no solo le ayudaron a combatir los efectos de la pandemia, y a mantener su ventaja competitiva frente a la competencia, si no que van a seguir contribuyendo a su éxito en un futuro.

#### 4. Conclusiones

Tras este análisis del impacto que ha tenido la pandemia en las empresas de moda rápida, es evidente que la crisis ha causado todo tipo de disrupciones a nivel social, económico y político y ha mostrado las debilidades de un sistema globalizado. Asimismo, ha mostrado la fragilidad y poca flexibilidad de los procesos de las cadenas de valor mundiales, especialmente de las empresas de fast-fashion. Esto se debe a que estas se caracterizan por ofrecer un gran surtido de productos en el menor tiempo posible y subcontratar a proveedores en zonas distanciadas del punto de venta y de las oficinas centrales, dificultando la gestión y la logística. Es por ello que, el estudio del caso de Inditex establecido en este ensayo ha servido para determinar las claves que otras empresas de moda rápida deben seguir para hacer frente a la pandemia. Este análisis ha sido extremadamente relevante ya que, Inditex ha conseguido diferenciarse frente a sus competidores consiguiendo una recuperación más rápida y característica, potenciando su transformación digital, acortando los circuitos de producción recurriendo a fábricas más cercanas e impulsando la adaptabilidad de los empleados.

A causa del reciente surgimiento de estos problemas, la bibliografía disponible referente a esta materia es limitada; por ello predomina la necesidad de establecer esta investigación, y contestar a la pregunta global planteada en el epígrafe de introducción: *“¿Cómo ha afectado la reciente crisis del COVID-19 a las cadenas de valor de las empresas de moda rápida, y qué deberían hacer las empresas para reducir su impacto?”*. La respuesta a esta pregunta se dividirá en dos partes: la primera siendo el efecto de la pandemia en las cadenas de valor de las empresas de fast-fashion, la cual se contestará en esta sección de conclusiones analizando los objetivos y la hipótesis planteada; y la segunda siendo qué deberían hacer las empresas para reducir su impacto, la cual se contestará en el siguiente epígrafe de recomendaciones.

Las cadenas de valor de las empresas de moda rápida se han visto afectadas en todos los procesos, desde la elaboración del plan de compras hasta la venta de los productos terminados. Asimismo, todos los departamentos han tenido que adaptarse frente a los



problemas que han ido surgiendo: En primer lugar, el departamento de diseño, encargado del plan de compras, ha tenido que modificar los materiales empleados debido a la dificultad de acceder a muchos de ellos; en segundo lugar, el departamento de compras y los procesos de producción han tenido que cambiar de proveedores por las dificultades impuestas por la falta de comunicación y los problemas de transporte. Además, han tenido que reducir los gastos previstos debido a la disminución de ventas y los cambios en los patrones de consumo; en tercer lugar, la distribución ha tenido que cambiar de medios de transporte debido a las restricciones impuestas, la ausencia de contenedores disponibles y el incremento de atascos portuarios; y finalmente la venta ha tenido que adaptarse a las medidas establecidas, fomentando en mayor medida el comercio online.

Tras haber analizado varias fuentes literarias, establecido un marco teórico y estudiado en mayor profundidad el caso de Inditex se puede concluir que las cadenas de valor de las empresas de moda rápida si se han visto afectadas por la reciente crisis del COVID-19, y han tenido que actuar rápidamente para disminuir y evitar en la mayor manera posible los efectos producidos. Por consiguiente, la hipótesis planteada es cierta, ya que como se ha mencionado a lo largo del trabajo, estas han tenido que modificar drásticamente su cadena de valor, enfocándose especialmente en los avances digitales de cada uno de los procesos.

Además, en relación con el objetivo principal planteado, las variables que más han impactado las cadenas de valor de moda rápida han sido su falta de flexibilidad en todos los procesos, su alta dependencia en los proveedores y fábricas externas, y su necesidad de tener una comunicación más directa con sus productores. En cuanto a los objetivos secundarios: primero, las medidas más influenciadas en el éxito de Inditex han sido su rápida repuesta ante los efectos de la crisis y su cambio de estrategia, por la cual, han subcontratado a proveedores más cercanos y se han centrado en un enfoque visionario de revolución tecnológica, del cual destaca el éxito de la implementación de los sistemas SINT e IOP; segundo, el futuro de las cadenas de valor se verá marcado por este episodio ya que las empresas estarán más preparadas para afrontar nuevos retos en el futuro, en todos los niveles, debido a las medidas que han tenido que implementar en su actual estrategia. Asimismo, las recomendaciones que deberían seguir las empresas de moda rápida para conseguir esta

adaptación a los posibles nuevos paradigmas internacionales están detalladas en el siguiente epígrafe.

En conclusión, la pandemia ha marcado un antes y un después en los mercados internacionales y ha llevado a las empresas a replantear sus procesos internos y dependencia de recursos externos, destacando así la priorización de entornos que favorezcan la flexibilidad a todos los niveles, el “sourcing”, y la aceleración de un proceso de transformación digital, con alto enfoque en los procesos de la cadena de valor.

## 5. Recomendaciones

Como resalta el directivo de Inditex, “*las claves del éxito para Inditex fueron (1) la potencialización del negocio online, ... (2) la rapidez de reacción y la inversión, y (3) ... la actitud de cada empleado para intentar “normalizar” una situación tan extraña y complicada.*” Es decir, “*Actitud, motivación y visión*” (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Por lo tanto, para contestar a la segunda parte de la pregunta de investigación global propuesta en la introducción de este trabajo, cabe plantear la siguiente pregunta ¿cuáles son las recomendaciones y medidas que deben implementar las empresas de *fast-fashion* para continuar siendo competitivas y reducir los efectos de la pandemia?

Para asegurar un rendimiento óptimo y mayor competitividad en el futuro, las empresas deben dedicarse a transformar su cadena de valor enfocándose en conseguir, mejor **flexibilidad, eficiencia y agilidad**. Para ello deberían seguir las siguiente 5 recomendaciones:

En primer lugar, las empresas deberán preparar planes de contingencia para asegurar su viabilidad en el futuro por si surgen nuevas complicaciones en el paradigma internacional, como pandemias, crisis o huelgas internacionales (Blanc, 2021). Estos planes de contingencia poseerán las indicaciones recomendadas a continuación.

En segundo lugar, las compañías tendrán que replantear su modelo de negocio para centrarse en la tecnología y la digitalización. Como hemos mencionado previamente, la perspectiva a futuro con la integración del stock y la revolución digital ha sido el punto clave en el éxito de Inditex. “*La rapidez y la visión en la transformación digital fueron claramente claves en el éxito de Inditex durante la pandemia*”. (Directivo de Inditex, comunicación personal, 17 abril 2022). Primero, en relación con el diseño del producto, deberán enfocarse en la eficiencia en el diseño y el desarrollo de productos a través del diseño virtual, con la consolidación de sus tejidos, mejoras en las plataformas existentes y ofreciendo la opción de “*pre-booking*”, para reducir el tiempo de desarrollo y aumentar la rentabilidad. Y, segundo, en relación con los demás procesos de la cadena de valor, centrándose en la automatización

de la administración del stock (en la distribución, almacenamiento y ventas), usando plataformas como aquellas referidas en los apartados anteriores (SINT e IOP). A medida que los equipos de abastecimiento dedican menos tiempo a tareas tradicionales como la gestión de pedidos, mejorarán en otras áreas, incluida la gestión de relaciones con proveedores y las habilidades digitales y analíticas (Hedrich et al., 2021). *“Las mayores ventajas derivadas de automatizar los procesos industriales en el sector de la moda son el incremento de la productividad, la reducción de costes y plazos de entrega, y la mejora en la eficiencia de los procesos”* (Juárez, 2020).

En tercer lugar, deberán modificar su relación con los proveedores. Tras el estallido de la pandemia, se ha observado la necesidad de tener socios de producción en lugar de proveedores. *“Conviene ser socio de tu propia cadena de suministro”*, sentencia May López, profesora de EAE Business School (Juárez, 2020). Es decir, tener una relación más cercana con los proveedores, caracterizada por una comunicación más fluida y una mayor transparencia, además de escoger estratégicamente a estos en función de sus propiedades y ventajas para conseguir un producto óptimo. *“Las empresas han empezado a colaborar estratégicamente con proveedores confiables, especialmente aquellos que invierten en digitalización y capacitación, y son más rápidos y flexibles respecto a los ciclos de producción y el tamaño de los pedidos”* (McKinsey, 2021)

Asimismo, con relación a los proveedores, las compañías tendrán que optar por el *“sourcing”*, es decir, la relocalización del abastecimiento de materias primas y procesos a zonas más cercanas para conseguir una mayor flexibilidad en la cadena de valor. Sin embargo, es importante destacar que el sourcing debe llevarse a cabo estratégicamente, combinado con el outsourcing, ya que en algunos casos sigue siendo más rentable para la empresa comprar materias primas en países lejanos, y en ocasiones las posibilidades y técnicas que ofrecen los proveedores en otras zonas geográficas son más rentables.

En cuarto lugar, las organizaciones tendrán que simplificar el surtido de productos que ofrecen, es decir, reducir la complejidad de los procesos de planificación y diseño de surtido

para conseguir artículos más sencillos de producir, aportando una mayor flexibilidad en caso de disrupciones de la cadena de valor (Hedrich et al., 2021).

Finalmente, las empresas tendrán que vincular la estrategia de la empresa con objetivos e incentivos establecidos. Muchas organizaciones se han visto afectadas por la pandemia por tener incentivos y prioridades desalineadas, y no tener claro como actuar. Más allá de las preocupaciones puramente financieras, la falta de enfoque en el proceso y la planificación, incluida la falta de disciplina en el calendario, tiene repercusiones en la empresa a largo plazo, como, por ejemplo, una cadena de valor con procesos desvinculados. Por lo tanto, es aconsejable incluir estos factores en los objetivos organizacionales. Para que la organización de abastecimiento sea exitosa el enfoque de la estrategia no se centrará únicamente en conseguir el mejor precio de coste, si no que, reconsiderará las responsabilidades de las oficinas de abastecimiento (Hedrich, et al., 2021).

En conclusión, la industria del fast-fashion debe seguir las siguientes recomendaciones: *“Simplificación del surtido, centrarse en la eficiencia en el diseño y el desarrollo de productos, combinar el sourcing en diferentes geografías o forjar asociaciones, mejorar el abastecimiento con digitalización”* (McKinsey, 2021).

## 6. Bibliografía

- Agence France-Presse (2021) *El gigante de ropa, Inditex, vuelve a los resultados prepandemia en el primer semestre del 2021*. El Economista. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-gigante-de-ropa-Inditex-vuelve-a-los-resultados-prepandemia-en-el-primer-semestre-del-2021-20210915-0027.html>
- Andalucía Emprende. (2020). *Cadena de Valor*. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Obtenido de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Berg, A., Lobis, M. Röklen, F. & Simon P. (2018). *Faster fashion: How to shorten the apparel calendar*. McKinsey & Company. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/faster-fashion-how-to-shorten-the-apparel-calendar>
- Blanc, A. (2021). *El impacto del COVID-19 a las cadenas de valor globales*. Universidad Pontificia Comillas, ICADE (2021). Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47377/TFG%20-%20Blanc%20Braquehais%20Alvaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Biurrun, A. (2020). *ICEI Papers COVID-19: Cadenas globales de valor y COVID-19*. Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Obtenido de: <https://www.ucm.es/icei/file/iceipapercovid25>
- Bonomelli, G. (2020). La pandemia del coronavirus y su impacto sobre el comercio internaciona: Una mirada sobre el mundo y Argentina. *Revista Integración y Cooperación Internacional*. Obtenido de: <http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18331/Art%C3%ADculo%201%20-%20Revista%20Nro.%2030.pdf?sequence=3>
- CEPAL. (2020). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf)

- Council of Europe (s.f.). *La globalización*. Obtenido de:  
<https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>
- Deloitte. (s.f.). *El impacto económico del COVID-19*. Obtenido de:  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>
- Economía 3. (2021). *Los Recursos Humanos en Inditex*. Obtenido de:  
<https://economia3.com/los-recursos-humanos-en-inditex/>
- Fernández, et al. (2020). *Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19*. Colegio de Economistas de Madrid. Obtenido de:  
<http://www.economistaslaspalmas.org/actualidad/000073ECONOMISTASNum170A4.pdf#page=115>
- Fernández, A., Nuviola, A., Pérez, R., Grao, A & González, J. J. (s.f.). Estudio comparativo entre una metodología de aprendizaje tradicional respecto a una metodología de aprendizaje basada en el “learning by doing” para la consecución de competencias específicas. REVISTA UPO INNOVA. Obtenido de:  
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/14910/Estudio%20comparativo.pdf?sequence=2>
- Fidalgo, A. & Ponce, J. (2011). Método CSORA: la búsqueda de conocimiento. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura. Obtenido de:  
[https://oa.upm.es/16566/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_135339.pdf](https://oa.upm.es/16566/1/INVE_MEM_2012_135339.pdf)
- FMI. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* FMI. Obtenido de:  
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#:~:text=Gracias%20a%20la%20globalizaci%C3%B3n%20es,mercados%20de%20exportaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20amplios>
- FNG. (2022). *Plan de compras*. Fondo Nacional Garantías S.A. Obtenido de:  
<https://www.fng.gov.co/ES/FNG/proveedores/plan-de-compras>
- García, M. D., Martínez, C. A., Martín, N. & Sánchez, L. (s.f.). *La entrevista*. Máster en Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación. Obtenido de:

[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf?fbclid=iwar2hlki8](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?fbclid=iwar2hlki8)

Godoy, M. (2021). *Las 2 tecnologías que han revolucionado la gestión del 'stock' en Inditex: por qué los programas SINT y RFID son cruciales para el futuro del dueño de Zara*. Business Insider. Obtenido de: <https://www.businessinsider.es/programas-sint-rfdi-son-claves-inditex-889047>

Gómez, A. & Fuenmayor, O. (2019). *Cadena de valor de la moda fast-fashion*. Seampedia. Obtenido de: <https://seampedia.com/cadena-de-valor-de-la-moda-fast-fashion/>

Gómez, M. (s.f.). *Cadena de Valor*. Estrategia Magazine.

Gestal, I. (2019). “*La moda, motor de la globalización: las exportaciones se disparan un 35% en una década*”. Modaes. Obtenido de: <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-motor-de-la-globalizacion-las-exportaciones-se-disparan-un-35-en-una-decada.html>

Hedrich, S., Hügl, J., Ibáñez, P. & Magnus, K. H. (2021). *Revamping fashion sourcing: Speed and flexibility to the fore*. McKinsey & Company. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/revamping-fashion-sourcing-speed-and-flexibility-to-the-fore>

Hernández, A. (2021). *¿Cómo el COVID-19 ha cambiado los hábitos en la industria de la moda?*. Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52902/TFG%20-%20Hernandez%20Fuentes%20Alejandra.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Inditex. (s.f.). *Aprovisionamiento*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento>

Inditex. (2013). *Cadena de valor: Memoria anual de 2013*. Obtenido de: [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2013/modelo-sostenible/cadena-de-valor.php](http://static.inditex.com/annual_report_2013/modelo-sostenible/cadena-de-valor.php)



Inditex. (s.f.). *Conócenos*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/conocenos>

Inditex. (s.f.). *Diseño*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/disenio>

Inditex. (2021). *Inditex logra superar los 1.100 millones de euros de beneficio*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/article?articleId=662520&title=Inditex+exceeds+%E2%82%AC1.1+billion+net+profit>

Inditex. (s.f.). *Logística*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica>

Inditex. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/264>

Inditex. (s.f.). *Tiendas*. Obtenido de: <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/tiendas>

Instituto Consorcio Clavijero. (2020). *Análisis interno de la empresa*. Instituto Consorcio Clavijero. Obtenido de: [https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117\\_deh/modulo2/contenido/tema2.2.html#:~:text=La%20cadena%20de%20valor&text=El%20concepto%20de%20cadena%20de,coste%20total%20de%20dicho%20producto](https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117_deh/modulo2/contenido/tema2.2.html#:~:text=La%20cadena%20de%20valor&text=El%20concepto%20de%20cadena%20de,coste%20total%20de%20dicho%20producto)

Juárez C. (2022). *Industria 4.0: cómo la tecnología se ha instalado en el centro de la 'supply chain'*. Modaes. Obtenido de: <https://www.modaes.es/entorno/industria-40-como-la-tecnologia-se-ha-instalado-en-el-corazon-de-la-supply-chain.html>

Juárez C. (2022). *'Sourcing': cómo la pandemia y la sostenibilidad han puesto al aprovisionamiento en el centro*. Modaes. Obtenido de: <https://www.modaes.es/entorno/sourcing-como-la-pandemia-y-la-sostenibilidad-han-puesto-al-aprovisionamiento-en-el-centro.html>

- KPMG tendencias (s.f.). *El impacto económico de la COVID-19: consumo e inversión*. KPMG. Obtenido de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/06/impacto-economico-covid-19-consumo-inversion/>
- Lacambra, D. (2017). *Análisis estratégico de Inditex*. Universidad de Zaragoza Obtenido de: <https://zaguan.unizar.es/record/64913/files/TAZ-TFG-2017-3806.pdf>
- Mateo, J. J. (2020). *Madrid cierra desde el sábado todos los comercios salvo los de alimentación y primera necesidad*. El País. Obtenido de: <https://elpais.com/espana/madrid/2020-03-13/madrid-clausura-las-terrazas-por-el-coronavirus-y-recomienda-cerrar-los-bares.html>
- Mena, P. (2021). La Industria de la Moda en España: Made in y Sostenibilidad. Plan de comunicación para la marca MUMBUA. Obtenido de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/49065/TFG-N.%201693.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Modaes. (2020). *El textil, entre las cadenas de suministro más afectadas por el coronavirus*. Modaes.es. Obtenido de: <https://www.modaes.es/entorno/el-textil-entre-las-cadenas-de-suministro-mas-afectadas-por-el-coronavirus.html>
- Naciones Unidas. (2022). *La política “cero COVID” de China es “insostenible”, dice la OMS*. Noticias ONU. Obtenido de: <https://news.un.org/es/story/2022/05/1508482>
- Olmo, J. M. (2020) Inditex salva al Gobierno al transportar 457 M en material de Sanidad en lo peor del COVID. El Confidencial. Obtenido de: [https://www.elconfidencial.com/espana/2020-04-23/inditex-salva-gobierno-transportar-material-sanidad-coronavirus\\_2562199/](https://www.elconfidencial.com/espana/2020-04-23/inditex-salva-gobierno-transportar-material-sanidad-coronavirus_2562199/)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Obtenido de: <http://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review. Obtenido de <http://doi.org/10.1108/09600039410055963>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review.

Obtenido de:

<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia y Sociedad.pdf>

Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*. Obtenido de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762010000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100009)

Real Decreto-ley 26/2020, 7 de julio, de medidas de reactivación económica para hacer frente al impacto del COVID-19 en los ámbitos de transportes y vivienda. *Boletín Oficial del Estado*, número 187, 08/07/2020. Obtenido de:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-7432>

Rodríguez, P. (s.f.) *La cadena de valor compartido en la industria textil: el caso ropa hecha con amor*. Universidad Pontificia Comillas.

Romero, C. (2021). *El canal online se convierte en refugio y palanca de venta para la moda española*. Forbes. Obtenido de: <https://forbes.es/lifestyle/95751/industria-textil-canal-online-refugio-palanca-ventas-moda-espana/>

Sales, A., Caro, E., Tadeo, G., Gurney, A., Reig, A. M., Ortiz, R., & Arteagoitia, I. (2011). *Moda: Industria y Derechos Laborales. Guía para un consumo crítico de Ropa*.

Statista. (s.f.). *Evolución anual de los ingresos procedentes de las ventas de la empresa textil española Inditex desde 2011 hasta 2021*. Obtenido de:

<https://es.statista.com/estadisticas/505884/valor-de-las-ventas-de-inditex/>

Statista. (s.f.). *Número de proveedores del grupo español Inditex en todo el mundo entre 2010 y 2021*. Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/513289/evolucion-numero-de-proveedores-de-inditex/>

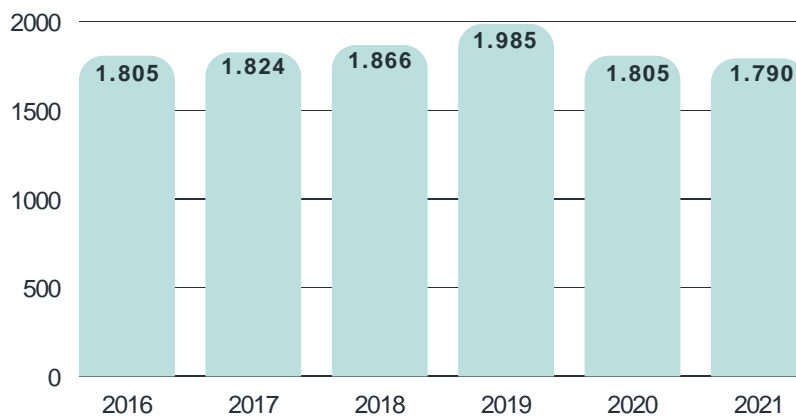
## 7. Anexo:

### **Anexo 1: Cuestionario realizado a Directivo Inditex**

1. ¿Cuáles han sido los 5 mayores problemas que ha planteado la pandemia?
2. ¿Cómo habéis conseguido mantener la motivación a pesar de todos los problemas ocasionados por la pandemia?
3. ¿Cuáles han sido las medidas más radicales que habéis llevado a cabo para reducir los impactos de la pandemia?
4. ¿Cuál cree que ha sido el proceso de la cadena de valor que más a sufrido con la pandemia? ¿Y qué habéis hecho para solucionarlo?
5. Aplicar la ponderación a cada uno de los pasos de la cadena de valor y poner de 1-10 como ha afectado el COVID. A cada uno de los pasos (así se concreta la pregunta que tienes al respecto).
6. ¿Habéis llevado a cabo una gran reducción de plantilla?
7. Desde su punto de vista, ¿cuál cree que ha sido la clave del éxito de Inditex?
8. Si volviese a ocurrir un problema similar a la pandemia, ¿cree que la empresa volvería a tomar las mismas acciones?
9. ¿En que cree que se ha diferenciado las medidas implementadas por Inditex en comparación con la competencia?
10. ¿Ha descubierto el COVID los problemas de globalización? Antes de tener una cadena de valor globalizada, algo perjudicial en China no afectaba a una empresa española. Ahora sí.
11. En ese sentido, ¿que ventajas también ha tenido la globalización?
12. De los cambios que ha habido debido al COVID dentro de la cadena de valor, ¿qué medidas han venido para quedarse?
13. ¿Qué es lo que más le ha sorprendido del comportamiento de los consumidores durante la pandemia?

**Anexo 2: Evolución número de proveedores Inditex (2016-2021)**

**NÚMERO DE PROVEEDORES  
INDITEX 2016 - 2021**



*Fuente: elaboración propia usando datos de Statista*