



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

# **Estudio de caso de Inditex y la reconfiguración de las cadenas de valor europeas tras la pandemia**

Autor: Paulo Elosegui Albizu

Directora: Ángela Oriana Montti Sosa

MADRID | abril 2026

## Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la reconfiguración de la cadena de suministro de Inditex en el periodo 2018–2024, examinando cómo la convergencia de factores geopolíticos —pandemia de COVID-19, guerra en Ucrania, tensiones entre China y Estados Unidos, crisis del Mar Rojo— y regulatorios —Directiva de debida diligencia, Pacto Verde Europeo— ha impulsado la transición de un modelo basado en la eficiencia de costes hacia uno orientado a la resiliencia y la autonomía estratégica. Desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, se integran tres marcos teóricos: la teoría de las Cadenas Globales de Valor (Gereffi, 1994), el neomercantilismo y el concepto de autonomía estratégica abierta.

Mediante un enfoque cualitativo de estudio de caso, complementado con un contraste con H&M, se analiza la evolución de la cadena de suministro dual de Inditex: producción de proximidad en España, Portugal, Marruecos y Turquía frente a producción en Asia. Los resultados muestran que Inditex ha concentrado en torno al 50% de su manufactura en la región euromediterránea, manteniendo un margen bruto del 57,8% y ventas récord de 38.632 millones de euros en 2024, mientras competidores como H&M (margen bruto del 53,4%) sufrían disrupciones significativas.

El trabajo concluye que esta reconfiguración constituye un cambio estructural, no coyuntural, sustentado por tres argumentos: las disrupciones responden a tendencias sistémicas permanentes, los competidores convergen hacia el mismo modelo y el marco regulatorio europeo crea incentivos irreversibles a corto plazo.

**Palabras clave:** cadenas globales de valor, nearshoring, Inditex, resiliencia, autonomía estratégica, neomercantilismo, moda rápida, relocalización productiva.

## **Abstract**

This undergraduate thesis analyses the reconfiguration of Inditex's supply chain during the 2018–2024 period, examining how the convergence of geopolitical factors —the COVID-19 pandemic, the Russia-Ukraine war, US-China tensions, the Red Sea crisis— and regulatory developments —the Corporate Sustainability Due Diligence Directive, the European Green Deal— has driven the transition from a cost-efficiency-based model to one oriented towards resilience and strategic autonomy. From an International Relations perspective, the study integrates three theoretical frameworks: Global Value Chain theory (Gereffi, 1994), neo-mercantilism, and the concept of open strategic autonomy.

Using a qualitative case-study approach, complemented by a comparison with H&M, the research analyses the evolution of Inditex's dual supply chain: proximity production in Spain, Portugal, Morocco, and Turkey versus Asian production. The findings show that Inditex has concentrated approximately 50% of its manufacturing in the Euro-Mediterranean region, maintaining a gross margin of 57.8% and achieving record sales of €38.632 billion in 2024, while competitors such as H&M (53.4% gross margin) faced significant disruptions.

The thesis concludes that this reconfiguration constitutes a structural —rather than cyclical— change, supported by three arguments: the disruptions driving the transition reflect permanent systemic trends, competitors are converging towards the same proximity model, and the European regulatory framework creates incentives that are irreversible in the short term.

**Keywords:** global value chains, nearshoring, Inditex, resilience, strategic autonomy, neo-mercantilism, fast fashion, production relocation.

## Tabla de contenido

Introducción .....	6
Pregunta de investigación .....	8
Objetivos.....	9
Metodología.....	9
<i>Capítulo 1: Marco Teórico y Conceptual .....</i>	<i>11</i>
1.1. Evolución de las Cadenas Globales de Valor: del <i>offshoring</i> al <i>nearshoring</i> .....	11
1.2. El Neo-mercantilismo en el siglo XXI: La vuelta del Estado y la seguridad económica .....	13
1.3. Teoría de la Dependencia vs. Autonomía Estratégica.....	15
1.4. Conclusión del Marco Teórico .....	16
<i>Capítulo 2: El Contexto de Cambio en el Escenario Internacional.....</i>	<i>18</i>
2.1. Impacto disruptivo del COVID-19 en la logística global.....	18
2.2. Geopolítica y riesgo sistémico: La guerra en Ucrania y las tensiones con China. 19	
2.3. La crisis del Mar Rojo y las nuevas disrupciones logísticas .....	21
2.4. Riesgo sistémico y autonomía estratégica en el orden contemporáneo .....	21
<i>Capítulo 3: Caso de Estudio – Inditex y la Reconfiguración de su Cadena de Suministro 24</i>	
3.1. El modelo tradicional de Inditex: Producción de proximidad vs. Producción en Asia.....	24
3.2. Análisis de la transición: Por qué el norte de África (Marruecos) y Turquía son clave .....	26
3.3. Digitalización y logística: La tecnología como facilitadora de la relocalización... 28	
3.4. Impacto en la rentabilidad y la resiliencia operativa postpandemia .....	30
<i>Capítulo 4: Análisis Crítico y Resultados.....</i>	<i>33</i>
4.1. Caso comparativo: H&M y el modelo basado en el <i>offshoring</i> .....	33
Tabla 1. Comparativa sintética: Inditex vs. H&M (datos clave, 2023–2024) .....	34
4.2. Eficiencia de costes vs. Seguridad de suministro .....	34

4.3. El rol de España dentro de la cadena de valor europea de Inditex .....	35
4.4. ¿Es un cambio permanente o una respuesta coyuntural? .....	36
5. <i>Conclusiones generales y discusión</i> .....	38
5.1. Síntesis de los principales hallazgos .....	38
5.2. Discusión e interpretación de los resultados en relación con los objetivos .....	39
5.3. Contraste con la literatura académica.....	41
5.4. Implicaciones teóricas y prácticas.....	42
5.5. Limitaciones del estudio.....	43
5.6. Líneas futuras de investigación .....	44
5.7. Reflexión final .....	46
ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa.....	47
6. <i>Bibliografía</i> .....	49

## Introducción

Las estrategias de producción y abastecimiento de las grandes compañías europeas han experimentado cambios significativos como consecuencia de la crisis geopolítica actual, la pandemia de COVID-19 y las nuevas regulaciones en materia de sostenibilidad (Alicke, et al., 2021; Cortez et al., 2025; Setyadi et al., 2025). Esta tendencia plantea diversas cuestiones fundamentales acerca de la resiliencia, la sostenibilidad y los costes de las cadenas de valor, a la vez que obliga a reconsiderar el papel que desempeñan el neo-mercantilismo y la protección económica en un escenario marcado por la crisis del modelo de liberalización comercial (Cortez et al., 2025; Díez et al., 2022; Fernández-Miguel et al., 2025). El sector textil constituye un ámbito de análisis particularmente ilustrativo de estas transformaciones, dado que fue uno de los primeros en globalizar de forma intensiva sus procesos productivos durante las décadas de 1980 y 1990, y es ahora uno de los que con mayor celeridad está revisando esa arquitectura. La industria de la moda rápida, en concreto, opera bajo una lógica de ciclos de producto extremadamente cortos y volúmenes elevados que hace que cualquier interrupción en la cadena de suministro se traduzca de manera casi inmediata en pérdidas comerciales y de reputación, lo que convierte a estas empresas en indicadores tempranos de los cambios estructurales en el comercio internacional.

Desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, estas transformaciones trascienden el ámbito de la gestión empresarial para situarse en el centro del debate sobre la fragmentación del orden liberal internacional y la regionalización económica (Baverez et al., 2023; Sánchez et al., 2024; Serbin, 2024). La decisión de una multinacional de relocalizar su producción no responde únicamente a un cálculo de costes, sino que está condicionada por factores de naturaleza geopolítica: la fiabilidad de las rutas comerciales, la estabilidad de los países productores, los marcos regulatorios regionales y la propia arquitectura de alianzas entre Estados (Baverez et al., 2023; Díez Guijarro, 2022). La invasión geopolítica de la economía ha redefinido las condiciones en las que operan los actores del comercio internacional, convirtiendo las decisiones de localización productiva en cuestiones de seguridad económica (Baverez et al., 2023; Esteban et al., 2025; Fernández-Miguel et al., 2025). En un contexto en el que la Unión Europea impulsa simultáneamente directivas de debida diligencia en cadenas de suministro y acuerdos comerciales preferenciales con su vecindad sur y oriental, las decisiones empresariales de relocalización adquieren una dimensión de política pública que trasciende la estrategia corporativa individual (Oliveira, 2025; Dempere et al., 2024; European

Commission, 2024). Las empresas no solo reaccionan al entorno geopolítico, sino que, con sus decisiones de inversión y localización, contribuyen a configurar los flujos comerciales regionales y las relaciones de poder económico entre bloques (Mubin et al., 2025; UNCTAD, 2024).

El caso de Inditex resulta especialmente relevante porque permite observar cómo estas dinámicas se materializan en la estrategia concreta de una empresa líder, aportando evidencia empírica a un debate que, con frecuencia, se mantiene en un nivel de abstracción teórica (Feás et al., 2022).

Para España, este análisis reviste un interés adicional. El país ocupa una posición singular en la geografía productiva europea: es sede de la mayor empresa textil del mundo por volumen de negocio, pero al mismo tiempo alberga en su territorio parte significativa de la capacidad manufacturera y logística que sostiene el modelo de proximidad. La relocalización hacia la región euro-mediterránea no es, por tanto, un fenómeno ajeno a la economía española, sino que tiene implicaciones directas sobre el empleo industrial, la inversión en infraestructuras logísticas y el papel que España puede desempeñar como nodo articulador entre los mercados europeos y los clústeres productivos del norte de África. Comprender la lógica que subyace a estas decisiones empresariales resulta relevante no solo para el ámbito académico, sino también para el diseño de políticas industriales y comerciales a escala nacional y europea.

La literatura académica sobre cadenas globales de valor en el sector textil ha abordado extensamente el fenómeno de la deslocalización hacia Asia (Gereffi, 1994; Raza, 2022). Los estudios clásicos sobre gobernanza de las cadenas de valor han explicado con solvencia cómo las grandes marcas occidentales externalizaron la manufactura conservando el control sobre los activos intangibles de mayor, configurando lo que Gereffi denominó cadenas impulsadas por el comprador. No obstante, estos marcos fueron elaborados en un periodo de expansión sostenida del libre comercio y de relativa estabilidad geopolítica, supuestos que difícilmente se sostienen en el escenario posterior a 2020. Sin embargo, el análisis de la transición inversa del *offshoring* al *nearshoring* como respuesta a las disrupciones del periodo 2020–2024 se encuentra aún en una fase temprana de desarrollo, particularmente en lo que respecta a estudios de caso que integren la dimensión geopolítica con el análisis empresarial.

La mayor parte de la producción académica reciente sobre *nearshoring* procede de las disciplinas de logística y gestión de operaciones, y tiende a tratar los factores geopolíticos como variables exógenas o de contexto, sin analizar los mecanismos causales que conectan las transformaciones del orden internacional con las decisiones de localización productiva. Trabajos recientes como los de Pavlidou y Tsami (2025) o Ji (2025) han comenzado a explorar esta cuestión, pero lo hacen predominantemente desde la óptica de la gestión de operaciones, sin incorporar la dimensión de las Relaciones Internacionales. Asimismo, la escasa literatura que aborda el *nearshoring* desde las Relaciones Internacionales lo hace generalmente a un nivel macro, analizando tendencias agregadas de comercio o flujos de inversión, sin descender al nivel micro de las decisiones corporativas concretas. El presente TFG aspira a contribuir a cubrir esta laguna, analizando el caso de Inditex desde una perspectiva que integre la teoría de las cadenas globales de valor, el neo-mercantilismo y la autonomía estratégica, conectando así el nivel de análisis sistémico con la evidencia que ofrece la trayectoria de una empresa concreta.

El presente Trabajo de Fin de Grado examina cómo las transformaciones en la estructura y la eficacia de las cadenas de valor europeas han incidido en la decisión de Inditex de relocalizar una parte de su producción, reduciendo su dependencia de proveedores asiáticos y optando por una estrategia de *nearshoring* hacia el norte de África y Europa. El trabajo se propone comprender en qué medida estos factores estructurales han propiciado un cambio estratégico en el modelo de negocio de la compañía. La relevancia de esta investigación reside, en última instancia, en su capacidad para iluminar una tendencia más amplia: la de un sistema comercial internacional que transita desde la lógica de la eficiencia máxima hacia la del riesgo mínimo, y en el que las fronteras entre la estrategia empresarial y la política exterior se vuelven cada vez más difusas.

### **Pregunta de investigación**

*¿En qué medida la crisis de la globalización liberal y los nuevos imperativos de seguridad económica han forzado a Inditex a priorizar la resiliencia de su cadena de suministro sobre la eficiencia en costes, y hasta qué punto esta reconfiguración representa un cambio estructural permanente en su modelo de negocio?*

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Analizar cómo la convergencia de factores geopolíticos, sanitarios y regulatorios ha impulsado la reconfiguración de la cadena de suministro de Inditex desde un modelo basado en la eficiencia de costes hacia uno orientado a la resiliencia y la autonomía estratégica, evaluando si este cambio constituye una transformación estructural de su modelo de negocio.

### **Objetivos específicos:**

1. Examinar la evolución de las estrategias de localización productiva de Inditex antes y después de la pandemia de COVID-19, identificando los factores que han motivado la transición del offshoring al nearshoring.

2. Evaluar en qué medida las dinámicas neo-mercantilistas y la búsqueda de autonomía estratégica en Europa han condicionado las decisiones de relocalización de Inditex, contrastando los marcos teóricos de las cadenas globales de valor con la evidencia empírica del caso.

3. Determinar si la estrategia de proximidad adoptada por Inditex ha generado una ventaja competitiva sostenible en términos de resiliencia operativa y rentabilidad, o si constituye una respuesta coyuntural a disrupciones temporales.

## **Metodología**

El presente Trabajo de Fin de Grado adopta un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso. El análisis se estructura en torno a dos periodos diferenciados, prepandemia (2018–2019) y postpandemia (2020–2024), con el fin de identificar los cambios en la estrategia de localización productiva de Inditex y contrastarlos con las transformaciones del entorno geopolítico y regulatorio.

### **Variables de análisis:**

Para sistematizar el estudio del caso, se han definido las siguientes variables de análisis, que permiten conectar el marco teórico con la evidencia empírica:

a) Distribución geográfica de la producción: proporción de la cadena de suministro localizada en proximidad (España, Portugal, Marruecos, Turquía) frente a Asia, y su evolución temporal.

b) Resiliencia operativa: capacidad de la empresa para mantener la continuidad del suministro ante disrupciones logísticas (crisis del COVID-19, crisis del Mar Rojo), medida a través de indicadores como roturas de inventario, tiempos de entrega y capacidad de reposición.

c) Rentabilidad y eficiencia: evolución del margen bruto, beneficio neto y ventas, valorando si la relocalización ha supuesto un coste financiero o, por el contrario, ha reforzado la posición competitiva.

d) Grado de autonomía estratégica: reducción de la dependencia de proveedores en contextos geopolíticamente inestables, analizada a la luz de los conceptos de neo-mercantilismo, *friend-shoring* y autonomía estratégica desarrollados en el marco teórico.

#### **Fuentes de información:**

Las principales fuentes de información son: informes de cuentas anuales y sostenibilidad de Inditex (2018–2024); datos de fuentes directas de organismos europeos como la Comisión Europea, la OCDE y Eurostat; prensa económica actual y trabajos académicos sobre relocalización y resiliencia industrial; y, puntualmente, comparaciones con otros sectores y empresas del sector textil, como H&M.

#### **Conexión teórica:**

Las variables seleccionadas se analizan a la luz de los marcos teóricos desarrollados en el Capítulo 1: la teoría de las Cadenas Globales de Valor (Gereffi, 1994), el neo-mercantilismo como marco explicativo de la vuelta del Estado a la regulación económica, y la tensión entre dependencia y autonomía estratégica. Este enfoque permite evaluar si las decisiones de Inditex responden únicamente a una lógica empresarial de eficiencia o si están condicionadas por factores de naturaleza geopolítica y regulatoria.

#### **Período de análisis:**

El trabajo abarca un período de análisis comprendido entre 2018 y 2024, prestando especial atención a los eventos que han marcado la transición entre ambos extremos temporales.

## Capítulo 1: Marco Teórico y Conceptual

### 1.1. Evolución de las Cadenas Globales de Valor: del *offshoring* al *nearshoring*

En las últimas décadas, la mayoría de las empresas, y muy especialmente las multinacionales, han seguido una clara estrategia en lo que respecta a sus procesos productivos. Estas compañías, en su búsqueda de una mayor competitividad a nivel internacional, han optado por la fragmentación y dispersión de los procesos productivos con el fin de obtener una ventaja competitiva en precio, calidad y costes (Gereffi, 1994). Esta corriente empresarial ha dado lugar a lo que se conoce como Cadenas Globales de Valor (CGV), es decir, cadenas de valor internacionales en las que cada etapa aporta un valor añadido. Al estar fragmentados los procesos de producción, los países generan entre sí una interdependencia intrínseca y necesitan unos de otros para lograr el producto o servicio final, lo que ejemplifica la hiperglobalización a la que se ha sometido la economía mundial en los últimos cuarenta años (Raza, 2022).

Un aspecto central de la teoría de las CGV es la distinción que estableció Gereffi (1994) entre cadenas impulsadas por el productor y cadenas impulsadas por el comprador. Las primeras se caracterizan porque el control de la cadena reside en los fabricantes, generalmente en industrias con altas barreras de entrada y elevada intensidad de capital, como la automovilística o la aeronáutica. Las cadenas impulsadas por el comprador, por el contrario, están dominadas por grandes distribuidores y marcas que no poseen necesariamente capacidad manufacturera propia, pero que controlan los activos intangibles de mayor valor como diseño, marca, distribución y logística, y externalizan la producción a redes de proveedores distribuidos globalmente. El sector textil y de la moda rápida constituye el ejemplo paradigmático de cadena impulsada por el comprador (Gereffi, 1994).

Empresas como Inditex, H&M o Benetton no fabrican directamente la totalidad de sus prendas, sino que orquestan redes de proveedores cuya localización geográfica responde a decisiones estratégicas sobre velocidad, coste y control de calidad. Esta tipología resulta esencial para comprender por qué las decisiones de localización productiva en el sector textil tienen un significado que trasciende lo puramente logístico: revelan el modo en que las empresas líderes ejercen su poder dentro de la cadena de valor y distribuyen los riesgos entre los distintos eslabones.

La globalización ha impulsado la deslocalización de las empresas en busca de mejorar sus costes, calidad y beneficios (UNCTAD, 2024). En este contexto, la tónica predominante

durante las últimas décadas ha sido la de buscar ubicaciones geográficas estratégicas para desarrollar las funciones de bajo valor agregado, particularmente aquellas intensivas en mano de obra, en economías emergentes (UNCTAD, 2024). Sin embargo, a partir del año 2020 y la crisis del COVID-19, se ha producido un cambio significativo en esta perspectiva empresarial (Alicke et al., 2021; Cortez et al., 2025). Las sucesivas crisis de abastecimiento y el cierre de ciertas economías durante la pandemia han llevado a muchas empresas a acercar sus procesos productivos a las matrices o a países aliados, con el fin de reducir determinados riesgos (Alicke, et al., 2021; Cortez et al., 2025; UNCTAD, 2024).

Para comprender mejor el caso de Inditex y su estrategia en las cadenas globales de valor, resulta necesario analizar qué significan y por qué se producen las estrategias de *offshoring* y *nearshoring*.

El *offshoring* hace referencia a la deslocalización de procesos productivos en un lugar geográficamente alejado de la matriz principal de la compañía. Se define como una práctica en la que se trasladan los diferentes procesos de fabricación a países lejanos, tradicionalmente en Asia como China, Vietnam o Bangladesh, con el objetivo de minimizar los costes de producción, ahorrando especialmente en costes laborales (Jaramillo, 2023). Las empresas del sector textil suelen optar por esta modalidad para la fabricación de prendas básicas o de continuidad que no requieren cambios habituales en sus diseños, asegurándose así grandes volúmenes de producción a bajo coste.

Por otro lado, la práctica del *nearshoring* consiste en relocalizar esa producción en lugares más próximos a la matriz principal de la empresa; es decir, trasladar la producción desde Asia a países más cercanos, que en el caso de España podrían ser Marruecos, Turquía o Portugal (Jaramillo, 2023). Esta práctica presenta ventajas como unos tiempos de entrega menores al producirse más cerca del mercado de destino, una comunicación facilitada por la similitud de zona horaria y un mejor control de la calidad (Jaramillo, 2023).

Además, existen algunos conceptos complementarios relacionados. El *reshoring* implica devolver la producción al país de origen, en este caso, España para retomar el control total de la cadena de valor. El *friend-shoring* es una variante del *nearshoring* que prioriza la relocalización en países aliados geopolíticos, con el fin de evitar riesgos derivados de bloqueos, aranceles o tensiones entre países (Seijas, 2025).

Por último, cabe destacar el cambio de paradigma del modelo *just-in-time* al *just-in-case*. En los últimos años, muchas empresas han reorientado sus estrategias de aprovisionamiento, pasando de producir lo más barato posible justo a tiempo a producir más cerca para asegurar el suministro en tiempos geopolíticamente convulsos (Jiang et al., 2020).

## **1.2. El Neo-mercantilismo en el siglo XXI: La vuelta del Estado y la seguridad económica**

El neo-mercantilismo se describe como una variante del nacionalismo económico que sostiene que los mercados deben estar subordinados a los intereses del Estado (Balaam y Dillman, 2019).

El orden mundial actual atraviesa un cambio de paradigma en cuanto a la revisión de la liberalización del mercado (Díez Guijarro, 2022; UNCTAD, 2024). La eficiencia y la competitividad han dejado de ser los únicos factores determinantes en la toma de decisiones empresariales (Díez Guijarro, 2022; Setyadi et al., 2025). Se observa cómo el creciente poder económico del Sur Global está llevando a potencias occidentales a adoptar medidas neo-mercantilistas para asegurar su posición (Fernández-Miguel et al., 2025; Heine, 2024; Serbin, 2024).

En primer lugar, cabe destacar el declive que ha experimentado en los últimos años el G7<sup>1</sup>. La hiperglobalización ha propiciado durante años una transferencia masiva de capacidades productivas desde los países desarrollados hacia las economías emergentes, dando como resultado un cambio en el equilibrio de poder global. Esto se evidencia en la pérdida de peso del G7, que ha pasado de representar el 65% del PIB global en los años noventa a un 40% en 2019 (Kolev et al., 2022).

Las economías del Norte han sufrido un vaciamiento de sus tejidos industriales y manufactureros en las últimas décadas. En países como Francia, la ciudad de Roubaix, en el norte del país, era considerada la capital textil francesa y una de las zonas más ricas a principios del siglo XX. Tras la globalización y la búsqueda de lugares con menores costes de producción, esta zona se ha convertido en una de las más empobrecidas e inseguras del país. Como Roubaix,

---

<sup>1</sup> Asociación intergubernamental formada por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y la Unión Europea como miembro de facto.

numerosas zonas rurales de Europa han visto cómo sus economías se debilitan al perder su base productiva (Albertoni et al., 2021).

No obstante, el neo-mercantilismo del siglo XXI no busca el aislacionismo, sino más bien una protección estratégica de lo propio. La fragmentación extrema de las cadenas de valor ha generado vulnerabilidades políticas que afectan directamente a la producción. La seguridad de suministro se ha convertido en un aspecto clave para las compañías; la soberanía nacional ya no se limita a las fronteras, sino que abarca también la garantía de suministros y abastecimiento, reduciendo la dependencia de actores geopolíticos inestables. La visión de libre mercado se ha transformado hacia una perspectiva mucho más geopolítica en la que la competencia de poder y la seguridad resultan fundamentales (Khan et al., 2025).

Esta tendencia neo-mercantilista se ha materializado también en el plano legislativo europeo. La Unión Europea ha adoptado en los últimos años un conjunto de instrumentos regulatorios que, sin abandonar formalmente los principios del libre comercio, introducen condicionantes de seguridad económica y sostenibilidad que alteran las condiciones de competencia global. La Directiva<sup>2</sup> sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad, aprobada en 2024, obliga a las grandes empresas a verificar el cumplimiento de estándares laborales y medioambientales en toda su cadena de suministro, lo que encarece y dificulta la producción en países con marcos regulatorios laxos y favorece, de facto, la producción de proximidad en países con estándares más verificables.

En el mismo sentido, el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM) penaliza las importaciones de productos fabricados con altas emisiones de carbono. Aunque este mecanismo no afecta directamente al sector textil en su fase inicial, establece un precedente regulatorio que podría extenderse a otros sectores industriales y que ya condiciona la planificación estratégica de las empresas europeas (Fernández-Miguel et al., 2025). Estas iniciativas legislativas constituyen, desde la perspectiva neo-mercantilista, instrumentos mediante los cuales el Estado europeo recupera capacidad de ordenación sobre las cadenas de valor, subordinando la lógica de eficiencia de costes a criterios de seguridad, sostenibilidad y autonomía estratégica.

Asimismo, esta nueva dinámica ha propiciado que los países comiencen a agruparse en bloques estratégicos (Díez Guijarro, 2022; Serbin, 2024). Las economías emergentes han

---

<sup>2</sup> Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

adquirido cierto poder y han desarrollado mercados y tecnologías propias (Sánchez et al., 2024; Serbin, 2024; UNCTAD, 2024); antagónicamente, el Norte Global siente la necesidad de regionalizarse para competir con estas nuevas economías (Cortez et al., 2025; Veugelers et al., 2024). Es en este contexto donde se materializa el concepto de *friend-shoring*, mediante el cual las empresas de países aliados establecen alianzas de seguridad para protegerse de economías rivales (Baverez et al., 2023). En cierta medida, las empresas transnacionales se convierten en actores con una gran capacidad de influencia política, siendo claves en la búsqueda de aliados regionales para revertir el vaciado industrial de determinadas zonas europeas y atraer de nuevo la producción (Baverez et al., 2023; Serbin, 2024; Veugelers et al., 2024).

### **1.3. Teoría de la Dependencia vs. Autonomía Estratégica**

Como se ha señalado anteriormente, el modelo de interdependencia entre países se ha consolidado en las últimas décadas. Sin embargo, la teoría clásica de la dependencia requiere una relectura en el contexto actual. Tradicionalmente, la dependencia se entendía conforme al modelo centro-periferia, en el que los países periféricos necesitaban de los centrales para subsistir (Prebisch, 1950). Actualmente, y más aún desde el vaciado industrial experimentado en zonas como el norte de Inglaterra, el norte de Francia o la cuenca del Ruhr en Alemania, la vulnerabilidad se ha invertido (Power et al., 2010). Las economías más desarrolladas necesitan recurrir a economías emergentes, pues en algunos casos dependen de ellas para las capacidades manufactureras y la especialización.

Esta inversión de la dependencia constituye una anomalía significativa respecto a la formulación original de Prebisch (1950). En el esquema clásico, los países periféricos exportaban materias primas y dependían del centro para obtener bienes manufacturados y tecnología (Miranda Parrondo, 2024; UNCTAD, 2024). El proceso de hiperglobalización ha alterado esta relación: los países del centro han externalizado de tal manera sus capacidades productivas que, para numerosos sectores industriales, entre ellos el textil, dependen ahora de la periferia para el abastecimiento de productos manufacturados (UNCTAD, 2024). Esta nueva forma de dependencia es cualitativamente distinta de la original, ya que no se fundamenta en la carencia de recursos naturales, sino en la pérdida deliberada de capacidad industrial como consecuencia de décadas de deslocalización orientada a la reducción de costes (Heine, 2024; UNCTAD, 2024). La vulnerabilidad resultante ha quedado expuesta con crudeza durante la pandemia, cuando la incapacidad de producir localmente equipamiento médico básico como

mascarillas o respiradores puso de manifiesto hasta qué punto Europa había cedido autonomía productiva (Baverez et al., 2023; Cortez et al., 2025; Xu et al., 2020).

Recientemente, se ha mencionado en diversos discursos sobre todo desde las instituciones de la Unión Europea, la idea de autonomía estratégica. En su última intervención con motivo de la conmemoración de la adhesión de España y Portugal a la Unión Europea, Su Majestad el Rey Felipe VI afirmó la necesidad inaplazable de seguir trabajando en la defensa y en la autonomía estratégica, en el refuerzo del pilar europeo dentro de la Alianza Atlántica (Felipe VI, 2026). La autonomía estratégica se define como la capacidad de un actor para reducir determinadas dependencias críticas y actuar de manera independiente en un entorno global. Se trata, por tanto, de trasladar la producción a aliados regionales para protegerse de la influencia política de potencias emergentes y de situaciones críticas inevitables, como la crisis del COVID-19 o los conflictos en Ucrania y Oriente Medio (European Commission, 2021).

Conviene precisar que la autonomía estratégica, tal como la concibe la Unión Europea, no equivale a la autarquía. Se trata más bien de lo que algunos autores denominan autonomía estratégica abierta: la capacidad de actuar independientemente cuando sea necesario, sin renunciar a la cooperación internacional ni al libre comercio, pero asegurando que las dependencias críticas estén diversificadas y que las vulnerabilidades más graves se mitiguen mediante la relocalización selectiva de capacidades productivas en países aliados (Esteban et al., 2025). Esta distinción resulta relevante para el caso de Inditex, que no ha abandonado la producción en Asia para sus prendas básicas, sino que ha reforzado selectivamente la producción de proximidad para los segmentos donde la velocidad y la seguridad de suministro son críticas.

La tensión entre las teorías de dependencia y autonomía estratégica encuentra una vía de resolución, en las cadenas impulsadas por el comprador. Las grandes empresas, como Inditex, mantienen su autonomía estratégica mediante el control de activos intangibles, diseño, marca, logística. A través de la relocalización, estas compañías pueden desvincularse de los países productores tradicionales y reducir así su dependencia y riesgo, recuperando al mismo tiempo seguridad de suministro y flexibilidad operativa (Gereffi, 1994).

#### **1.4. Conclusión del Marco Teórico**

Tras el análisis de las teorías de las Cadenas Globales de Valor, cabe concluir que la fragmentación productiva orientada al arbitraje de costes y a la búsqueda de ventajas en precio

y calidad ha alcanzado un punto de inflexión. Esa búsqueda, que durante décadas definió la estrategia de las multinacionales, se percibe hoy como una vulnerabilidad estratégica. Los sucesos acontecidos en los últimos años como la crisis del COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, el conflicto en Palestina, las crisis de abastecimiento en Europa, han reducido considerablemente el atractivo de buscar oportunidades productivas en economías emergentes lejanas. Además, esta dinámica ha contribuido a la pérdida de capacidad industrial en regiones europeas, fragmentando sus tejidos productivos.

El marco teórico establece que la transición de estrategias de *offshoring* al *nearshoring* no constituye una moda pasajera, sino una nueva normalidad a la que se somete el entorno global. Puede definirse como una vuelta a la defensa neo-mercantilista ante una globalización que no es capaz de garantizar seguridad en los suministros, en la calidad y en los costes directos e indirectos.

Desde una perspectiva analítica, este marco teórico proporciona las herramientas necesarias para interpretar el caso de Inditex: la teoría de las CGV, y en particular la distinción entre cadenas impulsadas por el productor y por el comprador, explica la lógica de la fragmentación productiva y sus límites; el neo-mercantilismo ofrece un marco para comprender por qué la búsqueda de eficiencia ha dejado de ser el principal motor en las decisiones de localización de la producción, un cambio fundamental respecto a la teoría económica liberal clásica (Díez Guijarro, 2022; Fernández-Miguel et al., 2025), y el marco legislativo europeo (Directiva de debida diligencia, Pacto Verde) refuerza esta transición desde la regulación (Comisión Europea, 2019; Oliveira Serra, 2025; Dempere et al., 2024; European Commission, 2024; Mubin et al., 2025); por último, la tensión entre dependencia y autonomía estratégica abierta permite evaluar si las empresas logran efectivamente reducir sus vulnerabilidades o simplemente redistribuyen el riesgo (Baverez et al., 2023; Esteban et al., 2025; Fernández-Miguel et al., 2025).

## **Capítulo 2: El Contexto de Cambio en el Escenario Internacional**

### **2.1. Impacto disruptivo del COVID-19 en la logística global**

A principios de 2020, el panorama internacional experimentó un vuelco radical con la aparición de la enfermedad del COVID-19. La elevada contagiosidad de esta enfermedad llevó a numerosos países a cerrar sus fronteras, tanto comerciales como de movimiento de personas, para frenar la propagación del virus y proteger a sus ciudadanos. Este cierre de fronteras tuvo consecuencias directas sobre las cadenas de suministro globales, al impedir que muchos países exportaran e importaran bienes y servicios.

En China, país donde se originó la pandemia, el gobierno decidió cerrar temporalmente la provincia de Hubei además de las fronteras del país. Esta decisión tuvo una repercusión global, resultando en la suspensión de exportaciones de insumos para industrias clave como la automotriz, la electrónica, la farmacéutica y los suministros médicos (Pérez Zapata et al., 2021). Esto ilustró con claridad cómo la paralización de un centro manufacturero como China afectó negativamente a las cadenas de suministro a escala mundial.

Las interrupciones en las cadenas de suministro generaron incertidumbre no solo en las empresas, sino también en los consumidores finales. Ello provocó que el consumo se tornara más volátil y menos previsible. A raíz de esta situación, el comercio experimentó retos logísticos importantes, tales como el desabastecimiento de materias primas, la escasez de mano de obra y las dificultades de transporte, además de cambios radicales en los patrones de demanda (Lopes Martínez et al., 2021). La crisis fue multidimensional: a la falta de insumos se sumaron la inestabilidad operativa y la volatilidad del consumo.

Otro problema relevante causado por la crisis del COVID-19 fue el aumento de los costes logísticos a nivel global. Este problema afectó especialmente al transporte marítimo, sector en el que unos pocos operadores navieros controlan en torno al 90% del tráfico global, lo que les confiere un gran poder de influencia. Cuando la demanda se contrajo, las navieras decidieron recortar el número de buques en operación para reducir sus propios costes. Al generarse una escasez de capacidad naviera, los precios del transporte marítimo se encarecieron drásticamente. Durante los meses de marzo a junio de 2020, los fletes experimentaron incrementos de hasta el 80% respecto a enero de 2020, y muchas navieras optaron por retirar más buques para generar subidas adicionales en los precios (Pérez Zapata et al., 2021).

Además, las empresas de transporte marítimo comenzaron a exigir nuevos cobros denominados de prioridad, encareciendo aún más el coste total del transporte (Pérez Zapata et al., 2021).

Es importante señalar que el encarecimiento de los fletes no fue un fenómeno puntual limitado a los primeros meses de la pandemia. Durante 2021 y la primera mitad de 2022, los costes del transporte marítimo de contenedores alcanzaron máximos históricos, multiplicando por cinco y hasta por diez los niveles prepandémicos en las principales rutas transoceánicas. La congestión portuaria, la escasez de contenedores vacíos y los sucesivos brotes de COVID-19 en puertos clave de Asia prolongaron la crisis logística mucho más allá de lo inicialmente previsto. No fue hasta finales de 2022 cuando los fletes comenzaron a normalizarse, aunque sin retornar a los niveles anteriores a la pandemia (Alicke et al., 2021). Esta prolongación del shock logístico tuvo un efecto acumulativo: las empresas que dependían de cadenas de suministro de largo recorrido no solo sufrieron un impacto inicial, sino que operaron durante más de dos años en condiciones de costes y tiempos de entrega anormalmente elevados, lo que reforzó la percepción de que el modelo de *offshoring* asiático había dejado de ofrecer las garantías de estabilidad que lo habían justificado durante décadas.

A raíz de estos cambios, todas las empresas se vieron obligadas a adaptarse. Los nuevos riesgos en las cadenas globales de suministro crearon la necesidad de mantener inventarios de seguridad para hacer frente a disrupciones y buscar un abastecimiento más fiable. Esto resultó en el cambio de paradigma ya mencionado: del modelo *just-in-time* al *just-in-case*, este último con un enfoque en la resiliencia y la creación de stocks de seguridad ante posibles cierres de mercados (Pérez Zapata et al., 2021). Asimismo, la incorporación de nuevas tecnologías a la logística se reveló como una gran ventaja para mejorar la eficiencia de las operaciones (Lopes Martínez et al., 2021).

## **2.2. Geopolítica y riesgo sistémico: La guerra en Ucrania y las tensiones con China**

Además de la crisis sanitaria del COVID-19, la geopolítica se ha visto envuelta en diversas tensiones en distintos puntos del planeta. En 2022 estalló la guerra entre Rusia y Ucrania, con consecuencias devastadoras tanto para ambos países como para el conjunto de Europa y el mundo. Asimismo, las tensiones entre Occidente, especialmente Estados Unidos y China configuran una base diplomática muy inestable y susceptible de quebrarse, lo que se traduce en un riesgo sistémico y rupturas potenciales en las cadenas de valor globales. Ya en 2014, Rusia había iniciado su incursión en territorio ucraniano, pero más allá de algunas

sanciones, Europa no reaccionó a la altura de la agresión, circunstancia que probablemente llevó a Rusia a plantearse una nueva invasión de mayor envergadura en febrero de 2022, justo cuando Europa comenzó a percatarse de las implacables consecuencias que este ataque tendría en su territorio (Feás, 2024).

La rivalidad entre China y Estados Unidos va más allá del ámbito meramente económico; desde hace algunos años puede hablarse de un conflicto multidimensional que abarca desde la tecnología y los aspectos militares hasta el terreno ideológico (Jiménez et al., 2022). La competencia actual se ha convertido en una lucha por la hegemonía global que trasciende el comercio y se extiende a sectores como el tecnológico y el ideológico.

A partir de 2018, estas tensiones entre ambas potencias fueron escalando drásticamente. Si a ello se suman factores externos como la pandemia o la guerra en Ucrania, las diferencias se acentúan aún más, dando lugar a un proceso de desacoplamiento entre ambas potencias (Jiménez et al., 2022).

En el panorama internacional actual, el comercio experimenta un cambio de paradigma estructural: del énfasis histórico en la eficiencia hacia una aproximación más centrada en la seguridad y la resiliencia. Las decisiones económicas se ponderan por los beneficios, pero también por el riesgo de disrupción en las cadenas de valor, la dependencia excesiva de determinados actores y la creación de rivalidades estratégicas (Feás, 2024). Como respuesta, tanto los Estados como las compañías que operan en el comercio internacional deben adaptarse a nuevas estructuras de seguridad nacional, seguridad económica y autonomía estratégica.

En este contexto, la geopolítica ha penetrado profundamente en la esfera económica, redefiniendo la naturaleza de la estabilidad del mercado. La mayoría de los riesgos económicos son actualmente de naturaleza geopolítica, lo que los convierte en eventos difícilmente predecibles. La aparición de la seguridad nacional como prioridad absoluta para los Estados modernos ha erosionado el orden liberal clásico, haciendo que el debate entre libre comercio y proteccionismo sea más frágil y difuso que nunca (Feás, 2024).

Este entorno de riesgo sistémico se ve agravado por lo que diversos autores describen como una fase de desorden mundial o caos sistémico dentro del sistema global (Merino, 2024), caracterizada por una pérdida significativa de control por parte de las instituciones internacionales tradicionales ante la agresiva competencia por los recursos y los mercados. En respuesta a estos retos, las naciones avanzan hacia la autonomía estratégica, aplicando nuevos

marcos legislativos para proteger sus industrias nacionales de la naturaleza impredecible de las crisis geopolíticas.

### **2.3. La crisis del Mar Rojo y las nuevas interrupciones logísticas**

A las interrupciones derivadas de la pandemia y de los conflictos geopolíticos en Europa del Este y Asia, se añadió a finales de 2023 una nueva crisis logística de gran envergadura: los ataques de los rebeldes hutíes de Yemen contra buques mercantes que transitaban por el Mar Rojo y el estrecho de Bab el-Mandeb. Esta ruta, que conecta el Océano Índico con el Mar Mediterráneo a través del Canal de Suez, es una de las arterias comerciales más importantes del mundo, por la que transita aproximadamente el 12% del comercio global y el 30% del tráfico de contenedores (World Economic Forum, 2024).

Los ataques obligaron a las principales navieras a desviar sus buques por el Cabo de Buena Esperanza, en el extremo sur de África, añadiendo entre diez y catorce días adicionales a los tiempos de tránsito estándar en la ruta Asia-Europa e incrementando de manera sustancial los costes de combustible y seguros (Infor, 2024; World Economic Forum, 2024). Esta interrupción no fue un evento aislado, sino que se prolongó durante meses, generando un efecto acumulativo sobre las cadenas de suministro que dependían del tráfico marítimo de largo recorrido.

La crisis del Mar Rojo constituye un ejemplo paradigmático de lo que Feás (2024) describe como riesgo de naturaleza geopolítica aplicado a la economía: un conflicto armado regional, aparentemente distante de los centros económicos europeos, capaz de alterar profundamente las condiciones de operación del comercio internacional. Para las empresas del sector textil, el impacto fue particularmente relevante, dado que una proporción significativa de la producción de moda rápida se fabrica en el sudeste asiático y se envía a Europa por vía marítima a través del Canal de Suez. El análisis del impacto diferencial de esta crisis sobre Inditex y sus competidores se desarrollará en los Capítulos 3 y 4.

### **2.4. Riesgo sistémico y autonomía estratégica en el orden contemporáneo**

El panorama económico global actual atraviesa una transformación estructural profunda en la que la lógica tradicional de mercado ha sido desplazada por imperativos de carácter geopolítico (Díez Guijarro, 2022; Heine, 2024). Esta nueva realidad se define por la emergencia de riesgos sistémicos que desafían los principios fundamentales del orden

internacional liberal establecido tras la Guerra Fría (Sánchez Mendioroz et al., 2024; Serbin, 2024). Como señala Feás (2024), la mayor parte de los riesgos económicos actuales son de naturaleza política, lo que genera un entorno de incertidumbre radical donde ya no resulta factible asignar probabilidades estadísticas tradicionales a los desafíos que enfrentan los mercados globales.

#### ***2.4.1. El caos sistémico y la erosión institucional***

La inestabilidad actual no debe entenderse como una serie de crisis aisladas, sino como una fase superior de desorden mundial (Serbin, 2024). Merino (2024) sostiene que el sistema global ha ingresado en una etapa donde la competencia interestatal e interempresarial supera la capacidad ordenadora de las estructuras existentes, amenazando con una ruptura de la organización del sistema. Esta carencia de capacidad reguladora resulta evidente en las dificultades de las instituciones internacionales para mediar en las luchas entre los polos de poder dominantes (Feás et al., 2022; Serbin, 2024). La guerra en Ucrania actúa como la expresión principal de este conflicto estructural, agudizando las contradicciones sistémicas y acelerando el tránsito hacia un mundo multipolar donde el control institucional se ha visto significativamente mermado (Feás et al., 2022; Heine, 2024; Katysheva, 2024).

#### ***2.4.2. Del libre comercio hacia la seguridad económica***

Bajo este contexto de riesgo sistémico, el consenso histórico sobre el libre comercio se ha debilitado considerablemente. Las decisiones económicas actuales ponderan la seguridad nacional y la mitigación de riesgos por encima de la simple rentabilidad financiera (Díez Guijarro, 2022; Setyadi et al., 2025). Este cambio de paradigma ha revitalizado el conflicto entre libre comercio y proteccionismo, llevando a las naciones a desarrollar nuevos marcos centrados en la seguridad económica y la autonomía estratégica (Esteban et al., 2025; Fernández-Miguel et al., 2025). La Unión Europea, por ejemplo, ha reconocido los peligros de una dependencia excesiva de rivales estratégicos, especialmente tras quedar expuesta su enorme dependencia gasística de Rusia y su vulnerabilidad en las cadenas de suministro durante la pandemia (Feás et al., 2022; Gobierno de España, 2021; Reichel, 2025).

#### ***2.4.3. La autonomía estratégica como modelo rector***

La autonomía estratégica ha emergido como eje rector de la nueva política económica industrial (Esteban et al., 2025; Fernández-Miguel et al., 2025). Este modelo implica un

enfoque triple para reducir la vulnerabilidad sistémica de las naciones: en primer lugar, la defensa y seguridad, mediante el desarrollo de capacidades propias más integradas y eficaces para reducir la subordinación estratégica a actores externos; en segundo lugar, la independencia tecnológica, garantizando el control sobre tecnologías esenciales y reduciendo la dependencia de proveedores que no compartan intereses estratégicos; y, en tercer lugar, la seguridad económica, minimizando los riesgos vinculados a las relaciones industriales y financieras mediante la diversificación de suministros y la protección de intereses críticos (Esteban et al., 2025; Gobierno de España, 2021).

Esta reconstrucción de las prioridades económicas ha forzado un cambio fundamental en la logística internacional, transitando del modelo *just-in-time* que maximizaba la eficiencia a costa de la vulnerabilidad hacia un modelo *just-in-case* que prioriza la continuidad del suministro (Alicke et al., 2021; Setyadi et al., 2025). Sablón Cossío et al. (2022) enfatizan que la gestión de estos riesgos requiere una articulación precisa entre los diferentes eslabones de la cadena y los stakeholders, asegurando que las operaciones se mantengan seguras a pesar de la persistente inestabilidad política global.

En última instancia, la búsqueda de la autonomía estratégica representa el intento de los Estados modernos por navegar un orden global fragmentado donde el riesgo sistémico se ha convertido en una característica permanente de la economía internacional (Díez Guijarro, 2022; Serbin, 2024). El contexto descrito en este capítulo, la pandemia, la guerra en Ucrania, las tensiones con China, la crisis del Mar Rojo, configura el escenario en el que empresas concretas como Inditex han debido tomar decisiones estratégicas sobre la localización de su producción. El siguiente capítulo analiza cómo la compañía gallega ha respondido a estas transformaciones.

## **Capítulo 3: Caso de Estudio – Inditex y la Reconfiguración de su Cadena de Suministro**

### **3.1. El modelo tradicional de Inditex: Producción de proximidad vs. Producción en Asia**

El modelo de la cadena de suministro de Inditex, con su marca insignia Zara a la cabeza, ha revolucionado la industria textil al alejarse de los paradigmas tradicionales de producción estacional a largo plazo. Zara, por ejemplo, incorpora prendas nuevas a su catálogo varias veces por semana, diferenciándose de otras marcas que presentan colecciones por temporada (Aftab et al., 2018; Crofton et al., 2007). La arquitectura fundamental de su éxito se sustenta en un enfoque de cadena de suministro dual que permite a la organización equilibrar estratégicamente la capacidad de respuesta rápida con la eficiencia en los costes operativos (Ji, 2025). En lugar de depender exclusivamente de la manufactura deslocalizada de bajo coste, Inditex divide su producción en dos flujos claramente diferenciados según el tipo de producto y su sensibilidad a las tendencias: la producción de proximidad y la producción en Asia (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Un elemento diferencial del modelo de Inditex es la concentración de sus funciones estratégicas en su sede de Arteixo, en la provincia de A Coruña. Esta proximidad física entre el centro de diseño y el principal centro de distribución no es una casualidad organizativa, sino una decisión estratégica que permite ciclos de retroalimentación extremadamente cortos entre la información de ventas captada en las tiendas, las decisiones de diseño y la puesta en producción. Esta integración física y funcional en Arteixo es lo que hace posible que Inditex opere con tiempos de respuesta que sus competidores, organizados de manera más dispersa, no han podido replicar (Crofton et al., 2007).

Para los artículos de alta moda y tendencias emergentes, Inditex prioriza la producción de proximidad, utilizando redes de proveedores y clústeres de fabricación ubicados principalmente en España, Portugal, Marruecos y Turquía, donde se pone el foco en la precisión de la confección y en la alta calidad de los materiales (Aftab et al., 2018; Inditex, 2022). Esta cercanía geográfica otorga a la compañía una flexibilidad operativa notable, permitiéndole comprimir el ciclo desde el diseño hasta la llegada del producto a las tiendas a un periodo de apenas quince días a unas pocas semanas (Ji, 2025; Pavlidou et al., 2025). Aunque la producción en estas regiones europeas y mediterráneas supone unos costes laborales entre un

15% y un 20% más altos en comparación con los países asiáticos, esta estrategia resulta altamente rentable al contrarrestar los costes de mediación del mercado (Aftab et al., 2018). La proximidad facilita la producción en lotes pequeños y las ediciones limitadas, lo que minimiza el riesgo de obsolescencia, evita la acumulación de inventarios no deseados y reduce drásticamente las pérdidas por rebajas o liquidaciones (Aftab et al., 2018; Crofton et al., 2007). Como argumentan los ejecutivos de la compañía, la filosofía corporativa defiende que para reducir el tiempo de entrega es necesario producir más cerca, no necesariamente más barato (Crofton et al., 2007). Además, este modelo de proximidad actúa como un amortiguador crítico frente a disrupciones logísticas internacionales y volatilidades en los costes de transporte (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Desde la perspectiva del marco teórico desarrollado en el Capítulo 1, esta filosofía corporativa constituye un ejemplo paradigmático de cómo la eficiencia de costes ha dejado de ser el principal motor en las decisiones de localización productiva. Frente a la lógica liberal clásica que priorizaría la producción en el país con menores costes laborales, Inditex subordina esta variable a la velocidad de respuesta y la seguridad de suministro, en línea con los postulados neo-mercantilistas que privilegian la protección estratégica sobre la optimización puramente económica.

Por el contrario, la producción en Asia se reserva para los artículos básicos o de continuidad, como las prendas que Zara incorpora todos los años y que se convierten en insignias de la marca (Ji, 2025). Esta categoría, que representa aproximadamente el 40% del portfolio de Zara, comprende prendas que no destacan por su diseño, normalmente piezas clásicas como camisetas blancas o pantalones vaqueros, confeccionadas en colores convencionales y con un ciclo de vida a largo plazo y predecible. Es por ello que Zara no necesita prestar especial atención a la elaboración de este tipo de prendas, buscando fundamentalmente una producción económica y estable (Aftab et al., 2018; Ji, 2025). Para estos productos, Inditex externaliza la producción a redes de proveedores en países como China, Bangladesh, India, Pakistán, Vietnam y Camboya (Aftab et al., 2018). En este flujo, la cadena de suministro persigue maximizar la eficiencia y aprovechar las economías de escala derivadas de unos costes laborales y de producción significativamente menores (Aftab et al., 2018; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Si bien este modelo conlleva tiempos de entrega mucho más largos y un mayor grado de complejidad logística, resulta ser la estrategia óptima para sostener los márgenes de beneficio en productos que no exigen una respuesta inmediata a los cambios del mercado (Ji, 2025).

En conclusión, el modelo tradicional de Inditex se fundamenta en una segmentación geográfica altamente calculada en la que los distintos tipos de colecciones y prendas se confeccionan en diferentes lugares en función de las necesidades específicas de cada una. Al integrar vertical y horizontalmente su cadena de valor, la empresa logra una sinergia entre la agilidad de la producción de proximidad y la eficiencia en costes de Asia (Ji, 2025; Pavlidou et al., 2025). Esta dicotomía productiva no solo mitiga la incertidumbre y la volatilidad inherentes al sector de la moda rápida, sino que proporciona una ventaja competitiva sostenible que ha consolidado a Inditex como líder en el mercado global (Aftab et al., 2018; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

### **3.2. Análisis de la transición: Por qué el norte de África (Marruecos) y Turquía son clave**

El entorno post-COVID, la incertidumbre geopolítica y las recientes crisis logísticas internacionales han presionado severamente las cadenas de suministro globales, impulsando a empresas líderes como Inditex a reconfigurar sus operaciones hacia la relocalización o *nearshoring* (Metro Global, 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Para mitigar la volatilidad de los costes de transporte y los continuos retrasos asociados a las rutas de largo recorrido desde Asia, Inditex ha reforzado de manera deliberada sus centros de producción de proximidad en la región euro-mediterránea, consolidando a Marruecos y Turquía no solo como alternativas de bajo coste, sino como pilares estratégicos de agilidad, capacidad técnica y resiliencia (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Como resultado, aproximadamente la mitad de la producción de la compañía se concentra actualmente en áreas geográficas cercanas a su sede central, destacando estos dos países junto a España y Portugal (Escalona-Orcao et al., 2015; Inditex, 2022).

Marruecos se ha erigido como un hub estratégico para el mercado europeo debido, primordialmente, a su ubicación geográfica. Situado a una corta distancia a través del mar Mediterráneo, permite tiempos de entrega por carretera de apenas 48 horas hacia los centros logísticos de Inditex en España, lo que resulta vital para la rápida reposición de inventario en las tiendas de la Unión Europea (CEMS-Global, s.f.; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Además de la velocidad, el clúster marroquí ofrece ventajas competitivas significativas derivadas de acuerdos arancelarios preferenciales que permiten un acceso libre de impuestos a la UE, una fuerza laboral cualificada especializada en acabados complejos, y el desarrollo de infraestructuras logísticas modernas como el puerto de Tánger Med (CEMS-

Global, s.f.; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Esta versatilidad permite la producción de series cortas en plazos mínimos, otorgando a marcas como Zara, Pull & Bear y Massimo Dutti una ventaja competitiva esencial para su modelo de moda rápida (Ouaha, 2021). Asimismo, la industria textil marroquí ha incrementado su enfoque en la sostenibilidad corporativa, adoptando procesos ecoeficientes exigidos por los compradores globales (CEMS-Global, s.f.; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Por su parte, Turquía aporta una dimensión diferente y complementaria a la reconfiguración de la cadena de suministro de Inditex. A diferencia de otros centros de proximidad, el mercado turco posee un proceso de producción totalmente integrado y una cadena de valor textil completa, que abarca desde la producción de algodón de primera calidad hasta el diseño y la confección final de las prendas, convirtiéndose así en un productor multidimensional (Ouaha, 2021; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Su robusta infraestructura industrial permite a Inditex no solo mantener la rapidez, sino también escalar la producción a niveles que otros mercados cercanos no pueden igualar de forma individual, accediendo al mismo tiempo a tecnologías de confección avanzadas (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). La Unión Aduanera entre Turquía y la UE facilita el movimiento de mercancías sin grandes barreras técnicas, mientras que su posición geográfica actúa como un puente logístico indispensable hacia los mercados de Europa del Este y Asia Central (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Cabe señalar que la relocalización hacia estos mercados de proximidad no responde únicamente a criterios de velocidad y coste, sino también a las nuevas exigencias regulatorias europeas en materia de sostenibilidad y debida diligencia. Como se ha expuesto en el marco teórico, la Directiva europea de debida diligencia obliga a las grandes empresas a supervisar el cumplimiento de estándares laborales y medioambientales en toda su cadena de suministro. La producción en países como Marruecos y Turquía, más próximos geográficamente y regulatoriamente a la UE, facilita esta supervisión y reduce los riesgos reputacionales asociados a la producción en países asiáticos con marcos regulatorios más débiles en materia laboral (Fernández-Miguel et al., 2025).

La transición hacia estos mercados del norte de África y Eurasia ha sido determinante para desvincular la operatividad de Inditex de las severas interrupciones logísticas originadas en el continente asiático. Durante la crisis del Mar Rojo, que obligó a desviar los buques de carga por el Cabo de Buena Esperanza e incrementó los tiempos de tránsito en varias semanas y los

costes de combustible de manera exponencial, la capacidad de abastecerse desde ubicaciones cercanas mitigó el impacto (Metro Global, 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). La operatividad vía marítima corta desde Marruecos y por vía terrestre desde Turquía permitió a Inditex mantener la disponibilidad de su inventario y la frecuente renovación de productos que caracterizan al grupo, mientras que la mayoría de sus competidores enfrentaban disrupciones masivas (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Este cambio de estrategia hacia el *nearshoring* no solo ha protegido las operaciones, sino que ha reducido los desperdicios al permitir un inventario más ajustado y ha contribuido a aumentar sustancialmente los beneficios corporativos (Metro Global, 2024).

La consolidación de Marruecos y Turquía en el ecosistema de Inditex representa una evolución calculada y necesaria en la gestión de su cadena de suministro. Lejos de depender exclusivamente de la reducción de costes laborales, la empresa utiliza estos mercados para dotarse de la flexibilidad necesaria para sortear la incertidumbre global. La combinación de velocidad de respuesta logística, acuerdos comerciales favorables, capacidades industriales maduras y mitigación de riesgos asegura el mantenimiento del liderazgo y la competitividad de Inditex en el exigente mercado internacional de la moda (Ouaha, 2021; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

### **3.3. Digitalización y logística: La tecnología como facilitadora de la relocalización**

La reconfiguración de la cadena de suministro hacia un modelo de proximidad en el sector de la moda rápida no sería viable sin una infraestructura digital avanzada (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). La digitalización de la gestión de la cadena de suministro, impulsada por la adopción de tecnologías propias de la Industria 4.0, actúa como el facilitador principal de esta relocalización, al permitir coordinar en tiempo real miles de centros productivos y puntos de venta dispersos globalmente (Li et al., 2024; Pavlidou et al., 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Esta convergencia entre tecnología y logística proporciona a empresas como Inditex la agilidad, resiliencia y robustez necesarias para enfrentar entornos comerciales altamente volátiles (Pavlidou et al., 2025).

Un pilar fundamental de este ecosistema tecnológico es la implementación masiva del sistema de Identificación por Radiofrecuencia (RFID), que funciona como el catalizador más importante para la eficiencia logística (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Esta tecnología permite rastrear e identificar cada prenda de forma individual desde su salida

de los centros de distribución hasta su venta final, proporcionando una visibilidad y precisión absolutas sobre el inventario y eliminando la necesidad de realizar recuentos manuales (Ji, 2025; Li et al., 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Al combinarse con el sistema de Gestión de Stock Integrado (SINT), el RFID hace posible la omnicanalidad, permitiendo que los pedidos en línea sean preparados y enviados directamente desde el inventario de las tiendas físicas (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Esta capacidad transforma cada tienda en un microcentro logístico, lo que maximiza la disponibilidad del producto, reduce drásticamente los tiempos de entrega y disminuye la huella de carbono asociada al transporte (Inditex, 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Además, en ciudades como Madrid, la compañía ofrece la entrega del producto al consumidor el mismo día de la compra en línea, gracias a la proximidad de sus centros logísticos.

Para sostener la agilidad que exige la producción de proximidad, Inditex se apoya en arquitecturas digitales propias, como la Inditex Open Platform (IOP), que integra de manera modular los procesos de diseño, logística y ventas (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). A través de terminales de punto de venta, asistentes digitales personales y herramientas de Big Data e Inteligencia Artificial, la compañía captura datos de ventas y preferencias de los consumidores en tiempo real a nivel global (Ji, 2025; Li et al., 2024; Pavlidou et al., 2025). Este flujo continuo de información se transmite instantáneamente a la sede central en Arteixo, España, y a los equipos de producción, permitiendo ajustar la manufactura diaria y reducir el tiempo de entrega de cinco semanas a aproximadamente tres semanas o menos (Ji, 2025; Li et al., 2024).

Asimismo, la integración de los sistemas de información con la red de proveedores optimiza la comunicación y la visibilidad de la cadena de suministro. Esta digitalización compartida ha demostrado ser capaz de reducir los tiempos de entrega de los proveedores en un 20% y disminuir las roturas de inventario en un 10%, mitigando los retrasos causados por disrupciones imprevistas (Ji, 2025). Esta transparencia digital constituye una herramienta crítica para la resiliencia operativa y la gestión de crisis (Pavlidou et al., 2025).

Para llevar a cabo el modelo de relocalización y garantizar su crecimiento futuro, la infraestructura logística física también ha requerido inversiones tecnológicas masivas. Los centros de distribución operan como cerebros logísticos altamente automatizados que, mediante brazos robóticos y cintas transportadoras, clasifican y distribuyen prendas con una

gran velocidad, garantizando que los productos lleguen a cualquier mercado principal en menos de 48 horas (Li et al., 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). En coherencia con este enfoque, Inditex ha puesto en marcha un plan extraordinario de expansión logística que destina 900 millones de euros anuales durante los ejercicios 2024 y 2025 para aumentar la capacidad de procesamiento y automatización en centros como Zaragoza II, la región de Valencia y Lelystad en Países Bajos (Inditex, 2024; Inditex, 2025).

En definitiva, la digitalización y la tecnología no son simples mejoras operativas, sino los motores que hacen posible y rentable la estrategia de relocalización en la industria de la moda rápida. La aplicación sinérgica de RFID, análisis de datos avanzados y plataformas logísticas automatizadas otorga a la cadena de suministro la flexibilidad necesaria para sincronizar los clústeres de producción de proximidad con los rápidos y cambiantes ciclos de consumo del mercado global (Li et al., 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

### **3.4. Impacto en la rentabilidad y la resiliencia operativa postpandemia**

El periodo comprendido entre 2020 y 2024 representó un reto sin precedentes para las cadenas de suministro a nivel global; sin embargo, Inditex logró navegar estas sucesivas crisis y emerger con niveles récord de rentabilidad y una posición financiera extraordinariamente sólida (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Los resultados corporativos reflejan la eficacia de su reconfiguración logística y operativa postpandemia. En el ejercicio 2023, las ventas de la compañía crecieron un 10,4% hasta alcanzar los 35.947 millones de euros, mientras que el beneficio neto se incrementó en un 30,3%, situándose en 5.395 millones de euros (Inditex, 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Esta trayectoria de crecimiento rentable continuó en 2024, con unas ventas récord de 38.632 millones de euros y un beneficio neto de casi 5.900 millones de euros (Inditex, 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Durante ambos periodos, el margen bruto se mantuvo notablemente estable en un 57,8%, lo que subraya la capacidad del grupo para absorber las presiones inflacionarias mediante la mejora de la eficiencia operativa y un riguroso control de los gastos operativos, los cuales crecieron por debajo del ritmo de las ventas (Inditex, 2024; Inditex, 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Un factor determinante en esta rentabilidad sostenida ha sido la resiliencia de su red de aprovisionamiento frente a disrupciones logísticas internacionales, como la reciente crisis en

el Mar Rojo. Los conflictos geopolíticos en esta región obligaron a los buques de carga a evitar el Canal de Suez y desviarse por el Cabo de Buena Esperanza, lo que añadió semanas a los tiempos de tránsito estándar y aumentó drásticamente los costes operativos del transporte desde Asia (Infor, 2024; World Economic Forum, 2024). En este contexto de inestabilidad, la estructura de proximidad de Inditex actuó como un amortiguador crítico (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Al concentrar cerca del 50% de su producción en la región euro-mediterránea, la compañía redujo significativamente su dependencia del transporte marítimo de larga distancia en comparación con sus competidores (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Este dinamismo le permitió abastecer sus tiendas desde clústeres en Marruecos y Turquía, evitando roturas de inventario, manteniendo la rotación constante de novedades y asegurando una mayor tasa de ventas a precio completo al no tener que recurrir a descuentos agresivos para liquidar mercancía atrasada (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Además de la mitigación de riesgos logísticos, la resiliencia postpandemia de Inditex se ha consolidado mediante un ambicioso programa de optimización de su red de tiendas físicas y su integración omnicanal. La empresa ha llevado a cabo una reestructuración estratégica, cerrando establecimientos más pequeños y menos eficientes para sustituirlos por tiendas insignia de gran formato y tecnológicamente avanzadas (Inditex, 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

A pesar de operar con un número menor de tiendas físicas netas, la productividad de las ventas por metro cuadrado ha experimentado un crecimiento sustancial (Inditex, 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Estos nuevos espacios no solo funcionan como puntos de venta, sino como centros logísticos avanzados que, gracias a la tecnología RFID y al sistema SINT, permiten preparar y enviar pedidos en línea utilizando el inventario local, maximizando la conveniencia para el cliente y la eficiencia del grupo (Inditex, 2024; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

Conviene, no obstante, introducir un matiz crítico. Los resultados financieros excepcionales de Inditex en el periodo 2023–2024 no pueden atribuirse únicamente a la reconfiguración de la cadena de suministro. Factores como la evolución favorable del tipo de cambio, el reposicionamiento hacia segmentos de mayor precio medio, la contracción de competidores en determinados mercados y la propia recuperación del consumo postpandémico también han contribuido a estos resultados. Lo que sí puede afirmarse con mayor certeza es

que la estructura de proximidad ha protegido a Inditex de las pérdidas asociadas a disrupciones logísticas que sí han afectado a sus competidores, y que la capacidad de vender a precio completo directamente vinculada a la velocidad de la cadena de suministro, es un factor diferencial que refuerza sus márgenes de manera estructural.

En conclusión, la reconfiguración postpandemia de la cadena de suministro de Inditex demuestra que la flexibilidad geográfica y la profunda inversión tecnológica pueden transformar la vulnerabilidad sistémica en una clara ventaja competitiva (Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025). Respalda por una sólida posición de caja neta que supera los 11.400 millones de euros, la compañía cuenta con la fortaleza financiera necesaria para continuar su plan de expansión logística y tecnológica, asegurando así su resiliencia operativa y su liderazgo en el fragmentado y volátil mercado mundial de la moda (Inditex, 2025; Reconfiguración de la Cadena de Suministro, 2025).

## Capítulo 4: Análisis Crítico y Resultados

### 4.1. Caso comparativo: H&M y el modelo basado en el *offshoring*

Para evaluar con mayor rigor si la estrategia de relocalización de Inditex constituye una ventaja competitiva diferencial o, por el contrario, refleja una tendencia generalizada en el sector, resulta pertinente contrastar su caso con el de otro actor de referencia en la industria textil global. H&M (Hennes & Mauritz), fundada en Suecia en 1947 y segundo grupo de distribución de moda del mundo por volumen de ventas, ofrece un caso de estudio especialmente relevante, dado que su modelo de cadena de suministro ha seguido históricamente una lógica opuesta a la de Inditex en lo que respecta a la localización productiva (Pavlidou et al., 2025; Nijmeijer, 2015).

A diferencia del modelo de integración vertical parcial que caracteriza a Inditex, H&M no posee fábricas propias. La totalidad de su producción se externaliza a más de 800 proveedores distribuidos en más de 30 países (Lu, 2014). Históricamente, en torno al 60% de la mercancía de H&M se ha fabricado en países asiáticos, principalmente Bangladesh, China, Vietnam, Camboya e India, mientras que el 40% restante se producía en proveedores europeos, con Turquía como centro principal (Lu, 2014; Pavlidou et al., 2025). El modelo de H&M se ha fundamentado en un enfoque de cadena de suministro tipo *push*, en el que la empresa propone productos al mercado basándose en previsiones de demanda, a diferencia del modelo *pull* de Inditex (Aftab et al., 2018; Pavlidou et al., 2025). Esta estructura conllevaba tiempos de entrega de entre tres y seis meses para la mayor parte de su catálogo, frente a las dos o tres semanas de Inditex para sus colecciones de proximidad (Aftab et al., 2018; Ji, 2025).

La dependencia del *offshoring* asiático generó vulnerabilidades que se hicieron particularmente evidentes en el periodo 2018–2024. En 2018, una ola de calor inesperada dejó a H&M con un exceso de inventario por valor de más de 4.000 millones de dólares. La pandemia de COVID-19 impactó con especial intensidad a sus cadenas de largo recorrido, y la crisis del Mar Rojo agravó las dificultades al obligar a la compañía a recurrir a transporte aéreo de emergencia (H&M Group, 2025). Inditex ha mantenido un margen bruto estable del 57,8% durante 2023–2024, mientras que H&M registró un margen bruto del 53,4% y un margen operativo del 7,4%, significativamente inferiores (Inditex, 2025; H&M Group, 2025). Como señala Nijmeijer (2015), aunque H&M ha logrado reducir costes mediante la externalización,

Inditex mantiene tiempos de entrega mucho más cortos, lo que le permite vender una mayor proporción de productos a precio completo.

No obstante, es preciso matizar que H&M ha acelerado desde 2023 su propia estrategia de *nearshoring*, ampliando su base de proveedores en Turquía, Marruecos y Egipto para el mercado europeo, y explorando proveedores en Centroamérica para el mercado estadounidense (H&M Group, 2025). Este giro estratégico, tardío pero significativo, sugiere que el modelo de proximidad que Inditex ha desarrollado durante décadas se está convirtiendo en un estándar competitivo que sus rivales se ven obligados a replicar.

**Tabla 1. Comparativa sintética: Inditex vs. H&M (datos clave, 2023–2024)**

Indicador	Inditex (2024)	H&M (2024)
Ventas netas	38.632 M€	~23.500 M€
Margen bruto	57,8 %	53,4 %
Margen operativo	~18 %	7,4 %
Beneficio neto	~5.900 M€	~1.200 M€
Producción proximidad (UE+Med.)	~50 %	~40 % (en expansión)
Producción Asia	~50 %	~60 %
Tiempo entrega (tendencia)	2–3 semanas	3–6 meses
Modelo cadena suministro	Dual (pull + push)	Push (previsiones)
Fábricas propias	Sí (parcial)	No
Impacto crisis Mar Rojo	Limitado	Significativo
Inversión logística anual	900 M€ (2024–2025)	No especificado
Posición de caja neta	>11.400 M€	No disponible

*Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (2024; 2025) y H&M Group (2024; 2025). Algunos datos de H&M son aproximados por diferencias en los periodos fiscales.*

#### 4.2. Eficiencia de costes vs. Seguridad de suministro

El análisis del caso de Inditex, contrastado con el de H&M, permite abordar la tensión central que articula este trabajo: el *trade-off* entre eficiencia de costes y seguridad de suministro. Durante décadas, la teoría económica liberal asumió que la localización productiva debía responder prioritariamente a criterios de ventaja comparativa y minimización de costes. La evidencia empírica analizada en este TFG sugiere que esta premisa ha sido cuestionada por los acontecimientos del periodo 2018–2024.

Las variables de análisis definidas en la metodología permiten evaluar este *trade-off* de manera sistemática. En cuanto a la distribución geográfica de la producción, Inditex ha

incrementado progresivamente la proporción de producción de proximidad, concentrando en torno al 50% de su manufactura en la región euro-mediterránea (Inditex, 2022). En términos de resiliencia operativa, la compañía ha demostrado una capacidad superior a la de sus competidores para mantener la continuidad del suministro durante la crisis del Mar Rojo, evitando roturas de inventario significativas. Respecto a la rentabilidad, el mantenimiento de un margen bruto del 57,8% durante un periodo de fuerte presión inflacionaria indica que el coste adicional de la producción de proximidad se compensa con creces mediante la reducción de rebajas, la menor obsolescencia del inventario y los menores costes logísticos directos. Finalmente, en lo relativo al grado de autonomía estratégica, la diversificación hacia Marruecos y Turquía ha reducido la exposición de Inditex a los riesgos específicos del continente asiático sin generar una nueva dependencia crítica de un único país o región.

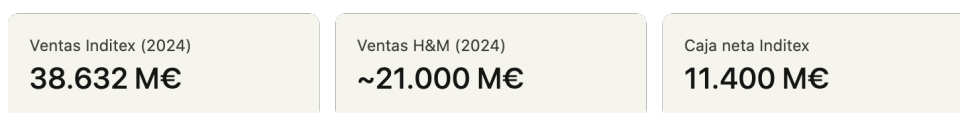
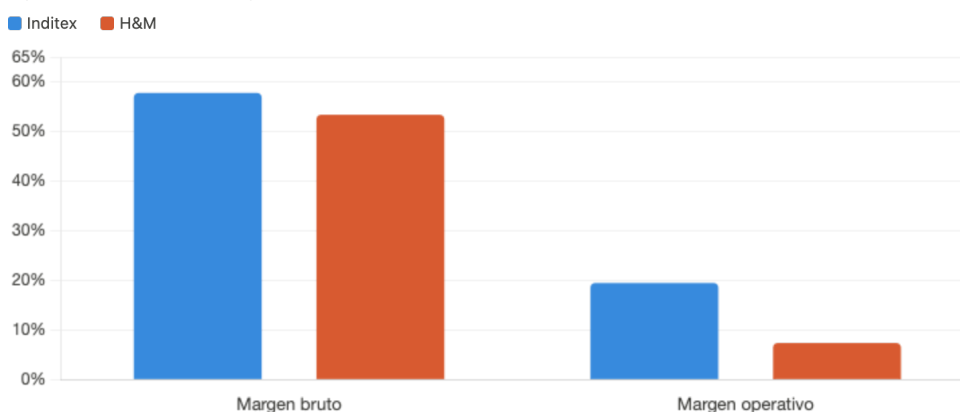


Figura 2. Comparativa de márgenes: Inditex vs H&M (ejercicio fiscal 2024)



Fuentes: Inditex, FY2024 Results (2025); H&M Group, Full-Year Report 2024 (2025). El margen operativo de Inditex se estima a partir del beneficio neto de ~5.900 M€ sobre ventas de 38.632 M€.

La evidencia empírica sugiere que, en el contexto geopolítico actual, la dicotomía entre eficiencia y seguridad resulta menos pronunciada de lo que podría suponerse. Para Inditex, la producción de proximidad no es un coste que se soporta a cambio de seguridad, sino una fuente de ventaja competitiva que genera rendimientos superiores precisamente porque el entorno ha dejado de premiar la optimización de costes a distancia.

### 4.3. El rol de España dentro de la cadena de valor europea de Inditex

El análisis de la reconfiguración de la cadena de suministro de Inditex no puede completarse sin considerar el papel singular que desempeña España dentro de esta arquitectura

logística. A diferencia de la mayoría de las multinacionales del sector textil, cuyas funciones corporativas se encuentran frecuentemente desvinculadas de los centros de producción y distribución, Inditex ha mantenido en España no solo su sede corporativa, sino también su centro de diseño, sus principales centros de distribución y una parte significativa de su capacidad productiva.

Arteixo, en la provincia de La Coruña, funciona como el centro neurálgico de la compañía, allí se diseñan las colecciones, se procesan los datos de ventas globales y se toman las decisiones de producción y distribución en tiempo real. La decisión de mantener estas funciones integradas en un mismo espacio geográfico no es trivial, es la condición que hace posible los ciclos de respuesta de dos a tres semanas que caracterizan el modelo. Adicionalmente, los centros logísticos de Zaragoza y, más recientemente, los proyectos de expansión en la región de Valencia sitúan a España como el nodo conector entre la producción de proximidad en Marruecos, Portugal y Turquía, y la distribución hacia el conjunto del mercado europeo (Inditex, 2024; Inditex, 2025).

Desde la perspectiva del marco teórico de este trabajo, el caso de Inditex sugiere que España ha sabido capitalizar su posición geográfica, puente entre Europa y el norte de África, y su tejido industrial textil preexistente para consolidarse como pieza central de una cadena de valor euro-mediterránea. En un contexto en el que la autonomía estratégica europea exige diversificar las fuentes de suministro y acercar la producción al mercado final, la posición de España se revela como un activo estratégico que trasciende el caso particular de Inditex. Las inversiones logísticas del grupo situándose en 900 millones de euros anuales en 2024 y 2025, generan externalidades positivas para el tejido económico español, desde la creación de empleo cualificado hasta el desarrollo de infraestructuras de transporte y tecnología (Inditex, 2025).

#### **4.4. ¿Es un cambio permanente o una respuesta coyuntural?**

La pregunta central de esta investigación requiere posicionarse sobre la naturaleza del cambio observado: ¿constituye la relocalización de la cadena de suministro de Inditex una transformación estructural de su modelo de negocio, o una respuesta coyuntural a disrupciones que, una vez superadas, podrían revertirse?

Varios elementos analizados apuntan a que se trata de un cambio estructural. En primer lugar, las disrupciones que han motivado la transición no son eventos puntuales, sino manifestaciones de tendencias estructurales que, según el marco teórico desarrollado,

caracterizan la nueva normalidad del orden internacional. La competencia geopolítica permanente, la erosión de las instituciones multilaterales y la regionalización del comercio (Serbin, 2024; Feás, 2024). No se trata de una pandemia que vaya a repetirse de forma idéntica, sino de un entorno en el que disrupciones de diversa naturaleza se han convertido en una constante.

En segundo lugar, la respuesta de los competidores refuerza esta interpretación. El hecho de que H&M, una empresa cuyo modelo de negocio se construyó sobre las ventajas del *offshoring* asiático, esté invirtiendo activamente en *nearshoring* hacia Turquía, Marruecos y Egipto indica que la transición no es idiosincrásica de Inditex, sino que responde a condicionantes del entorno que afectan al conjunto del sector.

En tercer lugar, el marco regulatorio europeo consolida esta tendencia desde la normativa. La Directiva de debida diligencia y el Pacto Verde Europeo imponen costes adicionales a las cadenas de suministro de largo recorrido en países con marcos regulatorios débiles, lo que reduce significativamente las ventajas de coste del *offshoring* asiático (Fernández-Miguel et al., 2025). Estos cambios regulatorios no son reversibles a corto plazo y crean incentivos permanentes para la producción de proximidad.

No obstante, sería reduccionista afirmar que el *offshoring* asiático está condenado a desaparecer. Para determinadas categorías de producto, prendas básicas, alto volumen, baja sensibilidad a tendencias, la producción en Asia sigue ofreciendo ventajas de escala y coste que la proximidad no puede replicar. Lo que ha cambiado es la proporción y la lógica, la producción en Asia ya no se concibe como el modelo por defecto, sino como un complemento estratégico dentro de una cadena de suministro diversificada geográficamente y orientada a la resiliencia.

## **5. Conclusiones generales y discusión**

### **5.1. Síntesis de los principales hallazgos**

El presente Trabajo de Fin de Grado se propuso analizar cómo la convergencia de factores geopolíticos, sanitarios y regulatorios ha impulsado la reconfiguración de la cadena de suministro de Inditex, evaluando si este cambio constituye una transformación estructural de su modelo de negocio o una respuesta coyuntural a disrupciones temporales. Para ello, se articularon tres objetivos específicos que han guiado el análisis a lo largo de los cuatro capítulos precedentes. En este apartado final se sintetizan, interpretan y discuten los resultados obtenidos, se contrastan con la literatura existente, se reflexiona sobre las implicaciones teóricas y prácticas del estudio, y se identifican sus limitaciones y posibles líneas de investigación futuras.

El análisis del marco teórico ha puesto de manifiesto que las Cadenas Globales de Valor (CGV), tal como fueron conceptualizadas por Gereffi (1994), han alcanzado un punto de inflexión. La fragmentación productiva orientada al arbitraje de costes, que durante décadas definió la estrategia de las multinacionales del sector textil, se percibe hoy como una fuente de vulnerabilidad estratégica más que como una ventaja competitiva. Este cambio de percepción no responde a un solo evento, sino a la acumulación de disrupciones que han puesto a prueba la solidez de las cadenas de suministro de largo recorrido, como, la pandemia de COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, las tensiones entre China y Estados Unidos, la crisis del Mar Rojo y la creciente presión regulatoria europea en materia de sostenibilidad y debida diligencia.

El estudio de caso de Inditex ha revelado que la compañía gallega no se ha limitado a reaccionar ante estas disrupciones, sino que ha intensificado un modelo de proximidad que formaba parte de su ADN estratégico desde sus orígenes. La segmentación dual de su cadena de suministro, producción de proximidad para las líneas de tendencia y producción en Asia para los básicos, le ha permitido equilibrar velocidad y coste, mientras que la concentración de funciones estratégicas en Arteixo y la inversión masiva en digitalización (RFID, Inditex Open Platform, centros logísticos automatizados) han dotado al sistema de la agilidad necesaria para operar en un entorno volátil. Los resultados financieros del periodo 2023–2024 demuestran ventas récord de 38.632 millones de euros, margen bruto sostenido del 57,8%, beneficio neto cercano a los 5.900 millones, lo que confirma que esta estrategia no ha supuesto un sacrificio de rentabilidad, sino que ha reforzado la posición competitiva de la compañía.

El contraste con H&M, cuyo modelo histórico de externalización total y dependencia del *offshoring* asiático ha generado tiempos de entrega de tres a seis meses, un margen bruto inferior (53,4%) y una exposición significativa a disrupciones logísticas, ha servido para dimensionar la ventaja diferencial de Inditex. El hecho de que la propia H&M haya acelerado desde 2023 su transición hacia el *nearshoring* en Turquía, Marruecos y Egipto refuerza la hipótesis de que el modelo de proximidad ha dejado de ser una particularidad de Inditex para convertirse en una tendencia sectorial condicionada por el nuevo entorno geopolítico.

## **5.2. Discusión e interpretación de los resultados en relación con los objetivos**

### **Objetivo específico 1: Evolución de las estrategias de localización productiva de Inditex.**

El primer objetivo se propuso examinar la evolución de las estrategias de localización productiva de Inditex antes y después de la pandemia. El análisis realizado en el Capítulo 3 ha documentado que Inditex mantenía ya antes de 2020 una proporción significativa de producción de proximidad, especialmente para sus colecciones de tendencia, concentrada en España, Portugal, Marruecos y Turquía. Lo que ha cambiado en el periodo de después de la pandemia, no es tanto la existencia de esta estrategia de proximidad, sino su intensificación y su resignificación dentro del discurso corporativo y del entorno competitivo. La pandemia, al exponer las vulnerabilidades de las cadenas de suministro de lejanía, transformó lo que había sido una opción estratégica entre otras en una necesidad operativa reconocida por el conjunto del sector. Los factores que han motivado esta transición son múltiples e interrelacionados: la volatilidad de los costes de transporte marítimo, la incertidumbre geopolítica permanente, la creciente presión regulatoria de la Unión Europea y la propia lógica competitiva de la moda rápida, que premia la velocidad de respuesta al mercado.

Un hallazgo que merece atención particular es que la transición de Inditex no puede caracterizarse como una ruptura con su modelo anterior, sino como una aceleración de tendencias preexistentes. La filosofía corporativa de producir más cerca, no necesariamente más barato (Crofton et al., 2007) antecede a la pandemia en más de una década. Lo que han hecho las disrupciones del periodo 2020–2024 es validar externamente esta filosofía y elevar su relevancia estratégica al demostrar que el entorno global ya no recompensa de manera consistente la optimización de costes a distancia.

### **Objetivo específico 2: Dinámicas neo-mercantilistas y autonomía estratégica.**

El segundo objetivo buscó evaluar en qué medida las dinámicas neo-mercantilistas y la búsqueda de autonomía estratégica han condicionado las decisiones de relocalización de Inditex. La discusión teórica desarrollada en el Capítulo 1, junto con el análisis contextual del Capítulo 2, ha permitido establecer que el neo-mercantilismo ofrece un marco interpretativo pertinente para comprender el fenómeno observado. La subordinación de la eficiencia de costes a la seguridad de suministro que practica Inditex es coherente con lo que Balaam y Dillman (2019) definen como la subordinación de los mercados a los intereses del Estado, entendiendo aquí que los intereses del Estado se manifiestan a través de la regulación (Directiva de debida diligencia, Pacto Verde Europeo) y que las empresas internalizan estos imperativos en sus estrategias corporativas.

No obstante, resulta necesario matizar esta interpretación. Las decisiones de Inditex no responden exclusivamente a imperativos geopolíticos o regulatorios impuestos desde fuera, sino también a una lógica empresarial autónoma, la producción de proximidad genera ventajas competitivas intrínsecas entendidas como, velocidad, menor obsolescencia del inventario, mayor tasa de venta a precio completo, que resultan rentables con independencia del contexto geopolítico. Esto sugiere que la relación entre neo-mercantilismo y estrategia empresarial es bidireccional por un lado el entorno geopolítico refuerza y por otro legitima una estrategia que ya generaba valor por sí misma. La convergencia entre los incentivos de mercado y los imperativos geopolíticos es, precisamente, lo que confiere al cambio observado su carácter estructural. Si la producción de proximidad solo fuera rentable bajo condiciones excepcionales de disrupción, cabría esperar una reversión una vez normalizadas las condiciones logísticas. Pero el hecho de que resulte ventajosa también en condiciones normales como demuestran los márgenes de Inditex a lo largo de décadas, indica que el cambio de entorno ha consolidado, más que creado, esta ventaja.

En lo que respecta a la autonomía estratégica, el análisis ha puesto de manifiesto que Inditex practica de facto lo que la Unión Europea denomina autonomía estratégica abierta: no ha abandonado la producción en Asia para sus prendas básicas, pero ha diversificado selectivamente sus fuentes de suministro para las líneas estratégicas, reduciendo la exposición a riesgos específicos sin renunciar a la eficiencia global del sistema. La distinción entre autonomía estratégica y autarquía, desarrollada en el apartado 1.3, resulta clave para interpretar correctamente la estrategia de Inditex, que no busca la autosuficiencia productiva, sino la reducción selectiva de dependencias críticas.

### **Objetivo específico 3: Ventaja competitiva sostenible o respuesta coyuntural.**

El tercer objetivo pretendía determinar si la estrategia de proximidad ha generado una ventaja competitiva sostenible o si constituye una respuesta coyuntural. La evidencia empírica analizada apunta con firmeza a la primera interpretación. El margen bruto sostenido del 57,8% durante un periodo de fuerte presión inflacionaria, las ventas récord consecutivas en 2023 y 2024, la resiliencia demostrada durante la crisis del Mar Rojo mientras competidores como H&M acusaban disrupciones de inventario significativas y el plan de inversión logística de 900 millones anuales configuran un patrón consistente con una transformación estructural, no con una adaptación temporal.

El argumento con más peso a favor de la naturaleza estructural del cambio es, sin embargo, de carácter sectorial, la convergencia de los competidores hacia el mismo modelo. Cuando una empresa adopta una estrategia aisladamente, puede tratarse de una respuesta individual. Cuando sus principales competidores comienzan a replicarla, como es el caso de H&M con su programa de *nearshoring* acelerado desde 2023, el fenómeno adquiere una dimensión coherente que indica un cambio en las condiciones de competencia del sector, no una mera reacción circunstancial. A ello se añade que los condicionantes regulatorios europeos, Directiva de debida diligencia, Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono, los cuales no son reversibles a corto plazo y crean incentivos permanentes que consolidan la tendencia.

### **5.3. Contraste con la literatura académica**

Los resultados de este trabajo son coherentes con las conclusiones de Pavlidou y Tsami (2025), quienes identifican la agilidad de la cadena de suministro como el factor determinante del éxito de Inditex-Zara en el mercado de la moda rápida. Sin embargo, este TFG aporta una dimensión que el trabajo de Pavlidou y Tsami no desarrolla: la lectura geopolítica de la estrategia de proximidad. Mientras que dichos autores analizan la cadena de suministro desde la óptica de la gestión de operaciones, el presente trabajo demuestra que la agilidad de Inditex no es solo una elección operativa, sino una respuesta estratégica coherente con las transformaciones del orden internacional liberal que han sido analizadas desde las Relaciones Internacionales por autores como Feás (2024), Serbin (2024) y Merino (2024).

Del mismo modo, los hallazgos refuerzan la tesis de Nijmeijer (2015) sobre el trade-off entre costes y agilidad en la comparación Inditex-H&M, pero añaden una perspectiva temporal que permite observar cómo ese trade-off se ha resuelto a favor de la agilidad en un entorno de

disrupciones sostenidas. Lo que en 2015 podía interpretarse como una preferencia estratégica entre dos opciones válidas se ha revelado, en el periodo 2020–2024, como una diferencia crítica de resiliencia operativa con consecuencias directas sobre la rentabilidad.

El trabajo también dialoga con la literatura sobre el cambio de paradigma del *just-in-time* al *just-in-case* (Alicke et al., 2021; Setyadi et al., 2025). Los datos de Inditex confirman esta transición, pero sugieren un matiz importante: para las empresas con cadenas de suministro de proximidad, el dilema entre *just-in-time* y *just-in-case* es menos acusada, puesto que la cercanía geográfica permite combinar la respuesta rápida (propia del *just-in-time*) con la seguridad de suministro (propia del *just-in-case*). En cierto sentido, el modelo de Inditex trasciende esta dicotomía al ofrecer simultáneamente velocidad y fiabilidad.

Por último, los resultados son consistentes con la visión de Gereffi (1994) sobre las cadenas impulsadas por el comprador, pero sugieren una evolución del marco original. Gereffi conceptualizó estas cadenas en un contexto de globalización ascendente, donde el poder del comprador se ejercía mediante la selección de proveedores globales en función del coste. En el contexto actual, el poder del comprador se manifiesta de una forma distinta: a través de la capacidad de diversificar geográficamente la producción, reducir dependencias críticas y mantener el control sobre los activos intangibles que generan el grueso del valor añadido. Inditex ejemplifica esta evolución: su poder dentro de la cadena de valor no reside en acceder a la mano de obra más barata, sino en orquestar una red de proveedores geográficamente diversificada con la flexibilidad necesaria para responder a un entorno impredecible.

#### **5.4. Implicaciones teóricas y prácticas**

Desde el punto de vista teórico, este trabajo aporta evidencia que refuerza la necesidad de integrar las variables geopolíticas en el análisis de las cadenas globales de valor. La teoría de las CGV, en su formulación original, privilegiaba los factores económicos, costes, eficiencia, ventaja comparativa, como determinantes de la organización productiva internacional. El caso de Inditex demuestra que, en el contexto actual, los factores geopolíticos y regulatorios de seguridad de las rutas comerciales, estabilidad de los países productores, exigencias de debida diligencia, han adquirido un peso comparable o incluso superior al de los factores puramente económicos en las decisiones de localización productiva. Esta constatación sugiere que los marcos teóricos de las Relaciones Internacionales son herramientas analíticas

indispensables para comprender la evolución de las cadenas de valor globales, y no solo complementos marginales del análisis económico.

Desde una perspectiva práctica, el estudio tiene implicaciones relevantes para la política industrial europea y para la estrategia empresarial del sector textil. Para los responsables de política industrial, el caso de Inditex ilustra cómo las regulaciones de sostenibilidad y debida diligencia, lejos de constituir una carga burocrática, pueden actuar como catalizadores de la relocalización productiva y contribuir a la reindustrialización de regiones europeas y mediterráneas que habían perdido su base manufacturera. La coherencia entre los incentivos regulatorios y las ventajas competitivas de la producción de proximidad sugiere que la Unión Europea dispone de un espacio político para profundizar en esta dirección sin imponer costes netos prohibitivos a las empresas líderes del sector.

Para las empresas del sector textil, el caso analizado ofrece una lección estratégica clara: la inversión en cadenas de suministro de proximidad, respaldada por infraestructura digital avanzada, no constituye un sobrecoste defensivo, sino una fuente de ventaja competitiva que se manifiesta tanto en la capacidad de respuesta al mercado como en la resiliencia frente a disrupciones. El hecho de que H&M esté replicando parcialmente el modelo de Inditex confirma que el sector en su conjunto está convergiendo hacia esta lógica. Las empresas que no se adapten a esta nueva realidad corren el riesgo de quedar relegadas por competidores más ágiles y mejor posicionados para absorber las inevitables disrupciones futuras.

Para España en particular, el caso de Inditex subraya el potencial del país como nodo logístico central en una cadena de valor euro-mediterránea reorganizada. La posición geográfica de España como puente entre Europa y el norte de África, combinada con la infraestructura logística desarrollada en torno a los centros de distribución de Inditex en Arteixo, Zaragoza y Valencia, configura un ecosistema que podría beneficiar no solo a Inditex, sino al conjunto del sector textil y a otras industrias con necesidades logísticas similares.

## **5.5. Limitaciones del estudio**

El presente trabajo presenta limitaciones que es necesario reconocer con transparencia, en la medida en que condicionan el alcance de las conclusiones formuladas.

En primer lugar, se trata de un estudio de caso único con un contraste limitado. Aunque la comparación con H&M permite dimensionar la ventaja diferencial de Inditex, los resultados

no son directamente generalizables al conjunto del sector textil ni, por supuesto, a otros sectores industriales. Inditex es una empresa con características excepcionales como la escala, integración vertical parcial o cultura organizativa orientada a la velocidad, que no son replicables por cualquier competidor. Es posible que empresas con modelos de negocio diferentes, escalas menores o posicionamientos de precio distintos encuentren equilibrios diferentes entre proximidad y *offshoring*.

En segundo lugar, el trabajo se ha basado fundamentalmente en fuentes secundarias: informes corporativos de Inditex y H&M, literatura académica, informes de organismos internacionales y prensa económica. No se han realizado entrevistas directas con directivos, proveedores o responsables logísticos de las compañías analizadas, lo que habría enriquecido el análisis con perspectivas de primera mano sobre las motivaciones y los procesos de toma de decisión. Los informes corporativos, además, presentan un sesgo inherente hacia la presentación favorable de los resultados, lo que obliga a interpretar los datos con cautela.

En tercer lugar, el periodo de análisis (2018–2024) es relativamente breve para confirmar de manera definitiva la naturaleza estructural del cambio observado. Aunque la evidencia disponible apunta en esa dirección, sería prematuro afirmar con certeza absoluta que la tendencia al *nearshoring* es irreversible. Un escenario de estabilización geopolítica prolongada, combinado con una reducción sostenida de los costes de transporte marítimo, podría, al menos teóricamente, reabrir el debate sobre las ventajas del *offshoring*. No obstante, la evidencia regulatoria, particularmente la Directiva de debida diligencia, y la convergencia de los competidores hacia el *nearshoring* reducen significativamente la probabilidad de una reversión completa.

Por último, el trabajo se ha centrado en la dimensión geopolítica y logística de la cadena de suministro, sin abordar en profundidad aspectos como las condiciones laborales en los países de proximidad (Marruecos, Turquía), las implicaciones medioambientales de la relocalización o el impacto sobre los trabajadores de los países asiáticos que ven reducirse los volúmenes de pedidos. Estas dimensiones, aunque exceden el alcance de este TFG, son esenciales para una evaluación completa de la transición al *nearshoring*.

## **5.6. Líneas futuras de investigación**

A partir de los hallazgos y limitaciones expuestos, se identifican diversas líneas de investigación que podrían profundizar y complementar el presente trabajo.

En primer lugar, resultaría de gran interés ampliar el análisis comparativo a otras empresas del sector textil con modelos estratégicos diferenciados. Compañías como SHEIN, cuyo modelo de negocio se basa en la producción ultrarrápida en China mediante algoritmos de predicción de demanda; Primark, que opera con un modelo de alto volumen y bajo precio y que ha estado operando desde sus inicios hasta recientemente sólo de forma física; o Mango, que como empresa española comparte contexto geográfico con Inditex pero opera con una cadena de suministro diferente, permitirían evaluar si la transición al *nearshoring* es un fenómeno generalizado o está condicionado por características específicas del modelo de negocio.

En segundo lugar, el impacto de las políticas arancelarias de la administración estadounidense sobre las estrategias de localización productiva merece un análisis específico. Las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y la imposición de aranceles progresivamente más elevados a las importaciones asiáticas, están acelerando la diversificación geográfica de las cadenas de suministro de las multinacionales que abastecen el mercado norteamericano. Un estudio que compare las estrategias de adaptación de Inditex y H&M al nuevo marco arancelario estadounidense permitiría evaluar cómo las políticas comerciales nacionales interaccionan con las decisiones de relocalización productiva. Así como también las recientes tensiones en Medio Oriente que aún no se puede concluir cuáles serán sus repercusiones.

En tercer lugar, sería pertinente analizar el efecto real de la Directiva europea de debida diligencia sobre las decisiones de aprovisionamiento de las grandes empresas textiles. Dado que esta normativa es de reciente aprobación (2024), aún no existen estudios empíricos que evalúen su impacto efectivo sobre la distribución geográfica de la producción. Un seguimiento longitudinal de los cambios en las redes de proveedores de las empresas sujetas a su ámbito de aplicación constituiría una contribución relevante a la literatura sobre regulación y cadenas de valor.

Finalmente, una línea de investigación complementaria podría abordar la dimensión social de la relocalización: las condiciones laborales en los países de *nearshoring* (Marruecos, Turquía), la percepción de los trabajadores y proveedores, y el impacto sobre los países asiáticos que experimentan una reducción de pedidos. Esta perspectiva, que el presente trabajo no ha podido desarrollar, es esencial para una evaluación integral de la transición al *nearshoring* que no se limite a la óptica de la empresa compradora.

## 5.7. Reflexión final

El caso de Inditex, analizado desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, permite extraer una conclusión que trasciende el ámbito del sector textil: las cadenas de valor globales están siendo remodeladas por fuerzas que exceden el ámbito de las decisiones empresariales. La geopolítica, la regulación, la seguridad de las rutas comerciales y la competencia entre bloques regionales configuran un entorno en el que la localización productiva ha dejado de ser una cuestión meramente técnica para convertirse en una cuestión estratégica vinculada a la seguridad económica de los Estados y a la autonomía de las regiones.

Inditex ha demostrado que es posible construir una ventaja competitiva sostenible sobre la base de la proximidad, la diversificación geográfica y la inversión tecnológica, incluso asumiendo costes de producción superiores a los que ofrecería el *offshoring* asiático. Esta constatación tiene profundas implicaciones para el debate sobre el futuro de la globalización: no estamos ante su reversión, sino ante su reconfiguración. El comercio internacional no desaparece, pero se reorganiza en torno a lógicas de proximidad, seguridad y regionalización que suponen una ruptura con el paradigma de hiperglobalización que ha dominado las últimas cuatro décadas.

En definitiva, la relocalización de la producción textil no es una moda pasajera ni una anomalía temporal provocada por la pandemia. Es una manifestación concreta de una transformación más profunda del orden económico internacional, en la que la eficiencia ha dejado de ser el único criterio de organización productiva y la resiliencia, la seguridad y la autonomía estratégica se han convertido en variables igualmente determinantes. El caso de Inditex ofrece evidencia empírica sólida de que las empresas que anticipen y se adapten a esta transformación no solo sobrevivirán, sino que prosperarán en el nuevo orden global.

**ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa**

<b>Nombre Grado/Máster:</b>	<b>E6, Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales</b>
<b>Nombre Alumno:</b>	<b>Paulo Elozegui Albizu</b>
<b>Coordinador/a TFG/TFM:</b>	<b>Pérez Fernández, Daniel Huitrón Morales, Analilia Gil Pérez, Javier</b>
<b>Nombre Director/a de TFG/TFGM:</b>	<b>Ángela Oriana Montti Sota</b>

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ	NO
	X	

**1) Uso de la IA Generativo**

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

**Uso ético**

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	X	

**Uso técnico realizado:**

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana...)? Especifica la versión o tipo de licencia.

**Marcar lo que corresponda:**

- Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) → Claude Opus 4.6., ChatGPT Free
- Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → Claude Opus 4.6., Gemini Pro, Chat GPT Free
- Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) → Claude Opus 4.6., Gemini Pro
- Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → Claude Opus 4.6., Gemini Pro
- Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) →
- Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → Claude Opus 4.6., Gemini Pro
- Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.*
- Otros (*Especificar qué herramientas*) →

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

**Firma:**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. J. B.', written over a horizontal line.

## 6. Bibliografía

- Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., y Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212–227. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212>
- Alicke, K., Barriball, E., y Trautwein, V. (2021). La transformación de las cadenas de abastecimiento por el COVID-19. McKinsey & Company.
- Averchenkova, A., Lázaro Touza, L., Escribano, G., Prolo, C., Gonzáles Carrasco, L. E., y Guzmán Luna, S. (2023). El Pacto Verde Europeo como motor de la cooperación UE-América Latina (Policy Paper). Real Instituto Elcano.
- Balaam, D. N., y Dillman, B. (2019). *Introduction to international political economy* (7.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Bermann, S., y Fabry, E. (Eds.). (2023). *EU and China between de-risking and cooperation: Scenarios by 2035* (Report n.º 126). Jacques Delors Institute.
- Bohórquez, A. F., y Martínez, M. G. (2025). La Nueva Guerra Fría: tensiones entre China y Estados Unidos desde las teorías de transición de poder y ciclo de poder en Asia, 2018-2024. *Razón Crítica*, 19, 1–23. <https://doi.org/10.21789/22561498.2128>
- Bruckmann, M. (2021). *El pacto verde europeo y las perspectivas para América Latina*. Fundación Rosa Luxemburgo.
- Casa de S.M. el Rey. (2026, enero). Intervención de Su Majestad el Rey en la sesión de apertura de la VIII Conferencia de Embajadores. [https://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades\\_disursos\\_detalle.aspx?data=6566](https://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_disursos_detalle.aspx?data=6566)
- CEMS-Global. (s.f.). *Why Morocco*. 4th Textech Morocco International Expo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La Unión Europea y América Latina y el Caribe: estrategias convergentes y sostenibles ante la coyuntura global* (LC/TS.2018/56/Rev.1). Naciones Unidas.
- Comisión Europea. (s.f.). *El Pacto Verde Europeo*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es)

- Comisión Europea. (2021). Revisión de la política comercial: una política comercial abierta, sostenible y firme (COM/2021/66 final). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Cortez Quiñonez, M. T., y Rivera Guerrero, A. L. (2025). Análisis de los retos logísticos post-COVID-19 en la cadena de suministro y su efecto en el comercio internacional. *Revista Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte (REVISTVR)*, 1(1).
- Crofton, S. O., y Dopico, L. G. (2007). Zara-Inditex and the growth of fast fashion. *Essays in Economic & Business History*, 25, 41–54.
- de Oliveira Serra, S. P. (2025). Corporate governance and due diligence analysis under the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): Legal and extraterritorial challenges (Stanford-Vienna European Union Law Working Paper No. 105). Stanford Law School y University of Vienna School of Law.
- Dempere, J., Udjo, E., y Mattos, P. (2024). The entrepreneurial impact of the European Directive on Corporate Sustainability Due Diligence. *Administrative Sciences*, 14(10), 266. <https://doi.org/10.3390/admsci14100266>
- Díez Guijarro, J. R. (2022). El retorno del riesgo geopolítico: efectos económicos de la guerra de Ucrania. *Cuadernos de Información Económica*, (288). Funcas.
- Escalona-Orcao, A. I., y Ramos Pérez, D. (2015). Los transportes y la logística en las cadenas globales de producción del sector de la moda rápida: el caso de la empresa española Inditex. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía*, (85), 113–127.
- Esteban, M., Otero Iglesias, M., y de Esperanza Picardo, C. (Coords.). (2025). Quest for strategic autonomy? Europe grapples with the US-China rivalry. Real Instituto Elcano.
- Feás, E. (2024). La geopolítica y la economía. En A. Serbin, E. Pastrana Buelvas y S. Reith (Eds.), *Reconfiguración del orden mundial: incertidumbres regionales y locales* (pp. 73–90). Fundación Konrad Adenauer y CRIES.
- Feás, E., y Steinberg, F. (2022). Efectos económicos y geopolíticos de la invasión de Ucrania (ARI 35/2022). Real Instituto Elcano.

- Fernández-Miguel, A., García-Muiña, F. E., Riccardi, M. P., Veglio, V., y Settembre-Blundo, D. (2025). Strategic and systemic sustainability: Redefining EU governance beyond environmental policy. *Sustainability*, 17(18), 8208.  
<https://doi.org/10.3390/su17188208>
- Generix Group. (2026). El COVID-19 y sus impactos en la cadena de suministro.  
<https://www.generixgroup.com>
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. En G. Gereffi y M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95–122). Praeger.
- Gobierno de España. Departamento de Seguridad Nacional. (2021). Estrategia de Seguridad Nacional 2021. Presidencia del Gobierno.
- H&M Group. (2024). H&M Group annual and sustainability report 2024. H&M Hennes & Mauritz AB.
- H&M Group. (2025). H & M Hennes & Mauritz AB full-year report 2024. H&M Hennes & Mauritz AB.
- Heine, J. (2024). Active non-alignment and global governance: From Latin America to the Global South. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 30(2), 214–224. <https://doi.org/10.1163/19426720-03002004>
- Inditex. (2021). Inditex Group annual report 2021. Industria de Diseño Textil, S.A.
- Inditex. (2022). Inditex Group annual report 2022. Industria de Diseño Textil, S.A.
- Inditex. (2024a). Consolidated annual accounts Inditex Group 2023. Industria de Diseño Textil, S.A.
- Inditex. (2024b). FY2023 results. Industria de Diseño Textil, S.A.
- Inditex. (2024c). Supply chain: Management to transform the sector.  
<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/sustainability/supply-chain>
- Inditex. (2025). FY2024 results. Industria de Diseño Textil, S.A.
- Infor. (2024). Red Sea crisis supply chain impacts. <https://www.infor.com/blog/red-sea-crisis-supply-chain-impacts>

- International Trade Administration. (s.f.). Summary of Morocco FTA textiles. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov>
- Ji, Y. (2025). Research on Zara's supply chain system. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 211(1), 36–43. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.CAU26083>
- Kennedy, S. (Ed.). (2025). *Managing U.S.-China tensions over the global economic order*. Center for Strategic and International Studies (CSIS).
- Kolev, G., y Obst, T. (2022). The G7's role in a changing world economy. Institut der deutschen Wirtschaft (IW). <https://www.iwkoeln.de/en/studies/galina-kolev-thomas-obst-the-g7s-role-in-a-changing-world-economy.html>
- Li, R., Liu, W., y Zhou, S. (2024). Digital transformation of supply chain management in the fast fashion industry: A case study of Zara. *SHS Web of Conferences*, 196, 01035.
- Lu, S. (2014). H&M supplier list and supply chain structure [Análisis de la cadena de suministro].
- Maersk. (2024). The ongoing ripple effects of Red Sea shipping disruptions. <https://www.maersk.com>
- Metro Global. (2024). Near-shoring boosted by supply chain disruption. Metro Global.
- Mubin, S., y Putri, A. H. A. (2025). The European Union Green Deal and global trade: A constructivist perspective on sustainability norms. *Journal of World Trade Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.22146/jwts.v10i1.18729>
- Nijmeijer, R. (2015). *A comparison of sourcing strategies in the apparel industry: Case study of the H&M Group and Inditex*. GRIN Verlag.
- OECD. (2025). *Reconfiguring scientific co-operation in a changing geopolitical environment: OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025*. OECD Publishing.
- Ouaha, M. (2021). The impact of the Free Trade Agreement of 2006 and analysis of the Turkish textile products in the Moroccan market. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 8(1), 12–16.

- Pavlidou, V., y Tsami, M. (2025). Success through strategic supply chain practices in fast fashion: Lessons learnt from Inditex-Zara & Shein. *Universal Journal of Management*, 13(1), 12–21. <https://doi.org/10.13189/ujm.2025.130102>
- Prebisch, R. (1950). *The economic development of Latin America and its principal problems*. United Nations.
- Reconfiguración de la cadena de suministro y resiliencia operativa: caso de estudio Inditex (2020–2025). (2025). Documento de análisis de caso.
- Reichel, A. (2025). *Sustainability, security, and strategic autonomy*. André Reichel.
- Serbin, A., Pastrana Buelvas, E., y Reith, S. (Eds.). (2024). *Reconfiguración del orden mundial: incertidumbres regionales y locales*. Fundación Konrad Adenauer (KAS) y Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES).
- Setyadi, A., Pawirosumarto, S., y Damaris, A. (2025). Toward a resilient and sustainable supply chain: Operational responses to global disruptions in the post-COVID-19 era. *Sustainability*, 17(13), 6167. <https://doi.org/10.3390/su17136167>
- Supply Chain Dive. (2016, 4 de octubre). Long lead times force H&M to pay the price. Supply Chain Dive. <https://www.supplychaindive.com/news/HM-Zara-lead-agility-supply-chain-speed/427529/>
- Textilegence. (2026). How will Türkiye position itself as global textile trade is reshaped? *Textilegence Dergisi*.
- UNCTAD. (2024). *Trade and development report 2024: Rethinking development in the age of discontent*. United Nations.
- World Economic Forum. (2024). *Charting the course: How the shipping industry is adapting to tensions in the Red Sea*. <https://www.weforum.org>
- Xu, Z., Elomri, A., Kerbache, L., y El Omri, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global supply chains: Facts and perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 153–166. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3018420>