

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE
ZARA Y MANGO.**

ALUMNA: PAULA MOLINA RUBIO
TUTORA: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ
CURSO: 2018/2019

ÍNDICE

ABSTRACT	7
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.2. OBJETIVOS DEL TFG.....	9
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA.....	10
2.1. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR TEXTIL	10
2.1.1. Análisis del Entorno General (PESTEL)	10
2.1.2. Análisis del Entorno Específico (PORTER)	15
2.1.3 Modelo de ABELL.....	19
2.3 EL SECTOR TEXTIL: SITUACIÓN ACTUAL	20
2.4 PROCESO PRODUCTIVO IMPLANTADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	24
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	32
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR ZARA .	34
4.1. ORÍGENES Y ESTADO ACTUAL DE ZARA.....	34
4.2. MODELO DE NEGOCIO DE ZARA.....	38
4.3. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE ZARA E INNOVACIONES.	41
4.3.1 PROCESO PRODUCTIVO EN ZARA.....	41
4.3.2 INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y DE DISTRIBUCIÓN DE ZARA.....	46
4.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	50
4.4.1 Análisis económico.	50
4.5.2 Análisis financiero.....	57

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR MANGO	65
5.1. ORÍGENES Y ESTADO ACTUAL DE MANGO.	65
5.2. MODELO DE NEGOCIO DE MANGO.	67
5.3. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE MANGO E INNOVACIONES.	69
5.3.1 SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN MANGO.	69
5.3.2 INNOVACIONES APLICADAS POR MANGO.	74
5.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.	76
5.4.1 Análisis económico.	76
5.4.2 Análisis financiero.	81
CAPÍTULO 6. COMPARATIVA: ZARA VS. MANGO	87
6.1. MODELO DE NEGOCIO: ZARA VS. MANGO.	87
6.2 PROCESO PRODUCTIVO: ZARA VS. MANGO.	90
6.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: ZARA VS. MANGO.	91
6.3.1 Análisis económico: ZARA VS. MANGO.	91
6.3.2 Análisis financiero: ZARA VS. MANGO.	96
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	108

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Evolución del Margen sobre Ventas (ZARA)	54
Tabla 2. Evolución de la Rotación de Activos (ZARA)	55
Tabla 3. Evolución del Ratio de Liquidez (ZARA)	57
Tabla 4. Evolución del Ratio de Prueba Ácida (ZARA).....	58
Tabla 5. Evolución del Ratio de Solvencia (ZARA).....	59
Tabla 6. Evolución del Ratio de Autofinanciación (ZARA)	60
Tabla 7. Evolución del Ratio de Autonomía Financiera (ZARA).....	60
Tabla 8. Evolución del Ratio de Cobertura (ZARA).....	61
Tabla 9. Evolución del Ratio de Productividad (ZARA).....	63
Tabla 10. Evolución del Margen sobre Ventas (MANGO).....	79
Tabla 11. Evolución de la Rotación de Activos (MANGO).....	80
Tabla 12. Evolución del Ratio de Liquidez (MANGO).....	81
Tabla 13. Evolución del Ratio de Prueba Ácida (MANGO).....	82
Tabla 14. Evolución del Ratio de Solvencia (MANGO)	83
Tabla 15. Evolución del Ratio de Autofinanciación (MANGO).....	83
Tabla 16. Evolución del Ratio de Autonomía Financiera (MANGO)	84
Tabla 17. Evolución del Ratio de Cobertura (MANGO)	84
Tabla 18. Evolución del Ratio de Endeudamiento (MANGO).....	85
Tabla 19. Evolución del Ratio de Productividad (MANGO)	86

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Análisis PESTEL	11
Figura 2. El modelo de las cinco fuerzas de PORTER aplicado a la industria textil	16
Figura 3. Modelo tridimensional de Abell aplicado al negocio textil.....	19
Figura 4. Organigrama del proceso de producción en la industria textil.....	25
Figura 5. Cadenas pertenecientes al grupo Inditex	37
Figura 6. Proceso de producción de Zara	41
Figura 7. El proceso logístico de Zara	45
Figura 8. Sistema RFID	49
Figura 9. Datos relevantes de Mango en 2017	67

Figura 10. Cadena de Valor de Mango	69
Figura 11. Compras a proveedores según el sistema de producción	72
Figura 12. Fábricas de producción de Mango por país.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1. Ingresos por comercio electrónico en 2018 (en millones de dólares).....	20
Gráfico 2. Exportaciones de los tres principales mercados de la Unión Europea (en millones de euros).....	21
Gráfico 3. Gasto en prendas de vestir en España (en millones de euros).....	22
Gráfico 4. Facturación de las empresas líderes Españolas (en millones de euros)	23
Gráfico 5. Distribución de la cesta de la compra.....	23
Gráfico 6. Ventas de Zara España SA (millones de euros)	51
Gráfico 7. Evolución del Margen Bruto, EBITDA y Beneficio de Zara España SA (millones de euros).....	52
Gráfico 8. Rentabilidad económica de Zara España SA.....	53
Gráfico 9. Rentabilidad financiera de Zara España SA.....	56
Gráfico 10. Evolución del Ratio de Endeudamiento.....	62
Gráfico 11. Evolución del Fondo de Maniobra (ZARA).....	63
Gráfico 12. Ventas de Punto FA SL (millones de euros).....	76
Gráfico 13. Evolución del Margen Bruto, EBITDA y Beneficio de Punto Fa SL (millones de euros).....	77
Gráfico 14. Rentabilidad económica de Punto Fa SL	79
Gráfico 15. Rentabilidad financiera de Punto Fa SL.....	80
Gráfico 16. Evolución del Fondo de Maniobra (MANGO)	85
Gráfico 17. Comparación de ventas de ZARA y MANGO.....	91
Gráfico 18. Comparación del Margen Bruto de ZARA y MANGO.....	92
Gráfico 19. Comparación del EBITDA de ZARA y MANGO.....	92
Gráfico 20. Comparación del Beneficio de ZARA y MANGO.....	93
Gráfico 21. Comparación de la ROA de ZARA y MANGO.....	94
Gráfico 22. Comparación del ROS de ZARA y MANGO.....	94
Gráfico 23. Comparación de la Rotación de Activos de ZARA y MANGO	95
Gráfico 24. Comparación del ROE de ZARA y MANGO.....	96
Gráfico 25. Comparación del Ratio de Liquidez de ZARA y MANGO	96

Gráfico 26. Comparación del Ratio de Prueba Ácida de ZARA y MANGO	97
Gráfico 27. Comparación del Ratio de Solvencia de ZARA y MANGO.....	98
Gráfico 28. Comparación del Ratio de Autofinanciación de ZARA y MANGO	99
Gráfico 29. Comparación del Ratio de Autonomía de ZARA y MANGO.....	99
Gráfico 30. Comparación del Ratio de Cobertura de ZARA y MANGO.....	100
Gráfico 31. Comparación del Ratio del Endeudamiento de ZARA y MANGO	100
Gráfico 32. Comparación del Fondo de Maniobra de ZARA y MANGO.....	101

ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1. Escalado de pantalones.....	26
Imagen 2. Máquina de cuchilla de disco	27
Imagen 3. Máquina de cuchilla vertical	27
Imagen 4. Troqueladora manual	28
Imagen 5. Máquina de corte automático	28
Imagen 6. Máquina plegadora	30
Imagen 7. Máquina embolsadora	30
Imagen 9. Primera tienda Zara en Estados Unidos	36
Imagen 8. Tienda Zara en 1992	36

ABSTRACT

El presente trabajo tiene por objeto el análisis de la situación del sector textil en España, concretamente, el análisis estratégico y económico-financiero de las sociedades textiles ZARA ESPAÑA S.A. y PUNTO FA S.L.

En primer lugar, se presentará la situación del sector textil en España, haciendo especial hincapié en sus fortalezas y debilidades. Nos encontraremos ante un sector muy activo, sumergido en una constante guerra de precios y que ha conseguido un reconocimiento mundial gracias a la creación de modelos de negocio innovadores basados en el *fast fashion*, por parte de los principales operadores del segmento.

A continuación, se procederá al análisis de cada uno de los principales actores del retail en España (Zara y Mango), estudiando sus características principales y sus respectivos modelos competitivos dentro del sector. Se expondrán aspectos y datos concretos de logística, producción y modelos de negocio de cada una de las empresas analizadas. Posteriormente se realizará, desde un punto de vista más cuantitativo, un análisis de sus estructuras mediante el cálculo de múltiples ratios y la interpretación de sus resultados, así como la evaluación y comparación de los mismos. Todo ello, partiendo de los datos obtenidos en las cuentas anuales consolidadas de las dos multinacionales.

Finalmente, las conclusiones nos permitirán elaborar un diagnóstico acerca de la situación competitiva y económico-financiera tanto de las empresas como del sector en general, que nos darán a entender las razones de los resultados presentados por las mismas. Además, se expondrán una serie de conclusiones y recomendaciones con el objetivo de mejorar la situación tanto del sector, como de las empresas de cara al futuro y a los posibles problemas a los que tendrán que enfrentarse llegado el momento.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La industria textil es aquella que agrupa todas las actividades dedicadas a la producción y obtención de fibras, hilado, tejido y demás productos necesarios para la confección de ropa. Por sus características, constituye un sector maduro y automatizado que, a su vez, genera demanda a otros sectores. De esta manera, el sector textil necesita al sector agrícola para la obtención de algodón o al sector ganadero para la obtención de lanas. Además, es uno de los sectores que más controversia genera, principalmente por su tradicional incumplimiento de las condiciones laborales y salariales.

En España, es uno de los sectores más conocidos a nivel mundial. Una de las principales claves del éxito de la moda española radica en la “*fast fashion*” que hace referencia a la moda de consumo rápido (Zubieta, 2016). Ese es el caso de Zara, que es capaz de presentar decenas de nuevas colecciones a lo largo del año gracias a la adaptación de modernas metodologías logísticas con otras más tradicionales como la del *just in time*, aplicada por Toyota. Todo lo anterior, unido con la posibilidad que nos ofrece de conseguir ropa de diseño a precios asequibles, hace que Zara se convierta en una empresa imbatible tanto a nivel nacional como internacional.

Otra de las razones del interés que causa la moda española, tiene relación con la decisión de los empresarios españoles en hacer uso de las nuevas tecnologías y del marketing, con el objetivo de hacer llegar sus productos a un público más amplio. En nuestro país también tenemos el ejemplo de Mango, una empresa que está presente en más de 100 países y en la que su gran apuesta es la del marketing. Mango, cuenta con celebrities que promocionan su marca como Kate Moss, Penélope Cruz o Scarlett Johansson, lo que nos muestra que haciendo un uso correcto de las nuevas tecnologías y del marketing es posible llevar la moda española a cualquier lugar del mundo.

La motivación de este trabajo reside en conocer un sector que ha sufrido fuertes y acelerados cambios en los últimos años, que han desencadenado alteraciones en las políticas tradicionales de las grandes empresas, obligándolas a implantar nuevas estrategias provocadas por una mayor competitividad.

1.2. OBJETIVOS DEL TFG

A continuación, se identifican y definen los diferentes objetivos que, con el desarrollo del presente TFG, se tienen intención de cubrir.

Objetivo general:

Establecer una valoración y visión global de la situación de la industria textil y otra más concreta, a partir del estudio de dos empresas reales, centrándonos principalmente en sus procesos productivos y logísticos, así como las innovaciones en los mismos.

Objetivos específicos:

- Determinar y evaluar la situación del sector de la industria textil en la actualidad.
- Analizar las principales innovaciones en procesos productivos y logísticos del sector textil.
- Analizar la eficiencia de dos empresas, Zara y Mango, basándonos en su sistema de producción, logístico e innovaciones, así como sus respectivos análisis económicos y financieros.
- Comparar los datos obtenidos de ambas empresas y analizar sus diferencias y similitudes.
- Proponer y evaluar diferentes y posibles alternativas de actuación a emprender por las empresas analizadas.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

Con el siguiente apartado se pretende conocer mejor la situación que atraviesa el sector textil en la actualidad. Se llevará a cabo un estudio del sector, que será de vital importancia a la hora de identificar, entre otras cosas, la ventaja competitiva, el cliente potencial y los posibles problemas, tanto internos como externos, a los que puede enfrentarse la empresa.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR TEXTIL

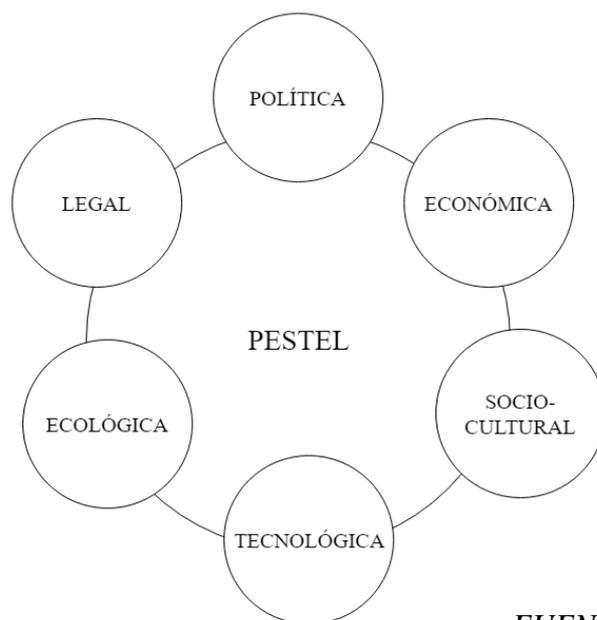
El análisis externo tiene como función principal detectar qué factores del entorno son los que afectan al sector con el que se está trabajando, en este caso el sector textil. Para facilitar el estudio, se va a desglosar el entorno en: entorno general, donde se realizará un análisis PESTEL, en entorno específico, el cual se va a estudiar a través de las fuerzas de PORTER (1979) y, finalmente, la definición de un entorno competitivo mediante el análisis de ABELL(1990).

2.1.1. Análisis del Entorno General (PESTEL)

Según Guerras y Navas (2014, p.140) “el análisis del entorno general trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro”

Una herramienta de gran utilidad para estudiar el macroentorno es la matriz PESTEL, cuyo objetivo es la identificación y análisis de unos factores cuyas letras iniciales son las que forman su nombre. Son los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Culturales.

Figura 1. Análisis PESTEL



FUENTE: Elaboración propia.

- Factores político-legales

Los factores político-legales son aquellos que se forman a partir de la combinación de la estabilidad gubernamental, legislación y políticas (económicas, fiscales y exteriores), que de una forma u otra condicionan a las empresas.

Actualmente, el ámbito político se caracteriza por la existente situación de inestabilidad tras las pasadas elecciones. El presidente del gobierno es Pedro Sánchez, que comenzó su mandato tras la moción de censura que en junio de 2018 acabó con el mandato de Mariano Rajoy al frente del Gobierno.

Este año 2019 habrá elecciones generales, por lo que habrá un cambio de gobierno previsiblemente y puede que surjan cambios en las políticas de gobierno, que pueden afectar directa o indirectamente al sector. Todo lo anterior, sería motivo de incertidumbre.

En cuanto a aspectos legales, las empresas que actualmente se encuentran dentro de la industria textil, incluyendo las empresas que son objeto de análisis (Mango y Zara) se enfrentan a diferentes normativas aplicadas tanto en el ámbito nacional como internacional. Estas leyes son implantadas de forma concreta en función de la situación política, la fiscalidad y la normativa laboral que esté vigente en cada uno de los países en los que operan.

Las leyes vigentes en cuanto a denominaciones textiles, etiquetado de composición y análisis de las fibras son las siguientes:

- Comunitarias:

- Directiva 96/74/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 16 de Diciembre de 1996, relativa a las denominaciones textiles.
- Directiva 96/73/CE, del Parlamento Europeo y el Consejo del 16 de Diciembre de 1996 sobre determinados métodos de análisis cuantitativo de mezclas binarias de fibras textiles (DO L 32 de 3.2.1997, p. 1)

- Estatales:

- Resolución de 6 de mayo de 2014 de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección. (BOE de 24 de mayo de 2014).
- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles. (BOE de 17 de Julio de 1987).
- Real Decreto 1748/1998, de 31 de julio, que modifica los anexos I y II del Real Decreto 928/1987, con el objeto de adaptarlos al progreso técnico.

Las empresas dedicadas sector textil, al igual que cualquier otra, están obligadas a cumplir otras leyes y normas entre las que destacan:

- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley 27/2014, del 27 de Noviembre de 2014, del Impuesto sobre Sociedades y los Reales Decretos que la complementan.
- Ley 31/1995 de 8 de Noviembre de 1995, de Prevención de Riesgos Laborales.

- Factores económicos

Los factores económicos son aquellos que “afectan a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa, y además vienen dados por sus principales indicadores económicos.” (Guerras y Navas, 2014, p.142)

La crisis económica de 2008 sería un aspecto importante a resaltar ya que, como es lógico, el sector textil también se ha visto afectado. De esta manera, la situación financiera de muchas familias y empresas ha empeorado hasta el punto de producirse una caída en el consumo, debido al descenso de los salarios. La caída del consumo se agravó con las restricciones crediticias que tuvieron como consecuencia directa el cierre de muchas empresas. Una gran cantidad de empresas españolas utilizaron la exportación como vía de escape. Como consecuencia de lo anterior, en la actualidad tenemos un sector mucho más pequeño, pero más competitivo e internacionalizado que antes de la crisis económica.

Volviendo a las empresas objeto de análisis, tanto Zara como Mango no se vieron muy afectadas por la crisis. Esto es debido a que, en gran medida, su facturación proviene de países exteriores y, además, son empresas con grandes capacidades logísticas especializadas en la venta de productos low cost. De hecho, el número de tiendas de ambas empresas se ha ido incrementado considerablemente en los últimos años, aprovechando de forma positiva las expansiones que están realizando hacia los nuevos países emergentes, como por ejemplo, Asia o Latinoamérica, entre otros.

- Factores socio-culturales

Los factores socio-culturales son aquellos que “recogen tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.” (Guerras y Navas, 2014, p.143)

A la hora de comercializar un producto cualquier empresa debe tener en cuenta una serie de factores como la edad, sexo, modo de vida, ámbito geográfico o cultural que tienen sus demandantes. Estos factores se hacen de vital importancia para las empresas

dedicadas al textil que deben diferenciar a quién se están dirigiendo. Un ejemplo del impacto negativo que puede tener una prenda sobre la demanda es el de Zara, cuando introdujo en el mercado una camiseta de rayas azules y blancas con una estrella, que hirió la sensibilidad de judíos que decían que les recordaba a los uniformes que llevaban los oficiales durante el Holocausto.

Respecto a factores sociales, el grado de importancia que las personas otorgan a su imagen y a la moda ha aumentado notablemente en los últimos años. A través de la moda, las personas pueden expresarse, definir su personalidad y comunicar visualmente sus intereses y gustos.

En el caso de la moda existe una polarización en el consumo. Los consumidores actuales optan tanto por las marcas de lujo como por las marcas de precio, y conviven con ambas. En ocasiones especiales los consumidores pueden vestir prendas de lujo y, en el día a día, ropa de empresas con precios más bajos como Inditex.

Por otra parte, gracias a la globalización se ha conseguido fusionar las tendencias a nivel mundial. De esta manera, la diferenciación entre prendas es casi inexistente y cualquier persona puede llegar a vestirse igual que sus ídolos o como los famosos que aparecen en la televisión, pagando por ello un precio asequible.

También destacar como un aspecto socio-cultural, el aumento de la preocupación por el medio ambiente y la gran huella ambiental que la enorme producción del sector textil deja en la naturaleza. La solución radicaría en el establecimiento de una legislación mundial respecto al tipo de tejidos que la industria textil debería emplear, así como también, sería necesario el establecimiento de técnicas de reciclaje.

Cada vez son más las empresas que disponen de políticas de RSC, mediante las cuales se exponen y se tratan temas relacionados con la concienciación con el medio que les rodea. En el caso de las empresas que analizaremos posteriormente, destacar el ejemplo de Zara que lanzó la colección “*Join Life*” con el objetivo de hacer un mundo más sostenible utilizando materiales renovables para la elaboración de sus prendas.

- Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos permiten a las personas obtener cualquier tipo de información que deseen sobre una determinada marca o empresa, sin necesidad de moverse de sus casas. Utilizando las redes sociales o las páginas web de las propias marcas, los clientes pueden ver en cualquier momento los catálogos de ropa, precios, tallas disponibles y conocer la ubicación de la tienda más cercana a ellos.

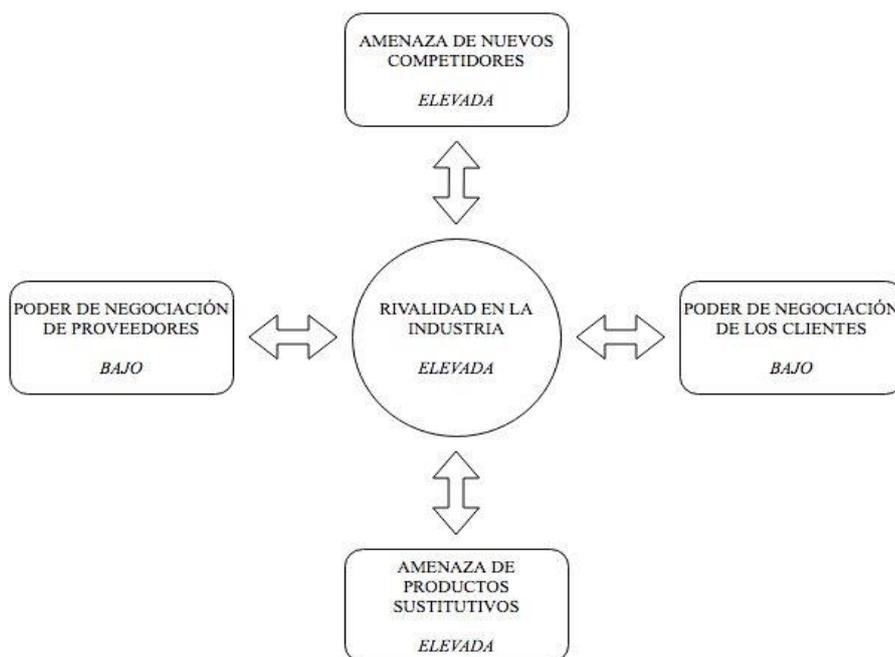
Pero, sobre todo, los avances tecnológicos han influido positivamente a la hora de realizar compras por internet. La facilidad respecto a su uso y pago hace que, cada vez más, las personas se muestren menos reacias y opten por comprar por internet. Las compras online han supuesto una oportunidad de crecimiento para aquellas empresas que no tienen una tienda física y que solamente venden sus productos a través de una plataforma virtual.

Gracias a las nuevas tecnologías asociadas al Big Data, cualquier empresa, de cualquier tamaño, ubicada en cualquier rincón del mundo, dispone de los medios suficientes para poder responder a los gustos de sus clientes e incluso anticiparse a los mismos.

2.1.2. Análisis del Entorno Específico (PORTER)

Una vez realizado el análisis del entorno general de la industria textil, se procederá a analizar el entorno específico de la industria utilizando para ello el diamante o modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979). Según este autor, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Guerras y Navas, 2014).

Figura 2. El modelo de las cinco fuerzas de PORTER aplicado a la industria textil



FUENTE: Elaboración propia a partir de Porter (1982).

- Rivalidad en la industria

En el sector de la moda, el grado de competencia es muy alto y se produce tanto a nivel local, nacional como internacional. Las empresas pueden competir tanto en precios, como en calidad, innovación o incluso marketing. En este contexto, las empresas luchan más por abarcar una mayor cuota de mercado y no tanto por la captación de nuevos clientes.

En relación a los productos que ofrecen las empresas, apenas hay diferenciación entre ellos puesto que al final no dejan de ser simples prendas de ropa, por lo que los clientes a la hora de tomar decisiones se ven influenciados principalmente por el precio de las mismas. Por tanto, dentro de este sector, las empresas compiten principalmente en precios.

Zara y Mango son dos grandes empresas españolas que compiten entre sí, pero además hay muchas otras empresas en el mercado, como por ejemplo H&M, que es la segunda cadena minorista de moda más importante del mundo. Fast Retailing y Primark, también se muestran como rivales directos para ambas firmas.

- Amenaza de nuevos competidores

En general, las empresas textiles suelen ser empresas grandes que se benefician de las economías de escala y que consiguen buenos contratos con los proveedores. Sin embargo, la amenaza que supone la llegada de nuevos competidores internacionales al mercado español es muy elevada y hay que tenerla en consideración. Esto se debe principalmente a que las barreras de entrada al sector son prácticamente inexistentes y a los costes tan bajos que conlleva la apertura de una tienda, siendo la cantidad de capital necesario para la inversión no muy relevante. Además, formar parte de la industria textil no requiere prácticamente de experiencia alguna.

Por otra parte, esta amenaza de nuevos competidores no será tan importante para las empresas que ya están consolidadas en el mercado. Estas empresas, cuentan con la experiencia y juegan con ventaja puesto que ya tienen su cartera de clientes. Lo contrario ocurre en el caso de las pequeñas empresas, que tienen una menor experiencia en el sector y para las cuales, la amenaza de nuevos competidores sería mayor.

Respecto a los competidores internacionales que cualquier empresa del sector puede considerar como una “amenaza”, destacamos el éxito de las marcas orientales, y sobre todo chinas que están a punto de estallar. De hecho, algo similar ya ha ocurrido en el caso del sector de telefonía con Huawei. En el futuro, será muy difícil para los países de occidente luchar y competir contra el gigante asiático.

- Productos sustitutivos

En el sector textil no podemos hablar de productos sustitutivos como tales ya que las personas consideran el vestirse como una necesidad básica y no existen otro tipo de productos que puedan cubrir esta necesidad.

Debido a la gran cantidad de empresas que operan en el sector de la moda, el cliente elegirá entre una marca u otra para satisfacer esa necesidad dependiendo de sus gustos y de la satisfacción que le aporte la marca. El cliente también se decantará por una marca u otra, en función de las características, calidad y atributos que tenga cada prenda en

particular. De nuevo el precio, también sería un factor crucial en la decisión del consumidor.

- *El poder de negociación de los proveedores*

El poder de los proveedores en la industria textil es el mínimo ya que existen multitud de proveedores disponibles sin prácticamente diferenciación entre ellos. Esto ocurre tanto para las grandes empresas multinacionales como para empresas de tamaño menor.

Las grandes empresas están integradas verticalmente, por lo que gran parte de su proceso productivo se realiza en fábricas de su propiedad, subcontratando solamente algunas fases del proceso. Esto significa que sólo van a recurrir a la contratación de proveedores parcialmente, como puede ser para la fase de elaboración del producto. Además, puesto que la cantidad de proveedores disponibles es bastante alta, las empresas del sector tienen la posibilidad de elegir entre un amplio abanico de ellos, y de presionar e imponer ciertas condiciones que las beneficien.

- *El poder de negociación de los clientes*

De la misma manera que ocurre con los proveedores, el poder que ejercen los clientes con respecto en la industria textil es bastante bajo, principalmente porque realizan sus compras de manera individualizada y el grado de concentración entre ellos es escaso.

Otro aspecto importante que hace que el poder de los clientes en la industria sea mínimo, es que el volumen de compras que realizan es muy pequeño y poco significativo en comparación con los niveles de producción tan grandes de las empresas. En caso de descontento, la única alternativa que tienen los clientes es la del cambio de una marca por otra.

2.1.3 Modelo de ABELL.

Según el modelo de Abell (1990), un entorno competitivo se define en torno a tres dimensiones:

- Grupo de clientes a los que se dirige nuestra empresa (QUIÉN).
- Funciones o necesidades que trata de cumplir nuestros productos o servicios (QUÉ).
- Tecnología empleada para cubrir la necesidad (CÓMO).

Figura 3. Modelo tridimensional de Abell aplicado al negocio textil



FUENTE: Elaboración propia.

El sector del textil en España atiende a clientes tanto a nivel nacional como internacional, donde el 80% de su producción es exportada, principalmente a Francia, Italia y Portugal. Dentro de este sector económico podemos encontrar varios subgrupos como las tiendas multimarca, las tiendas propias o las tiendas de venta online que venden directamente al consumidor final

Las funciones atendidas por la industria textil son varias; la principal de ellas es la protección, ya que, desde sus orígenes, el ser humano se ha visto obligado a proteger su cuerpo de las variaciones climatológicas. Sin embargo, en nuestra sociedad la ropa tiene además otras funciones ya que, a través de ella, intentamos resaltar nuestra figura o

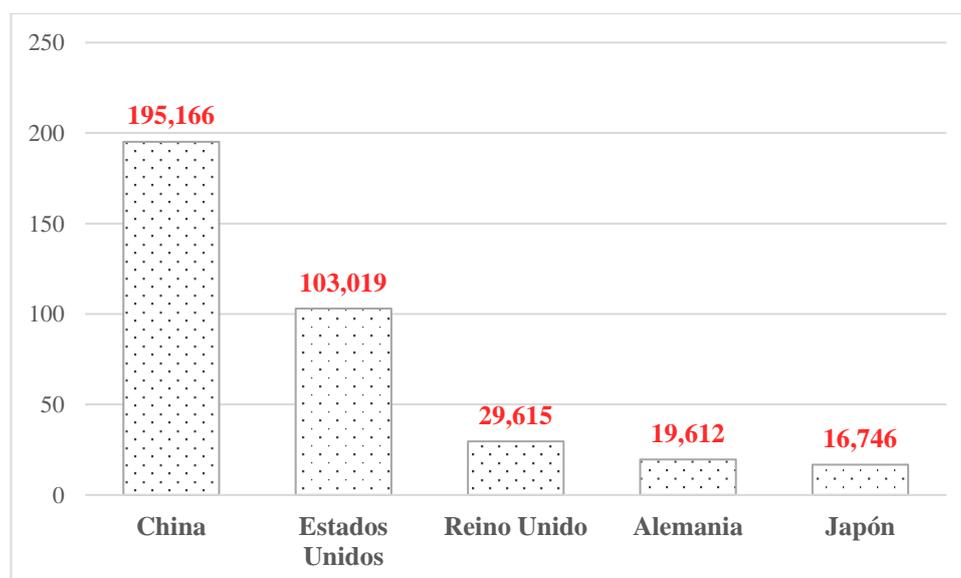
sentirnos más atractivos o elegantes, por lo que cumple también con una clara función estética. Más allá de estas funciones, la ropa también tiene valores simbólicos. Las prendas de vestir sirven para demostrar un estatus (utilizar ciertas marcas para evidenciar nuestro poder adquisitivo) o identificarse (llevar puesta la camiseta de un equipo de fútbol).

En cuanto a las tecnologías, podríamos decir que el sector se encuentra dividido en cuatro subsectores: hogar, hombre, mujer y niños. Para satisfacer las necesidades de cada uno de estos subsectores, se producen bienes textiles únicos que van desde ropa para el hogar (sábanas, edredones, fundas nórdicas, etc.) hasta ropa para personas de todas las edades (camisetas, pantalones, vestidos, etc.)

2.3 EL SECTOR TEXTIL: SITUACIÓN ACTUAL

El gasto internacional en prendas de vestir es liderado por cinco grandes países: China, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Japón.

Gráfico 1. Ingresos por comercio electrónico en 2018 (en millones de dólares)

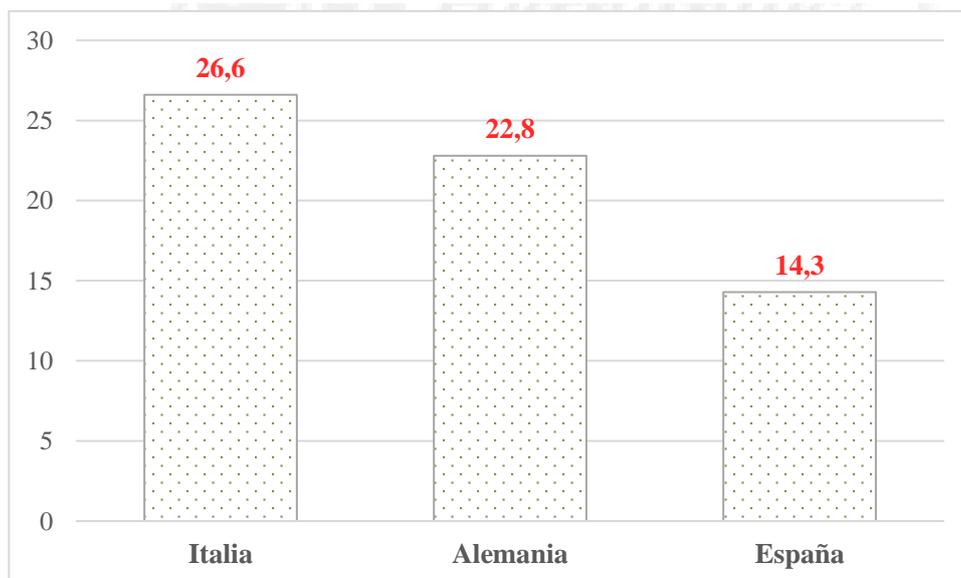


Fuente: Elaboración propia a partir de Statista y EAE.

China no sólo es el primer mercado, sino que también se suma a la categoría de primer consumidor. Lo que ha ocurrido con respecto al sector textil en China es similar a lo que ha ocurrido en el sector de las telecomunicaciones, donde China se convirtió en un fabricante especializado, gracias a sus alianzas con empresas occidentales que habían decidido trasladar su producción a China para ser más competitivos y obtener un mayor margen de beneficios. Precisamente ese *know how* adquirido gracias a esas alianzas, es lo que le permitió a China ofrecer la mejor calidad en sus productos y a un precio más asequible que las demás.

Con respecto a España, nos consolidamos como el tercer país exportador de moda Europeo por detrás de Italia y Alemania. Nuestras ventas fueron de 14.300 millones de euros en 2017 con un aumento del 10% con respecto al año anterior. Si bien es cierto que en Italia se alcanzó una cifra de ventas de 26.600 millones de euros, su crecimiento solo estuvo un punto por encima del mercado Español. Alemania, por otra parte, fue el mercado más dinámico con una cifra de 22.800 millones de euros y un incremento del 16%.

Gráfico 2. Exportaciones de los tres principales mercados de la Unión Europea (en millones de euros)

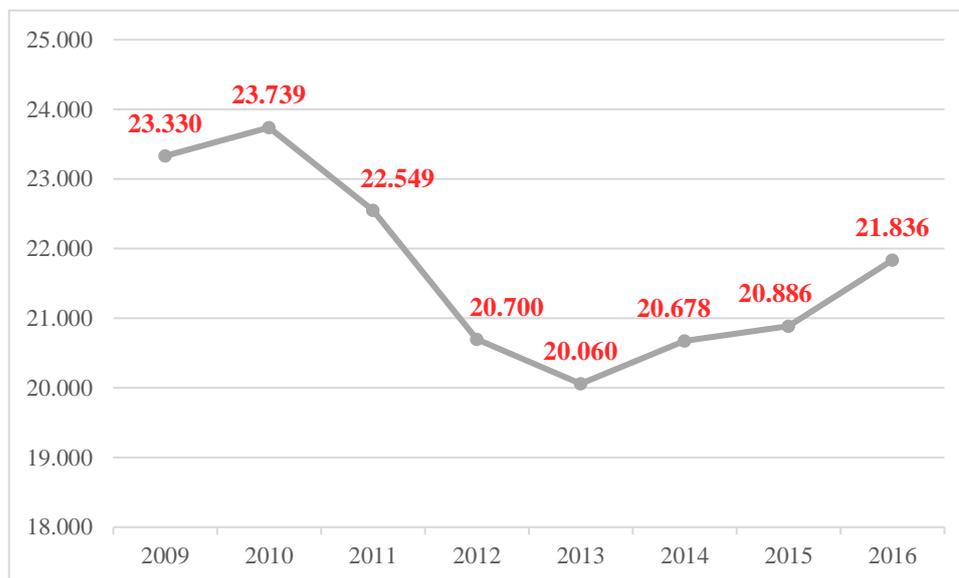


Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat y EAE.

En España, el crecimiento del sector textil ha sido moderado pero constante en los últimos años. En el año 2010 la industria textil alcanzó su máximo con un gasto en prendas de

vestir y calzado casi de 24.000 millones de euros, pero después de eso, en el año 2013 la industria textil alcanzó su mínimo histórico con un gasto cerca de los 20.000 millones de euros. A partir de ese momento, la recuperación ha sido constante pero lenta. Durante esos años, muchas empresas han desaparecido, pero han aparecido otras que son más dinámicas que las anteriores y que han aprovechado las nuevas tecnologías para abrirse camino.

Gráfico 3. Gasto en prendas de vestir en España (en millones de euros)

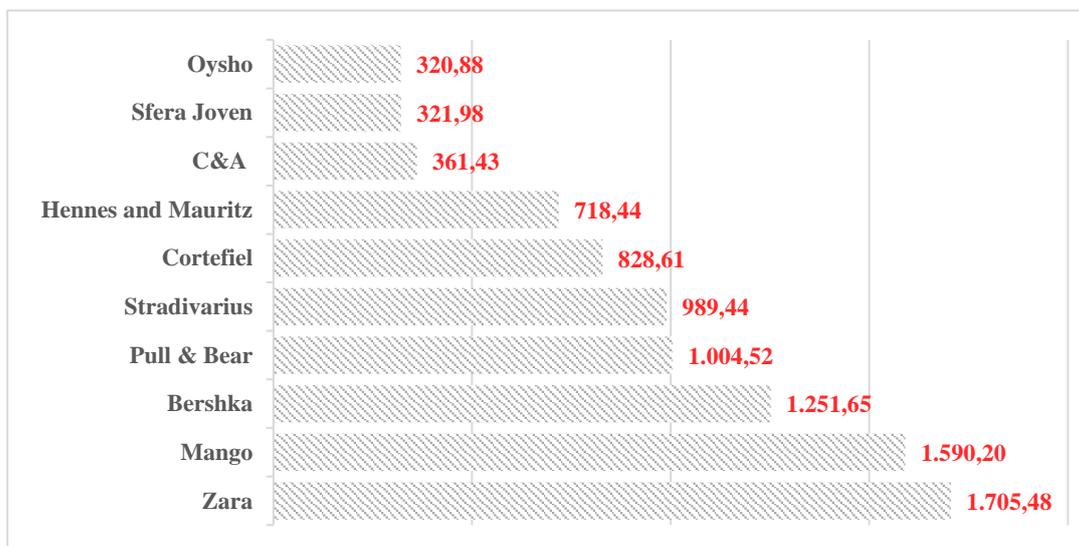


Fuente: Elaboración propia a partir de Statista.

Como podemos observar en el gráfico anterior, a pesar de que en el año 2016 el gasto de prendas de vestir aumentó un 1,1% con respecto al año anterior, todavía se sitúa en un 17,2% más bajo en 2009.

A pesar de todo, gracias a marcas como Zara, España ha revolucionado muchos aspectos del sector textil, desde la producción, hasta la logística o incluso la comercialización y venta online. Sin embargo, también podemos destacar otros importantes grupos textiles en el panorama español, tales como Punto Fa SL (Mango) o Cortefiel, que están evolucionando gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías.

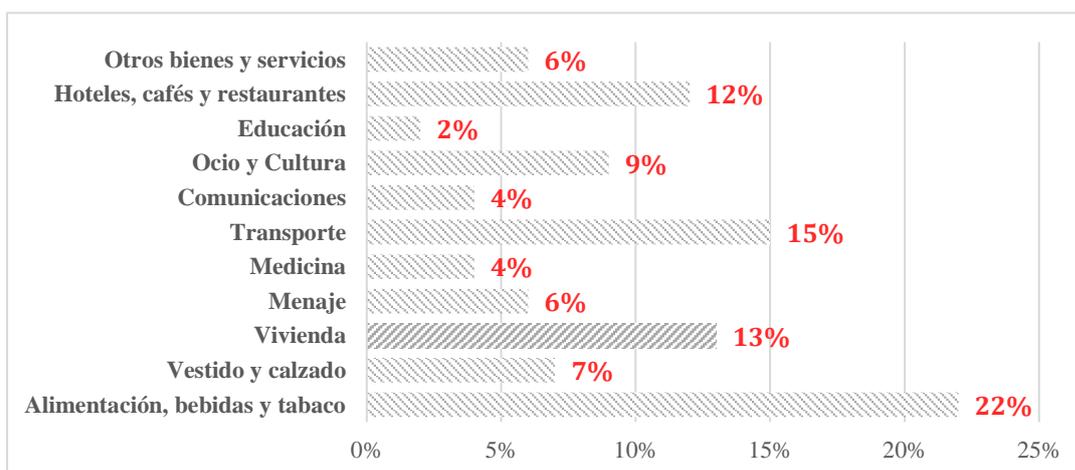
Gráfico 4. Facturación de las empresas líderes Españolas (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de ACOTEX

Sin embargo, el vestir no es una de las prioridades de los españoles. Los gastos referentes al hogar (especialmente la hipoteca) es el más destacable. Sólo los gastos en alimentación o en transporte le hacen sombra. Curiosamente, las prendas de vestir suponen un gasto muy parecido al que los Españoles invierten en ocio.

Gráfico 5. Distribución de la cesta de la compra



Fuente: Elaboración propia con los datos de ACOTEX

2.4 PROCESO PRODUCTIVO IMPLANTADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR

El proceso productivo de las empresas de la industria textil y, más concretamente el de las de la industria de la confección, se basa en la transformación del tejido en un producto textil dirigido al consumidor final. Según el destino del output, podríamos hablar de una estrategia de proceso para inventario, puesto que durante la elaboración de prendas textiles se piensa en una oferta genérica y no en un cliente en particular. Bajo este tipo de proceso no se requerirá tanta flexibilidad como en un proceso bajo pedido (donde se satisface una necesidad muy concreta del cliente) pero si que se necesitará controlar adecuadamente el stock.

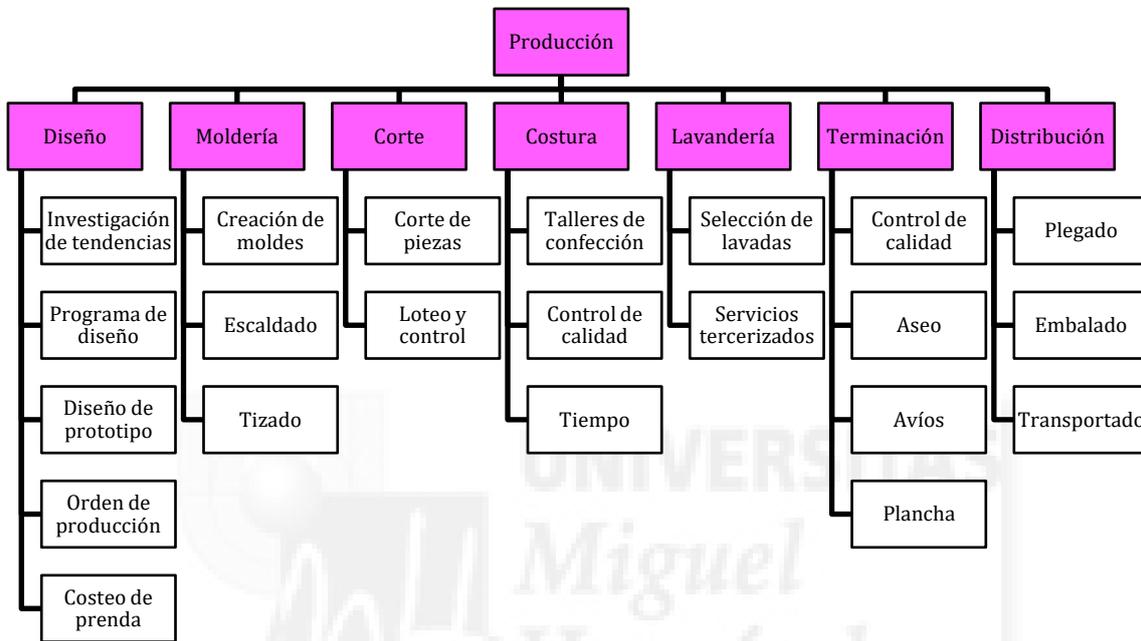
Por otra parte, según el flujo del producto en el proceso, en la industria textil se da el de la producción por lotes. Según Miranda (2006, p.143): “Se trata de un tipo especial de taller con cierto grado de estandarización. Suele aparecer cuando existe una línea estable de productos, y los distintos pedidos siguen un flujo similar a lo largo de la planta. Cada lote llega a un centro de trabajo para sufrir una operación y cuando esta se completa con todas las unidades, se traslada el lote al siguiente centro que indica su ruta. El volumen de producción de cada artículo es superior que en los talleres, dado que los pedidos tienen un carácter periódico. El grado de automatización es mayor, por lo que también lo es la inversión inicial necesaria. Sin embargo, este mayor grado de especialización permite una notable reducción del coste variable con relación a los talleres”.

Por tanto, se trata de un tipo de producción caracterizada por fabricar un volumen pequeño de una gran variedad de productos, los cuales son bastante uniformes entre sí y hay una relación bastante estrecha y ligada entre las distintas tareas a realizar. De esta forma, la industria textil, es capaz de producir una extensa variedad de tejidos de diferentes estándares y características. Cada tipo de tejido se elabora en un lote de producción, al fin del cual se interrumpe su producción para empezar el lote siguiente, que deberá ser un tejido distinto. El tejido anterior podrá o no volver a ser producido en algún lote futuro.

Finalmente, respecto a la distribución de planta en la industria textil, puesto que hemos hablado de un proceso por lotes, las piezas pasaran de un taller a otro en los que habrá

persona y equipos que desarrollarán una misma función general. De esta manera, en una fábrica de prendas de textil, encontraremos departamento de diseño, moldería, etc. A continuación, se procederá a detallar cada una de las distintas fases que componen el proceso de producción en la industria textil.

Figura 4. Organigrama del proceso de producción en la industria textil



FUENTE: Elaboración propia a partir de nice.com

DISEÑO:

Los diseñadores hacen predicciones sobre las tendencias, utilizando servicios de recogida de información. Además, en el caso de que existan determinados productos más exclusivos como telas o adornos especiales necesarios para elaborar la colección, los diseñadores deben encontrar también los recursos o fuentes proveedoras de los mismos.

El siguiente paso, consiste en realizar un programa de diseño donde se plasmen las prendas de cada línea. El programa de diseño debe ser presentado a los directivos de la empresa para su posterior aprobación. Una vez aprobado el programa, los diseñadores podrán avanzar con la elaboración del prototipo. El diseño del prototipo se suele realizar mediante el uso de un programa informático y de una ficha técnica en la que el diseñador

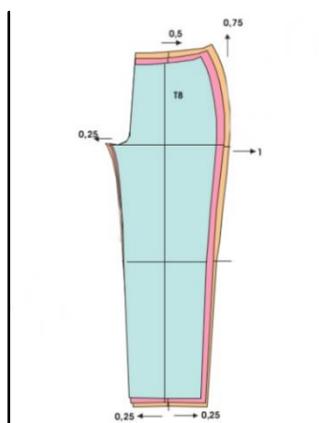
añadirá todos los detalles relativos a la prenda (costuras, tipos de hilos, máquinas a utilizar, etc.)

Una vez confeccionado el prototipo, se debe proceder a la prueba de caja. Mediante esta prueba, se observan los detalles requeridos y se realizan todas las modificaciones necesarias, hasta que se consigue que el prototipo sea exactamente lo que se desea producir. Finalmente, se procederá a realizar la orden de corte, la cual debe ir acompañada de un informe en el que se especifique la proporción a cortar. Además, se debe establecer un coste aproximado de la prenda en función de los costes de producción y los márgenes establecidos por los directivos.

MOLDERÍA:

La moldería consiste básicamente en trasladar el diseño al plano y puede realizarse tanto de manera manual como digital. Una vez terminada, la moldería debe ser entregada a la persona encargada de realizar el corte de la muestra. Antes de realizar el corte, la moldería debe ser transportada a la máquina donde se realizará el escalado de las diferentes tallas, con las medidas ya establecidas. Con el escalado, se consiguen todas las piezas necesarias para realizar el tizado de todas las tallas solicitadas.

Imagen 1. Escalado de pantalones



FUENTE: Manual de Patronaje

CORTE:

Antes de realizar el corte se procederá a realizar el extendido del tejido. En este proceso, el tejido se debe colocar sobre la mesa de corte y se debe de marcar en función de las medidas establecidas por el departamento de diseño. Después de haber terminado el proceso de extendido y marcado de la tela, se procede a realizar el corte del perfil dibujado en la pieza. Para ello, se debe colocar la pieza correspondiente sobre la máquina asegurándola con alfileres, grapas o pinzas, para no correr el riesgo de que el papel se mueva durante el proceso de corte. Finalmente, en el loteo, se enumeran y se agrupan todas las piezas ya cortadas, para que puedan ser fácilmente manipuladas en la fase siguiente de costura.

Por otra parte, los sistemas de corte empleados en la confección son los siguientes:

- Corte manual o convencional: tecnológicamente es el más básico. En esta forma de corte, el material permanece quieto sobre la mesa y se mueve la máquina cortadora manualmente.

Como elementos de trabajo podemos encontrar dos tipos de máquinas: las máquinas de cuchilla de disco y las máquinas de cuchilla vertical. Ambas constan de un motor eléctrico que transmite el movimiento a un disco o cuchilla que, mediante ruedas dentadas, cortan la pieza de tela.

Imagen 3. Máquina de cuchilla vertical



FUENTE: samatex

Imagen 2. Máquina de cuchilla de disco



FUENTE: samatex

- Corte por presión o troquel: cada uno de los elementos de la máquina de corte se presionan contra el tejido.

Imagen 4. Troqueladora manual



FUENTE: atom-spain

- Corte automático: donde el corte se realiza a través de unas cuchillas automáticas que obedecen las ordenes previamente establecidas en un ordenador central. En este proceso, el operario únicamente interviene en los momentos de control o de mantenimiento.

Imagen 5. Máquina de corte automático



FUENTE: samatex

COSTURA:

Durante el proceso de costura se le da forma a los artículos textiles. En los puestos de cosido, se unen las piezas de la prenda ya cortadas, de acuerdo con el diseño ya creado durante la primera fase.

La persona encargada de los talleres debe realizar un seguimiento de las prendas y las máquinas, buscando evitar errores en la producción que puedan generar un retraso en la entrega de prendas. Además, debe realizarse un control de calidad dentro de la línea de producción para optimizar tiempos y recursos.

LAVANDERÍA:

El prototipo realizado por el departamento de diseño ya fija el tipo de lavado asignado a cada prenda. Si se cambia el tipo de lavado, se generará una pérdida de tiempo y un comportamiento diferente del tejido.

TERMINACIÓN:

En la fase de aseo se deben realizar los recortes de hilos o cualquier detalle que se encuentre. Además, antes de entregar las prendas, se debe realizar un control de calidad final donde será necesario confirmar si se cumple con el nivel de calidad requerido y si todas las prendas del mismo lote son idénticas. Una vez terminado el control de calidad, se procede a la colocación de botones, remaches, etiquetas, etc.

El etiquetado puede realizarse tanto de forma manual como a máquina. Básicamente consiste en colocar en la superficie de la prenda, bien mediante calor, cosido o a pistola, unas etiquetas en las cuales deben de aparecer una serie de datos identificativos de las prendas como son la talla, la composición, las formas de lavado, etc.

El proceso de plancha también es fundamental a la hora de obtener una buena presentación de la prenda. Es un proceso básicamente manual que exige métodos de trabajo específicos en función del tipo de prenda. Para conseguir un buen planchado se

tienen que dar una serie de factores como la humedad, la presión, la temperatura o el enfriamiento de las prendas.

DISTRIBUCIÓN:

Tanto los procesos de plegado como el embolsado pueden realizarse de forma manual o mecánica.

Imagen 7. Máquina embolsadora



FUENTE: presingplus

Imagen 6. Máquina plegadora



FUENTE: directindustry

Respecto al transportado, durante todo el proceso de confección las prendas son transportadas mediante diversos mecanismos con los que se pretende: mayor rapidez de producción, tener un orden (según tallas, modelos, colores, etc.), reducir los recursos, aumentar la flexibilidad y sincronizar las tareas y tiempo entre los distintos puestos de trabajo.

Por último, las prendas ya elaboradas se almacenan antes de ser distribuidas para su venta. El encargado de depositar los tejidos debe de colocarlos según el tipo, basándose en un código establecido. De esta forma, las telas finas llevan la letra “F” y las pesadas la letras “N”.

Por otra parte, la empresa también cuenta con un depósito de materiales para proveer las distintas ordenes de producción. El encargado lleva un control del depósito, anotando tanto las entradas como salidas de todos los materiales.



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA EMPELADA

En el capítulo anterior se analizó la situación actual que atraviesa el sector textil, mediante el análisis de los principales factores del entorno, tanto del general como del específico. El objetivo principal fue el de obtener una visión más genérica del entorno en el que se desarrollan las empresas objeto de estudio: ZARA y MANGO.

Para poder realizar el análisis de los factores del entorno general, se ha utilizado la herramienta denominada PESTEL. Para comprender y definir los distintos factores que conforman la herramienta PESTEL, se hizo uso de varios documentos científicos, informes y manuales especializados en la dirección de empresas.

Respecto al análisis del entorno específico de la industria textil, se ha utilizado como herramienta, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER (1979) y la matriz de ABELL(1990) para el análisis del entorno competitivo. Los documentos y libros utilizados han sido los mismos que los mencionados en el párrafo anterior. Por otro lado, tanto para el análisis del entorno general como del entorno específico, también se han utilizado otras opciones de búsqueda de información a través de internet, con ejemplos de los mismos análisis aplicados a otras industrias similares o totalmente distintas.

Los siguientes capítulos, se centran en el análisis individualizado de cada una de las empresas en cuestión. Para poder realizar dicho análisis, se ha recogido información secundaria de las empresas objeto de estudio, principalmente de sus páginas web, a través de las cuales hemos podido entender mejor sus modelos de negocio. Por otra parte, también ha sido necesario contar con fuentes de información alternativas, tales como artículos publicados en internet, libros y otros tipos de literatura.

Una vez realizado el análisis individualizado de cada una de las empresas, se ha procedido a la realización del análisis económico y financiero de las mismas. Para ello, se utilizaron fuentes de información de carácter cuantitativo, utilizando como materia prima sus cuentas anuales (balances y cuentas de pérdidas y ganancias). Esas cuentas analizadas, fueron conseguidas a través del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI; Van Dijk, 2013), donde se exportaron a una hoja de cálculo del programa informático Excel, para poder trabajar con ellas. Se realizaron, además, una serie de cálculos (especialmente

de ratios) que han sido claves para poder explicar la situación económica y financiera que atraviesan las empresas.

Finalmente, se procederá a realizar una serie de conclusiones, otorgando especial importancia a aquellos datos más importantes de todo el trabajo. Además, se expondrán una serie de recomendaciones y alternativas de actuación de mejora a emprender por las empresas analizadas.



CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR ZARA

4.1. ORÍGENES Y ESTADO ACTUAL DE ZARA.

ZARA es el nombre comercial que recibe una de las empresas de moda de origen español más importantes del mundo. Perteneciente al grupo Inditex, es uno de los casos más estudiados por todas las escuelas de negocios, especialmente por su brillante estrategia empresarial que afecta a todas las áreas de la compañía y, gracias a la cual, han obtenido su éxito actual.

- Antecedentes:

A los 14 años, Amancio Ortega Gaona (fundador de la compañía) trabajaba como transportador de telas en una tienda de ropa en A Coruña. Allí, comenzó a tomar contacto con el mundo de la moda y a entender desde dentro cómo funcionaba el negocio textil.

En 1963, decide crear su propia empresa, Confecciones GOA, cuya actividad principal era la elaboración y venta al por mayor de prendas de vestir para mujer. Con el tiempo, GOA se fue diversificando y, para ello, Ortega se inició en la subcontratación de la producción. Desde entonces, Amancio Ortega ya era consciente de la importancia que tenía el ofrecer productos a precios competitivos por lo que, las prendas que suponían una mayor dificultad, las subcontrataba a otros talleres.

En 1975, Ortega decide realizar una integración vertical hacia delante mediante la apertura de su primera tienda de ropa en A Coruña, bajo la denominación comercial de “ZARA”. En aquel momento, Amancio pasó de ser un simple proveedor sin marca propia, a poder controlar todas las fases del proceso productivo (diseño, producción, distribución y comercialización).

Posteriormente, se creó la sociedad GOASAM, S.L. De esta manera, Ortega creó un holding con dos empresas que tenían actividades diferentes. Por un lado, GOA que se dedicaba a la venta mayorista de ropa y, por otro lado, GOASAM dedicada a la venta minorista con marca (Zara) y puntos de venta propios.

Zara, se convirtió así, en la primera marca en España que logró ofrecer tendencias con una gran calidad y a precios bajos, principalmente dirigida a la clase media. Tras su éxito comercial, Ortega continuó con la apertura de nuevas tiendas Zara en las principales ciudades de Galicia.

- Etapa de crecimiento en 1980:

En la década de los 80, Zara se extendió por toda España, llegando incluso a ciudades tan importantes como Madrid o Barcelona. Todas las tiendas fueron ubicadas en el centro de las ciudades, en las calles más comerciales o en las más transitadas. Desde siempre, Ortega ha tenido claro que uno de los factores más importantes e influyentes en el éxito comercial, es el de la ubicación.

Gracias a la buena acogida que tuvo la expansión comercial de Zara por toda España, Ortega constituyó en 1985 una sociedad holding llamada Industria de Diseño Textil (INDITEX).

Entre 1986 y 1987, con el objetivo de continuar con su estrategia expansionista, Ortega inauguró un nuevo almacén logístico. Amancio Ortega, tenía amistad con personas relacionadas con el sector del automóvil (sector en el cual, la eficiencia y rapidez son muy importantes), y contó con el asesoramiento de algunas de ellas para poder implantar la automatización, tanto en su nuevo almacén, como en los procesos productivos y de distribución.

A partir de aquel momento, el ritmo de aperturas de nuevas tiendas fue imparable, y en 1988 la empresa ya contaba con 71 tiendas repartidas por todo el territorio nacional.

- Expansión internacional en 1990:

En 1988, Ortega decidió dar el salto internacional con la apertura de una primera tienda en Portugal. El objetivo era el de tantear la respuesta que tendría una tienda Zara fuera de España y, tras comprobar que el éxito no era cuestión de nacionalidad, Ortega continuó apostado por el mercado internacional mediante la apertura de tiendas en las dos capitales mundiales más importantes de la moda: Nueva York (1989) y París (1990).

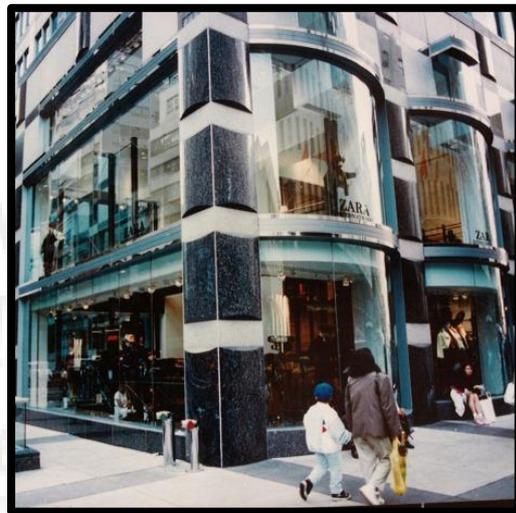
La expansión internacional continuó durante los años 90, llegando a países como: Grecia, Bélgica, Suecia, Chipre, Malta y México. El crecimiento de Zara fue frenético y, en 1989, Ortega adquirió Tempe, una fábrica dedicada a la producción de calzado ubicada en Elche, con la que pretendía cubrir la demanda de zapatos.

Con el tiempo, empresas de varios sectores se unieron al grupo (holding). Comenzaron a formar parte de ese grupo, empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de ropa o incluso empresas inmobiliarias.

Imagen 9. Tienda Zara en 1992



Imagen 8. Primera tienda Zara en Estados Unidos



FUENTE: Inditex

- Segmentación de mercado:

Era un hecho que la cadena Zara estaba siendo un éxito tanto a nivel nacional como internacional. Por esa razón, la cadena decidió dar un paso más allá y comenzar a diversificarse. Tradicionalmente, Zara solo producía ropa para mujer, por lo que fue abriéndose a nuevos segmentos (masculino). A pesar de ello, continuaban existiendo otros segmentos que se quedaban sin atender. De esta forma, en 1991 Ortega abrió Pull & Bear como una marca de estilo casual y urbano. El mismo año compró Massimo Dutti, que tenía unos clientes de clase media-alta. Posteriormente, lanzó Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. En la siguiente tabla, podemos ver un resumen de todas sus cadenas

Figura 5. Cadenas pertenecientes al grupo Inditex

INDITEX	
ZARA	<ul style="list-style-type: none"> - Mujer y hombre. - Última moda a precios competitivos. - Diferentes estilos.
PULL&BEAR	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes informales. - Moda juvenil a precios competitivos. - Estilo urbano.
<i>Massimo Dutti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres de clase media-alta. - Moda de alta calidad. - Estilo elegante.
Bershka	<ul style="list-style-type: none"> - Público adolescente femenino y masculino. - Diseños coloridos y modernos a precios bajos.
Stradivarius	<ul style="list-style-type: none"> - Público joven y femenino. - Estilo informal.
UTERQÜE	<ul style="list-style-type: none"> - Mujer. - Accesorios y bisutería. - Estilo sofisticado a un precio más alto.
OYSHO	<ul style="list-style-type: none"> - Mujer. - Lencería femenina.
ZARA HOME	<ul style="list-style-type: none"> - Personas interesadas en llevar a la última moda su hogar. - Artículos en tendencias para decorar la casa.
ZARA KIDS	<ul style="list-style-type: none"> - Moda para niños.

FUENTE: Elaboración propia a partir de rrhhdigital

En resumen, la estrategia de crecimiento que utilizó Inditex se basó en la diversificación de sus potenciales clientes, con la creación de varias cadenas comerciales, diferenciadas entre ellas por el segmento del cliente al que iban dirigidas.

- Canal de venta on-line:

En el año 2010, se lanzó la tienda www.zara.com a través de la cual, se realizaron los primeros pedidos por internet. Como todo lo anterior, su lanzamiento fue un éxito, convirtiéndose en una de las principales apuestas estratégicas de la empresa en la actualidad.

- Zara en la actualidad:

Zara continúa siendo en la actualidad un fenómeno imparable que crece a un ritmo frenético y que aumenta sus ingresos año tras año. De hecho, Zara es responsable de casi el 70% de la facturación total del grupo.

En la actualidad, Zara ofrece al año 18.000 diseños distintos que son vendidos en sus 2.000 tiendas repartidas por todo el mundo. Parte de su secreto, y del cual hablaremos más profundamente en los siguientes puntos, radica en su integración vertical, facilitando el control de todos los pasos del proceso.

4.2. MODELO DE NEGOCIO DE ZARA

Desde que Zara comenzó a operar en el mercado, consiguió revolucionar inmediatamente el mundo de la moda con su novedoso modelo de negocio. Un modelo caracterizado por: la renovación constante de stock, la orientación al cliente, la formación de empleados, el uso de la tienda como soporte publicitario y la innovación. A continuación, analizaremos con mayor profundidad cada uno de los puntos claves del exitoso modelo de negocio utilizado por Zara.

- Inmediatez y renovación constante de stock.

Tradicionalmente, muchas empresas han funcionado y algunas todavía funcionan con un modelo de negocio basado en temporadas, fabricando prendas de ropa en masa y rebajando aquellas que no se han conseguido vender al finalizar la temporada. Aunque pueda parecer que Zara elabore ropa en masa debido a su gran tamaño, ocurre todo lo contrario. Zara crea producciones cortas, con pocos modelos y con colecciones diferentes, para que la gente no deje de comprar por miedo a que otros compren lo mismo y coincidir en vestuario.

Otra de las ventajas que aporta este tipo de estrategia, es que consigue aumentar la frecuencia de compra al lograr que los clientes visiten más veces la tienda, puesto que saben que la próxima vez que vuelvan encontrarán prendas completamente nuevas.

Además, esta estrategia incide sobre el llamado error psicológico de la escasez, donde las personas tendemos a valorar mucho más las cosas que son escasas. De esta manera, cuando los clientes llegan a Zara y ven alguna prenda que les gusta, la compran al instante porque saben que en poco tiempo puede que ya no esté allí.

Este modelo de negocio implementado por Zara, es conocido como “moda rápida”. Con este modelo, la empresa consigue que toda su línea de productos esté continuamente actualizada (en el caso de Zara la ropa se renueva cada 15 días). La ventaja principal que se obtiene con este modelo de negocio es la siguiente: si un producto se vende poco, desaparecerá rápidamente de las tiendas y, si una prenda se vende mucho, el cliente estará tranquilo al saber que cuando salga a la calle no va a encontrarse con cientos de personas con la misma prenda.

En el caso de que un producto funcione muy bien, a pesar de que, como acabamos de indicar, la empresa no renueva el mismo, lo que sí hacen los diseñadores de la compañía es “reeditarlos”, produciendo otro modelo distinto, pero manteniendo lo esencial y cambiando algunas cosas.

- El cliente es quien marca tendencia.

El modelo de negocio de Zara se encuentra completamente enfocado al cliente. El cliente es uno de los principales motores del negocio y todo gira en torno a él, por lo que se hace especialmente importante conocer que es lo que quiere para poder ofrecérselo. Una de las particularidades del modelo de Zara es que, a diferencia de muchas otras compañías, no es el diseñador el que dicta que es lo que tienen que vestir los clientes, sino que son los propios clientes los que van a marcar la tendencia.

De esta forma, Zara diseña sus prendas a partir de la información que obtiene de análisis diarios de ventas o de las reacciones que tienen los consumidores en la propia tienda. Por esta razón, los encargados de la tienda, no solo tienen la responsabilidad de supervisar el correcto funcionamiento de la misma, sino que también, deben tomar nota de aquello que reclaman cada día los clientes y enviar informes con las impresiones o preferencias, a la sede principal de la compañía en Arteixo.

Sin embargo, no solo son las tiendas las que aportan información acerca de la demanda existente en el mercado. En Zara, existe un departamento concreto de profesionales de la moda cuya labor es la de buscar información relativa a los gustos de las personas en las redes sociales, internet o información acerca de las tendencias que se están dando en las principales capitales del mundo.

Con todo lo anterior, Zara logra ofrecer las últimas tendencias y, además, lo hace a un precio muy competitivo. Por tanto, estaríamos hablando de un modelo de negocio centrado fundamentalmente en el cliente, que ofrece prendas globales y que, además, lo hace un precio competitivo.

- Formación de los empleados.

Otro aspecto importante a destacar, y que se convierte también en un motor importante para la compañía, es todo aquello relacionado con la formación de los empleados. Sobre todo, de aquellos empleados que están en tienda y que mantienen contacto directo con el cliente. La compañía, ofrece acciones formativas entre las que destacan: planes de formación para nuevos empleados y formación relativa a la atención del cliente, al producto, a la organización en tienda o incluso información para sus empleados acerca de las nuevas tendencias.

- La tienda como soporte publicitario.

Otro de los motores fundamentales del negocio de Zara son sus tiendas. Zara no invierte en publicidad ni en medios de comunicación ya que para la compañía la mejor publicidad se logra con la ubicación de sus tiendas, el diseño de sus escaparates y la forma de presentación del producto en el establecimiento.

Por esta razón, es importante diseñar y organizar la tienda de forma que todo tenga un sentido lógico. Todos los aspectos son importantes, desde la forma en la que tiene que estar colocada la ropa, el tipo de prendas que vestirán a los maniqués, hasta incluso el asesoramiento por parte de los empleados a los clientes. El caso de los escaparates es especial ya que, aunque la ropa se renueva cada dos semanas, los escaparates no se modifican hasta que haya pasado un mes. Además, los escaparates solo pueden ser usados

exclusivamente por los escaparatistas y ningún miembro del personal puede cambiarlos a su antojo.

- Innovación.

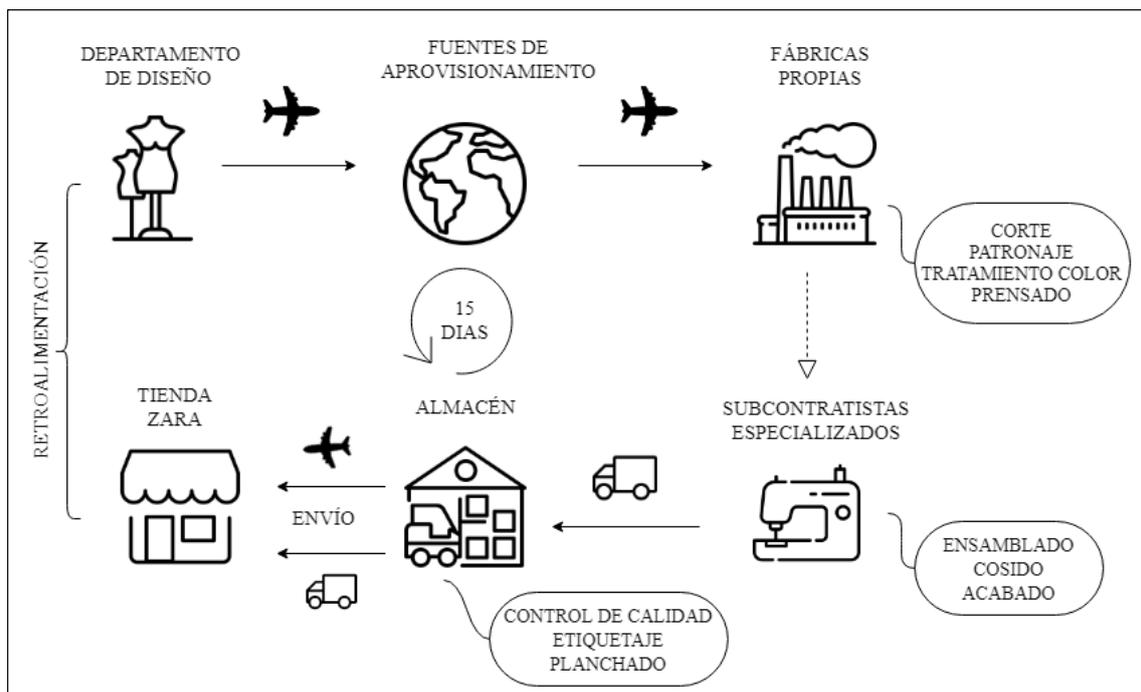
Con respecto a la innovación, hablaremos con mayor profundidad en los siguientes puntos. Comentaremos la innovación de Zara en aspectos tales como la producción, la distribución o la logística.

4.3. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE ZARA E INNOVACIONES.

Como hemos mencionado anteriormente, Zara es una empresa que destaca por la flexibilidad y la adaptación de su oferta a los cambios que se producen en la demanda. Para conseguirlo, la empresa emplea un sistema de producción en el que la coordinación e integración entre áreas funcionales (diseño, fabricación y distribución) se convierten en algo fundamental.

4.3.1 PROCESO PRODUCTIVO EN ZARA

Figura 6. Proceso de producción de Zara



FUENTE: Elaboración propia a partir de Bonaché y Cerviño (1996, p. 64)

ACTIVIDADES DE DISEÑO

Zara da una gran importancia a las actividades de diseño. Concretamente, cuenta con un equipo de más de 300 diseñadores frente a los 60 de su competidor potencial H&M. No obstante, éste último cuenta con grandes diseñadores de grandes marcas.

Es importante comentar que en Zara se distinguen dos tipos de productos. Por un lado, tenemos aquellos productos que se importan directamente de países asiáticos (Bangladesh, India, Pakistán, Vietnam) y conforman alrededor del 50% del volumen total de la producción. En este caso, el departamento de diseño se encarga únicamente de seleccionar y comprar aquellos productos que creen más convenientes para, posteriormente, proceder a su control de calidad, planchado, etiquetado, embalaje y envío a tiendas. Por otro lado, el restante 50% del volumen de producción lo constituyen aquellos productos que provienen de lo que ellos llaman “zonas de proximidad”, específicamente de España, Portugal y Marruecos.

Respecto al proceso productivo, un equipo de profesionales identifica las tendencias actuales a través de la información obtenida de sus propios clientes o mediante observaciones. Después, en la fábrica central, todos los nuevos diseños que han sido creados gracias a esa información, son plasmados en patrones, para después seleccionar el tipo de tela que lo compondrá, el estampado, el tejido y el color.

Una vez que el diseño queda completamente terminado, otro grupo de especialistas, esta vez en gestión comercial, evalúan la posible demanda que tendrá ese producto. En muchas ocasiones, no todas las ideas prosperan. De hecho, aproximadamente el 50% de los diseños realizados quedan desechados en esta fase.

El último paso antes de pasar a la fase de fabricación, será el de seleccionar a los proveedores y analizar tanto los costes como los beneficios. Es el propio departamento de diseño el que determina los diferentes precios de venta que tendrá el producto en función del país en el que se esté vendiendo.

Para fijar el precio, Zara utiliza un sistema de “*Target Pricing*” o fijación de precio objetivo. Este sistema consiste en estimar un precio competitivo en el mercado,

aplicándole un margen de beneficio y teniendo en cuenta el coste máximo que podría tener el fabricar ese producto (Bintech, 2012). De esta forma, el equipo de diseño tratará de crear un producto bajo esa restricción de costes previamente establecida. En el caso de que el equipo no pueda completar el producto con esas restricciones, el proyecto se termina.

Esta proximidad que existe entre los diseñadores, comerciales y especialistas de mercado, permiten aumentar la velocidad y la calidad durante la etapa de diseño. Los diseñadores crean los bocetos, los especialistas de mercado proporcionan información sobre las tendencias (estilo, tela, color) y los comerciales sugieren posibles precios en función de los costes de fabricación estimados por los planificadores de producción.

Para terminar, es importante destacar que el departamento de diseño crea una sola línea de productos para todas las tiendas del mundo. Eso sí, puede haber diferentes porcentajes de un producto en función de la demanda concreta que tenga ese país o incluso en función del clima.

ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN

Una vez que se ha decidido fabricar una prenda diseñada en la fase anterior, el patrón creado por el equipo de diseño se introduce en un ordenador que elaborará a escala todas las tallas. Además, el programa informático, permite optimizar la tela necesaria para que en el momento del corte se produzca el menor desperdicio. De hecho, teniendo en cuenta que, aproximadamente al día se cortan un 65.000 metros de tela, gracias al sistema se puede llegar a obtener un importante ahorro en costes.

Posteriormente, el corte de la tela se realiza mediante máquinas robotizadas. La pieza de tela se coloca sobre otra tela en la máquina, de forma que ésta absorbe el aire que queda entre telas y, al estar mecanizado, el corte obtenido es mucho más preciso que si se realizara manualmente.

Los materiales semiterminados son enviados a una red de empresas externas y de talleres que se encargan de la fase de cosido. Estos talleres reciben ya las piezas cortadas junto

con la tecnología, la logística y el capital que necesitan para poder desarrollar su trabajo en el tiempo y calidad exigidos.

Muchos de estos talleres (algunos propios y otros subcontratados) se encuentran en el noroeste peninsular, aportándole a Zara una gran flexibilidad que le permite hacer frente a las fluctuaciones de la demanda. Además, gracias a la subcontratación, la empresa logra mantener unos costes fijos bajos.

Una vez que se ha terminado con el cosido, las prendas terminadas son transportadas hasta el almacén central, donde se procederá a su evaluación de calidad, planchado, etiquetado y embalaje. El almacén, se encuentra automatizado y cuenta con 90 kilómetros de raíles por los que se desplazan las prendas hasta el lugar en el que tienen que ser cargadas.

En el caso de Zara, tanto el centro de diseño como el de producción, se encuentran divididos en tres amplios salones, uno para cada uno de sus canales (mujer, hombre y niño).

Tanto el proceso de fabricación como el de distribución se consigue realizar en tan solo dos semanas gracias, entre otras cosas, a la implantación del sistema JIT con máquinas y trabajadores polifuncionales. Esto último quiere decir que en la cadena de producción, tanto los empleados como las máquinas pueden realizar varias funciones del proceso, desplazándose de un lugar a otro.

ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN

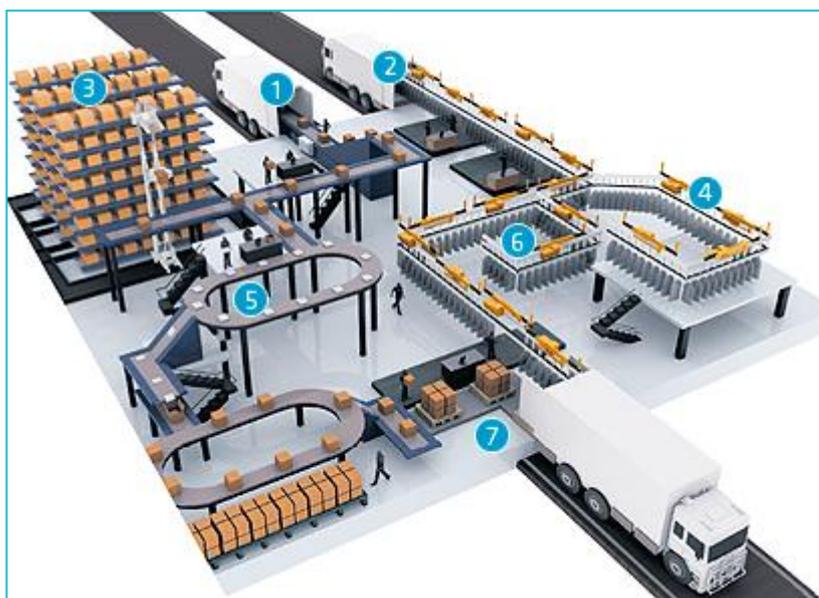
Una vez terminada la fabricación del producto, el ciclo continúa con el envío de las prendas a la tienda. Concretamente, los jueves y sábados por la noche, son los días elegidos para distribuir las cargas entre toda la red de tiendas.

Todos los días, cuando la tienda cierra, se analizan las ventas diarias y, a partir de esa información, se realiza un pedido a la central de aquellos modelos que han sido más demandados. Al cabo de dos semanas, las tiendas reciben no sólo la mercancía solicitada sino que también, los nuevos modelos creados por el departamento de diseño. En el caso de pedidos realizados por clientes, el sistema de distribución tiene como principal objetivo

minimizar el tiempo de llegada a los mismos. Este corto periodo de tiempo puede ser de un máximo de 36 horas para Europa (subcontratando transporte terrestre) y de 48 horas para el resto del mundo (subcontratando transporte aéreo).

En esta etapa final del proceso, la logística adquiere un papel clave, ya que permite aprovisionar a las tiendas en dos semanas y hacer llegar los envíos en 48 horas. De esta forma, las prendas solicitadas y los nuevos modelos llegan a las tiendas de todo el mundo en un corto periodo de tiempo. Además, toda la ropa, independientemente de si se ha fabricado en países asiáticos o europeos, pasa por las plataformas logísticas que la empresa posee en España. Mediante un sistema automatizado, las cajas se empaquetan y se distribuyen rápidamente.

Figura 7. El proceso logístico de Zara



- 1) Recepción de la prenda doblada.
- 2) Recepción de la prenda colgada.
- 3) Stock de prenda doblada: Silos automatizados.
- 4) Stock de prenda colgada.
- 5) Reparto de prenda doblada: el carrusel.
- 6) Reparto de prenda colgada.
- 7) Expedición.

FUENTE: economía digital

4.3.2 INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y DE DISTRIBUCIÓN DE ZARA

INNOVACIONES EN EL PROCESO PRODUCTIVO:

- Moda rápida.

La gran innovación aportada por Zara se podría decir que radica en su proceso productivo, concretamente en la introducción del concepto de “moda rápida”, que se ve favorecida por una simplificación de procesos.

Zara produce gran parte de su ropa en un periodo de tiempo muy corto, además solo produce justo lo que cree que se va a vender. De esta manera, los costes de almacenamiento son escasos, puesto que no acumula apenas stock. En caso de que el producto no se venda, no supone una gran pérdida para la empresa, ya que la producción de cada prenda es limitada y puede volver a renovarse en poco tiempo.

- Política de innovación continua.

Zara desarrolla una política de innovación continua ya que tiene la capacidad de poder fabricar más de 100 colecciones anuales, frente a las tradicionales 2 colecciones de la competencia (Otoño-Invierno y Primavera-Verano).

- Desintermediación.

Como se ha podido observar en el punto anterior, Zara realiza la mayor parte de su proceso productivo (diseño, fabricación y distribución) subcontratando los procesos más intensivos en manos de obra a otras empresas. Desde sus inicios, Amancio Ortega ha sido un hombre innovador que ha logrado darle la vuelta al sector textil. Ese carácter innovador también puede verse reflejado en el proceso productivo, por ejemplo, en la implantación de la simplificación de procesos desde la primera etapa de diseño hasta la última de la distribución. Este proceso, busca simplificar todo lo posible el número de pasos que necesita el producto desde que es sólo un simple boceto, hasta que llega la público.

- Innovación por procesos.

Otra de las ventajas competitivas que consiguió Zara, radica en su innovación por procesos. Zara, fue pionera en aplicar nuevos métodos productivos y logísticos que tradicionalmente habían sido aplicados a otros sectores completamente diferentes al sector del textil. Concretamente logró adaptar e implantar avances en el sistema JIT desarrollado por Toyota.

Aunque pudiera parecer que el sistema JIT solo sirva para empresas de automóviles, Zara demostró que puede ser aplicado a cualquier tipo de industria y que, además, es rentable. De esta forma, logró reducir los tiempos y abaratar costes, obligando al resto de empresas a adaptarse a esas nuevas condiciones competitivas.

-Cadenas de suministro.

Las cadenas de suministro podrían considerarse una de las principales razones del éxito en Zara. A diferencia de sus competidores, donde la mayoría de los productos provienen de fábricas Chinas, Zara produce la mayor parte de su ropa en España y zonas próximas a la península. De esta manera, aumenta la flexibilidad y la velocidad con la que el producto se dirige a los estantes de las tiendas.

- Pequeñas producciones.

Zara, a diferencia de otras cadenas del sector, realiza pequeñas producciones de cada uno de sus productos, de forma que, el cliente sabe que si no compra cuando ve el producto, puede que para cuando vuelva ya esté agotado. Además, logra que el cliente visite las tiendas de Zara más veces que la media de visitas en otras tiendas del sector.

- Estrategia pull vs push.

La estrategia push, es aquella que intenta transmitir un mensaje de forma globalizada, intentando lograr un objetivo previamente establecido. Esta estrategia suele estar relacionada con medios de comunicación masivos, de forma que es la propia empresa la

que se dirige al cliente para contarle las ventajas y beneficios que podría tener, por ejemplo, un nuevo producto (Kreis, 2018).

Zara utiliza una estrategia pull, y logra atraer a los clientes ofreciéndoles productos de calidad. Para poder conseguirlo, Zara ha de procesar rápidamente la información sobre ventas y reducir al mínimo el tiempo que transcurre entre el diseño y la distribución del producto, para ofrecerlo antes que sus competidores. Una vez más, podemos ver como Zara sitúa al cliente en el centro de todo, intentando primero conocer sus necesidades para después poder cubrirlas.

- Innovación en el producto.

En la actualidad, tiendas Zara de todo el mundo ya tienen a la venta prendas pertenecientes a la colección “Join Life”, la primera línea de ropa sostenible de la marca. En la colección puede encontrarse tanto ropa confeccionada con material reciclado recogido de sus propios puntos de venta o de materiales ecológicos naturales.

INNOVACIONES EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN:

- Sistema automático de distribución.

Zara posee un sistema automático de distribución que está basado en la clasificación de las cartas de correos y en las cintas transportadoras de maletas utilizadas en los aeropuertos. De esta forma, las cajas se empaquetan con la dirección de cada tienda y se distribuyen enseguida. La rapidez es clave en Zara y en su proceso de distribución, ya que, con un tiempo de aprovisionamiento tan ajustado, se logra reducir stocks y espacios en los almacenes.

-Control de stock: etiquetas RFID

Radio Frequency Identification o en español Identificación por Radio Frecuencia, es un sistema que permite la transmisión de datos identificativos de un objeto mediante ondas

de radio. Respecto a su funcionamiento, es muy sencillo y puede verse resumido en el siguiente esquema:

Figura 8. Sistema RFID



FUENTE: Centro tecnológico de confección

El lector constantemente manda señales a las etiquetas, que captan las ondas y entran en funcionamiento. La etiqueta analiza la información recibida o solicitada por el lector y responderá con los datos solicitados. La información recibida se transmite a la central de datos que la analiza y la almacena para su posterior uso.

Una de las principales aplicaciones de esta tecnología se da en la logística y en el almacenaje del producto final. Con el uso de RFID en ese tipo de entornos se puede llegar a controlar cientos de etiquetas, lo que puede llegar a ser muy útil a la hora de realizar inventarios. Además, al obtener una gestión más dinámica, se puede reducir el stock al haber una mejor conexión con los proveedores (más espacio para la producción y menos para almacenaje).

Por otra parte, el sistema RFID nos permite gestionar los puntos de ventas de forma que con un simple rastreo se pueden conocer las prendas disponibles en el almacén o en la tienda.

- Comunicación continua.

Zara es de las primeras empresas que han integrado un sistema informatizado que permite establecer un potente flujo de comunicación que conecta sus tiendas con la sede central. Para ello, optan por un tipo de PDA, mediante la cual, los encargados de las tiendas

pueden realizar pedidos al almacén o recibir información sobre los productos que van a llegar a las tiendas. Mediante este sistema, los dependientes pueden tener contacto continuo con el almacén central, teniendo la posibilidad de realizar pedidos de lo que se necesite en tienda para su posterior distribución. Además, la central conoce que es lo que ocurre en las tiendas Zara de todo el mundo: prendas que más se venden, prendas que se devuelven, o el stock existente en cada una de sus tiendas.

La empresa utiliza también el TGT (Terminales de Gestión de Tiendas) sistema mediante el cual, a través de una pantalla táctil, el personal de la tienda puede tener acceso a información de los productos, del almacén o incluso pueden comunicarse con los centros logísticos o con otras tiendas de la compañía.

4.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Según Azofra (1995, p.9): “El análisis económico-financiero es un proceso metodológico que trata de interpretar la información económica, contable financiera y jurídica, relativa a una empresa o a un colectivo de empresas, con el propósito de emitir un juicio o diagnóstico sobre la evolución pasada, situación actual y posibilidades futuras de la empresa. El análisis de estados financieros forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos para la toma de decisiones”

A lo largo de este punto, se muestran los resultados obtenidos en el análisis económico y financiero de Zara. Se tomará como referencia el periodo comprendido entre el cierre de 2016 y el cierre de 2018. Los datos han sido extraídos del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, obtenidos de la base de datos SABI.

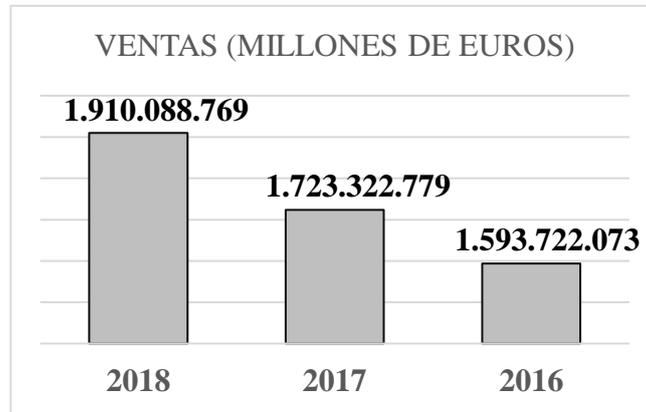
4.4.1 Análisis económico.

Mediante el análisis económico estudiaremos los resultados de la empresa utilizando para ello la cuenta de pérdidas y ganancias, con el objetivo de conseguir una visión en conjunto de su rentabilidad, productividad y crecimiento.

VENTAS:

Las ventas son el motor de todas las compañías, por ello se hace necesario analizar el volumen de ventas de Zara.

Gráfico 6. Ventas de Zara España SA (millones de euros)



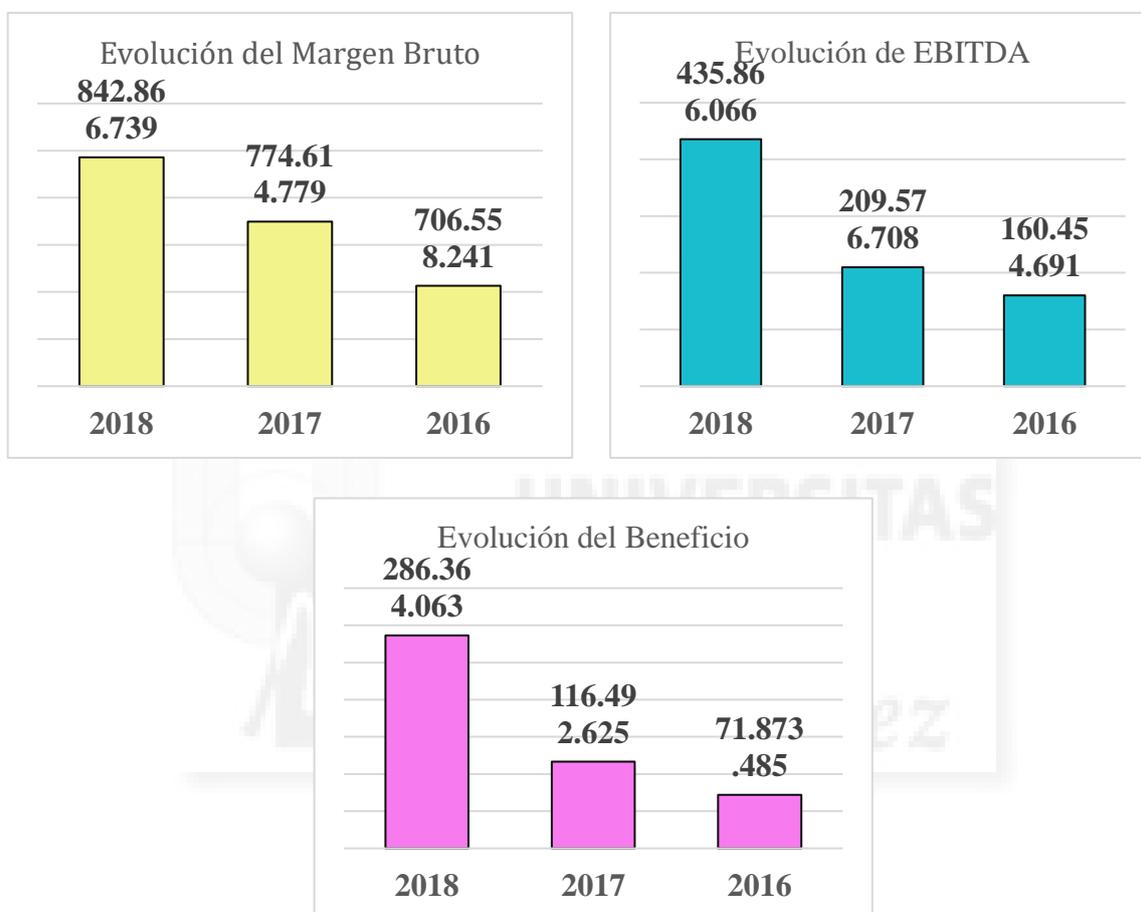
FUENTE: Elaboración propia

Para obtener la cifra de ventas se ha sumado el importe neto de la cifra de negocios y otros ingresos de explotación. Si analizamos la evolución de ventas de Zara en los últimos tres años, podemos observar que se trata de una empresa con crecimiento positivo, pasando de los 1.593.722 millones en 2016 a los 1.910.089 en 2018. Si calculamos la variación porcentual entre 2017 y 2018, obtenemos que el crecimiento ha sido concretamente de un 10,84% respecto al año anterior.

BENEFICIOS

A continuación, analizaremos cuánto dinero está ganando la empresa. Para ello, analizaremos tres datos: Margen Bruto, EBITDA y Beneficio Neto.

Gráfico 7. Evolución del Margen Bruto, EBITDA y Beneficio de Zara España SA (millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia

Para calcular el Margen Bruto, hemos calculado la diferencia entre el ingreso por ventas obtenido y el coste por ventas (aprovisionamiento). De esta forma, obtenemos que el margen bruto ha ido creciendo (un 8,81% del año 2018 respecto al 2017), por lo que se consigue mejorar el porcentaje de utilidad de cada euro invertido.

Los datos referentes al EBITDA se han obtenido de SABI. Como podemos observar en 2018 el EBITDA fue de 435.866 millones por lo que aumentó considerablemente con respecto a los 209.576 millones del año anterior (una variación porcentual de 107,97%). Este aumento supone un dato positivo en la generación de caja por parte de la compañía.

El beneficio en 2018 aumentó en casi 170.000 millones con respecto al 2017, lo que supone una variación entre los años del 145,82%. Que el beneficio neto aumente, significa que la compañía ha ido ganado más dinero continuamente desde el año 2016 hasta la actualidad.

RENTABILIDAD

Según Cuervo y Rivero (1986) la rentabilidad mide la relación entre los resultados monetarios de una actividad y los medios empleados para obtenerlos. Para analizar si Zara es una empresa rentable, vamos a estudiar los ratios de resultados. Concretamente, analizaremos: la rentabilidad para el accionista (ROE), el margen sobre ventas (ROS) y la rentabilidad de los activos de la compañía (ROA).

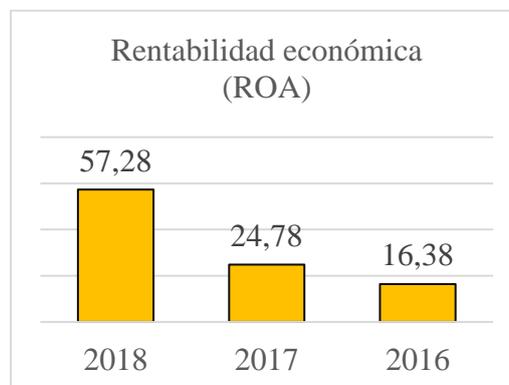
Rentabilidad económica o de los activos (ROA)

La ROA o “return on assets”, mide lo eficiente que es una empresa al gestionar sus activos, es decir, como la empresa convierte en beneficio el dinero que tienen que invertir en activos. Su expresión es la siguiente:

$$ROA = \frac{BAII}{Activos\ Totales}$$

Los resultados obtenidos para Zara son:

Gráfico 8. Rentabilidad económica de Zara España SA



FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, se experimenta un crecimiento sustancial de la rentabilidad económica de la empresa en los últimos tres años, alcanzando en 2018 una rentabilidad del 57,28%. Por tanto, el aumento significa que en 2018 la empresa ha obtenido un mayor beneficio por cada euro invertido en activos.

Por otra parte, también podemos profundizar un poco más en el estudio de la rentabilidad económica de la empresa, desglosándola en dos de sus componentes: el margen sobre ventas y la rotación de activos.

El margen sobre ventas (ROS)

El indicador ROS o “return on sales”, nos muestra qué parte de cada unidad vendida permanece en la empresa en forma de beneficios (proporción de ganancia que se obtiene por cada euro facturado). El margen se ha calculado a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

De tal forma, obtenemos los siguientes datos:

Tabla 1. Evolución del Margen sobre Ventas (ZARA)

	2018	2017	2016
BAII	380.556.875	154.244.275	97.977.190
Ventas	1.910.088.769	1.723.322.779	1.593.722.073
Margen sobre ventas	0,20	0,09	0,06

FUENTE: Elaboración propia

Un margen bruto positivo indica que la empresa es rentable. Podemos ver que Zara es claramente una empresa rentable, duplicando prácticamente su margen bruto sobre ventas de 2017 (10%) a 2018 (20%).

La rotación de activos

La rotación de activos, mide el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

A continuación, se muestran los datos obtenidos para el caso de Zara:

Tabla 2. Evolución de la Rotación de Activos (ZARA)

	2018	2017	2016
Ventas	1.910.088.769	1.723.322.779	1.593.722.073
Activo Total	663.951.626	621.320.921	599.514.645
Rotación de Activos	2,88	2,77	2,66

FUENTE: Elaboración propia

En este caso, cada año, existe un aumento de ventas y un aumento correspondiente en activos (entre 2016 y 2017) para conseguirlas. En el caso de 2018 los activos se redujeron, pero Zara tiene una rotación de activos cada vez más elevada pasando del 2,66 en 2016 al 2,88 en 2018.

Si comparamos los dos indicadores anteriores, podemos observar que la estrategia de Zara se basa principalmente en la rotación de activos, ya que los datos (reflejados en la tabla anterior) son superiores a los del margen sobre ventas. La rotación de activo ha sido creciente en los últimos tres años, lo que significa que las ventas crecen más rápidamente que la inversión en activos fijos.

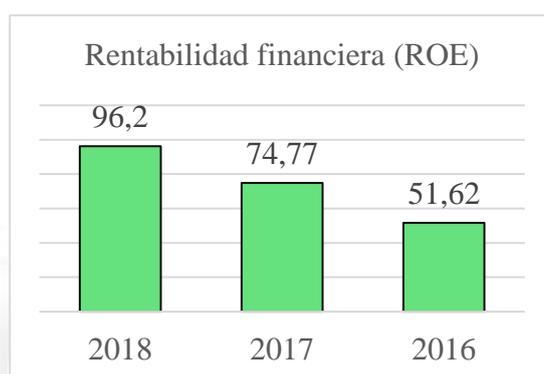
Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

El ROE mide el rendimiento del capital, es decir, la rentabilidad obtenida por los accionistas con los fondos propios invertidos en la empresa. Su expresión es la siguiente:

$$ROE = \frac{BAIL - Gastos\ Financieros}{Patrimonio\ Neto}$$

El siguiente gráfico, nos muestra los valores para Zara:

Gráfico 9. Rentabilidad financiera de Zara España SA



FUENTE: Elaboración propia

De 2016 ha 2018 la rentabilidad financiera ha sido cada vez mayor, obteniendo en 2018 una rentabilidad del 96,2%. Esto quiere decir que la empresa muestra eficiencia en la generación de valor para los accionistas.

Efecto apalancamiento

$$ROA\ 2018\ (57,28) < ROE\ 2018\ (96,2)$$

Esto quiere decir que tenemos un efecto positivo, ya que significa que el haber financiado parte del activo empresarial con deuda ha supuesto un crecimiento de la rentabilidad financiera.

4.5.2 Análisis financiero.

A través del análisis financiero de la empresa, podemos conocer los recursos que posee la empresa, como se financia, su situación actual y si se encuentra en una situación de equilibrio financiero o no. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de los ratios que han sido considerados más importantes para poder valorar a la compañía.

RATIO DE LIQUIDEZ

El ratio de liquidez mide la relación que existe entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Cuanto mayor sea el valor del ratio, mejor es la liquidez de la empresa y mayor la garantía entregada a los acreedores a corto plazo.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 3. Evolución del Ratio de Liquidez (ZARA)

	2018	2017	2016
Activo Corriente	121.278.127	107.149.263	108.835.495
Pasivo Corriente	199.034.806	347.477.364	335.799.718
Ratio liquidez	0,61	0,31	0,32

FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar que los valores del ratio de liquidez de Zara son inferiores a uno. Este ratio toma el valor 0,32 en el año 2016, aumentando posteriormente hasta el ejercicio 2018 que alcanza un 0,61 donde además, alcanza su valor máximo. Esto quiere decir que la empresa cuenta en su activo corriente con 0,61 euros por cada euro que tiene de deuda que vence en menos de un año, por lo que no es una situación muy adecuada. Los datos demuestran entonces que Zara no es capaz de afrontar el pago de sus deudas a corto plazo.

RATIO DE PRUEBA ÁCIDA

Al igual que el ratio anterior, el ratio de prueba ácida también relaciona el activo corriente con el pasivo corriente, con la diferencia de que en este caso en el activo corriente no tenemos en cuenta las existencias. Esto ocurre porque el ratio solo toma en cuenta aquellos elementos que no necesitan ni transformarse ni venderse para convertirse en efectivo.

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 4. Evolución del Ratio de Prueba Ácida (ZARA)

	2018	2017	2016
Activo Corriente - Existencias	36.247.717	22.931.798	25.408.999
Pasivo Corriente	199.034.806	347.477.364	335.799.718
Prueba Ácida	0,18	0,07	0,08

FUENTE: Elaboración propia

El ratio de prueba ácida no debería tomar valores muy alejados del ratio anterior, sin embargo, si lo hace. Esta discrepancia se debe a que las existencias tienen un peso importante en la empresa. Además, obtenemos una prueba ácida con un valor muy por debajo de 1, lo que significa que la empresa puede tener problemas para hacer frente a sus exigencias de muy corto plazo. Sin embargo, ha sido creciente en el tiempo (pasando de un 0,08 en 2016 a un 0,18 en 2018) por lo que la empresa va reduciendo su apalancamiento poco a poco.

RATIO DE SOLVENCIA

La solvencia de la empresa hace referencia a la capacidad global que tiene la misma para cumplir con sus obligaciones financieras (consecuencia del endeudamiento). El indicador, nos muestra la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores en el caso de que algún día la empresa liquidara.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo Exigible (PC + PNC)}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 5. Evolución del Ratio de Solvencia (ZARA)

	2018	2017	2016
Activo total	594.146.197	621.320.921	599.514.645
Pasivo Exigible	268.840.235	412.163.788	406.440.333
Ratio Solvencia	2,21	1,51	1,48

FUENTE: Elaboración propia

La situación óptima es que el ratio sea superior a la unidad. Como podemos ver, esta condición se cumple y los datos ofrecen un comportamiento positivo. Observamos además que el ratio ha ido aumentando en los últimos tres años, por lo que Zara ofrece garantía suficiente a sus acreedores en el caso hipotético de liquidación. En concreto, en 2018 el ratio de solvencia fue de 2,21 lo que quiere decir que la empresa cuenta en su activo con 2,21 euros por cada euro que tiene de deuda.

RATIO DE AUTOFINANCIACIÓN

El ratio de autofinanciación nos indica cuántos activos de la empresa están siendo financiados con los recursos propios de la misma.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Ratio de autofinanciación} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo total}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 6. Evolución del Ratio de Autofinanciación (ZARA)

	2018	2017	2016
Patrimonio Neto	395.111.391	209.157.133	193.074.312
Activo Total	594.146.197	621.320.921	599.514.645
Ratio autofinanciación	0,67	0,34	0,32

FUENTE: Elaboración propia

Al igual que la evolución del patrimonio neto, la evolución del ratio de autofinanciación también ha sido positiva hasta casi duplicarse en el caso de éste último año. Probablemente, el aumento patrimonial se deba al aumento de beneficios o reservas. Por otra parte, el activo total se redujo en 2018 en 27.175 millones de euros, sin embargo, el ratio de financiación en 2018 es casi del 70%. Se ha pasado de financiar alrededor del 30% en 2016 y 2017, a financiar hasta casi un 70% de los activos de la empresa con capitales propios.

RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA

Este ratio relaciona los recursos propios con las deudas totales de la empresa, además nos informa de sus fuentes de financiación. Mediante el ratio de autonomía podemos medir la independencia o dependencia financiera de la empresa, a través de la cual podremos conocer el endeudamiento de la misma.

$$\text{Ratio de autonomía financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{(\text{Pasivo Corriente} + \text{Pasivo No Corriente})}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 7. Evolución del Ratio de Autonomía Financiera (ZARA)

	2018	2017	2016
Patrimonio Neto	395.111.391	209.157.133	193.074.312
Pasivo Exigible	268.840.235	412.163.788	406.440.333
Ratio de autonomía financiera	1,47	0,51	0,48

FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, el ratio de autonomía para Zara en 2018 es superior a 1 por lo que la empresa posee una gran independencia de la financiación ajena y, por tanto, los acreedores tienen poca influencia sobre la misma.

RATIO DE COBERTURA

El ratio de cobertura o ratio de estabilidad, compara las dos grandes masas patrimoniales (activo y pasivo) a largo plazo, es decir, nos muestra cómo se financian los activos no corrientes con recursos permanentes de la empresa. Lo ideal sería que su valor sea superior a 1.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Ratio de cobertura} = \frac{(\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente})}{\text{Activo No Corriente}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 8. Evolución del Ratio de Cobertura (ZARA)

	2018	2017	2016
PN+PNC	464.916.820	273.843.557	263.714.927
ANC	542.673.499	514.171.658	490.679.150
Ratio de Cobertura	0,86	0,53	0,54

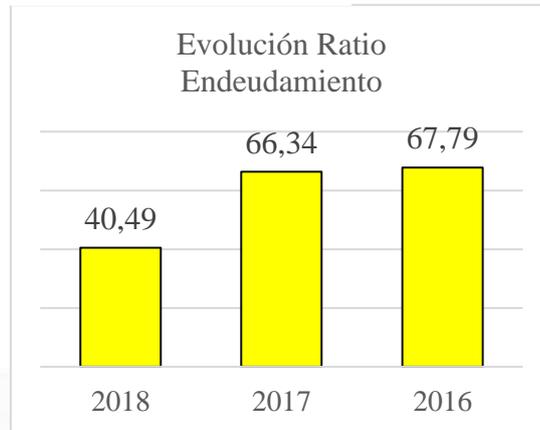
FUENTE: Elaboración propia

Tal y como podemos observar en el cuadro, en el caso de Zara, el ratio de cobertura no supera lo recomendable, por lo que la empresa podría tener problemas para financiar los activos fijos con los recursos permanentes que posee. Sin embargo, podemos observar una evolución muy positiva, pasando de un ratio de cobertura del 0,53 en 2017 a uno del 0,86 en 2018, muy cerca de llegar al nivel recomendado.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

El ratio de endeudamiento mide el apalancamiento financiero, es decir, que parte de los activos de la empresa son soportados con recursos ajenos y que parte con recursos propios. El ratio ideal se sitúa entre el 40% y el 60%.

Gráfico 10. Evolución del Ratio de Endeudamiento



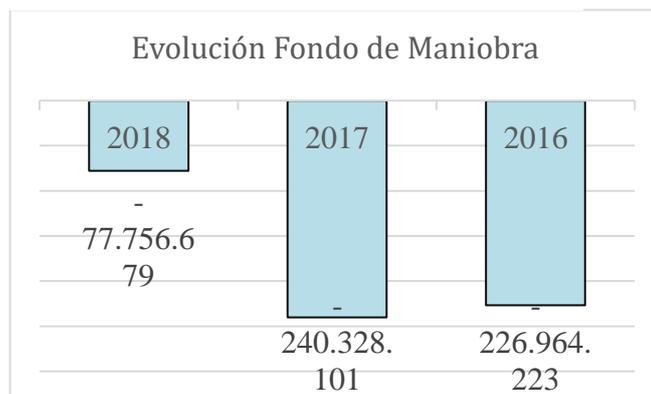
FUENTE: Elaboración propia

En el caso de 2017 y 2016 el ratio supera el 60% por lo que en esos años la empresa soportó un volumen de deuda mayor. Sin embargo, observamos que en 2018 el ratio de endeudamiento se ha reducido por lo que la empresa está aumentando el peso de los recursos propios en su estructura de financiación.

FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra (o capital corriente) hace referencia a los recursos financieros a largo plazo que necesita la empresa para realizar su actividad en el corto plazo. Indica la capacidad de solvencia que tiene la empresa, es decir, que capacidad tiene para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Gráfico 11. Evolución del Fondo de Maniobra (ZARA)



FUENTE: Elaboración propia

En el caso de 2018, para Zara, el fondo de maniobra es -77.757 que al ser menor que cero indica que la compañía está financiando activos a largo plazo con recursos a corto plazo. Se trata de una situación de desequilibrio financiero, ya que los activos corrientes son inferiores que el pasivo. La empresa podría tener, por lo tanto, problemas para pagar deudas.

RATIO DE PRODUCTIVIDAD

El ratio de productividad mide el beneficio que obtiene la empresa por cada una de las ventas que realiza en el mercado. A mayor valor del ratio, mayor beneficio está obteniendo la empresa de sus ventas.

Su expresión es la siguiente:

$$\text{Ratio de productividad} = \frac{\text{Valor añadido}}{\text{INCN}}$$

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 9. Evolución del Ratio de Productividad (ZARA)

	2018	2017	2016
INCN	1.895.055.086	1.705.482.207	1.580.100.562
Valor añadido	745.094.515	518.965.325	457.176.308
Ratio de productividad	0,39	0,30	0,29

FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar que ha habido un incremento bastante notable en la productividad de la empresa pasando de 0,29 en 2016 a un 0,39 en 2018. Esto quiere decir que en 2018 la empresa obtuvo un beneficio de 39 euros por cada 100 euros de ventas que realizó en el mercado, 10 euros más que en 2016.



CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR MANGO

5.1. ORÍGENES Y ESTADO ACTUAL DE MANGO.

- Historia y comienzos del Grupo MANGO

Los inicios de Mango se remontan a los años 80 cuando Isak Andic, fundador y actual presidente de la compañía, comenzó a vender blusas bordadas a mano y hechas en Turquía en tiendas españolas. Andic, repartía las prendas en su propio coche por toda España hasta que montó su propia tienda en Barcelona. Le siguieron varias tiendas con diferentes nombres hasta que llegó MANGO, un nombre que surgió de una fruta exótica que descubrió en Filipinas. Rápidamente, la tienda consiguió una buena acogida, y tan solo un año después ya disponía de cinco locales de venta en Barcelona.

Poco tiempo después, inició su expansión por el resto del territorio español con la primera apertura de una tienda en Valencia. Para 1988, Mango ya estaba presente en 13 ciudades españolas. La rápida expansión de sus puntos de ventas hizo que Andic necesitara una modificación en su sistema logístico y de distribución. De esta manera, desarrolló un sistema de producción basado en la filosofía “Just in Time”.

En 1992, Mango abrió su tienda número 99 en España y a partir de ahí inició su expansión internacional con la apertura de dos tiendas en Portugal. Más tarde, implantó con éxito el sistema de gestión empresarial que todavía sigue vigente en la actualidad, basado en equipos de trabajo especializados y coordinados entre sí, del que posteriormente se hablará más en profundidad.

En 1995 nace su página web oficial en Internet, aunque no fue hasta el 2000 cuando empezaron a comercializar como tienda online. En 1997, después de que el negocio fuese más importante en el extranjero que en España, Mango se proclamó la segunda empresa más importante española exportadora de textil en el extranjero.

En 2003, Mango ya contaba con más de 630 tiendas en 70 países distintos y en 2004 ya podíamos encontrar a Mango en 75 países con tiendas repartidas por todo el mundo.

En 2007 Mango recobra importancia al crear el centro de diseño Hangar Design Center, el cual es el más grande de Europa en nuestros días y, a partir de entonces, empiezan a colaborar con diseñadores externos y con famosas celebrities nacionales e internacionales.

Otro acontecimiento importante dentro de la marca textil española fue el lanzamiento en 2008 de H.E. by Mango, la primera distribución de moda masculina de esta cadena y, durante el mismo año, la apertura de su centro dinámico de distribución. Durante 2013, la compañía lanzó dos nuevas líneas de ropa: MANGO Kids y MANGO Sport. En el año 2014, lanzó su línea de ropa Violeta by MANGO, enfocada en tallas más grandes.

Finalmente, cabe destacar el año 2016, que fue el primer año en toda su historia que la empresa obtuvo pérdidas. Durante este año, la compañía consolidó un nuevo modelo de comercio con la apertura de 27 nuevas tiendas llegando a un total de 191.

-Estado actual de Mango

MANGO es la empresa textil española más internacional, ya que está presente en 25 países más que su competidor directo Zara, y es el segundo exportador del sector después de Inditex, creando más de 6.600 modelos por temporada y produciendo más de 136 millones de artículos al año.

La firma cuenta con varias líneas de negocio con colecciones de mujer, hombre, niños y una marca especializada en tallas grandes denominada Violeta by Mango.

Figura 9. Datos relevantes de Mango en 2017

 CLIENTES	 ECONOMÍA	 PROVEEDORES	 EMPLEADOS	 MERCADO
83 PAÍSES CON TIENDA ONLINE	2.194 MILLONES DE EUROS DE FACTURACIÓN	+136 MILLONES DE UNIDADES FABRICADAS	80% MUJERES EN PLANTILLA	2.190 PUNTOS DE VENTA
812.723 m² SUPERFICIE DE VENTA	77% VENTA EN MERCADOS EXTERIORES	1.256 FÁBRICAS UTILIZADAS	15.970 PERSONAS EN PLANTILLA	110 PAÍSES EN LOS QUE ESTÁ PRESENTE
+6.600 MODELOS DISEÑADOS POR TEMPORADA	15,5% FACTURACIÓN EN VENTA ONLINE	607 PROVEEDORES DE PRENDAS Y COMPLEMENTOS	9.015 HORAS DE FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS	211 MEGASTORES

FUENTE: Memoria de sostenibilidad de Mango 2017

5.2. MODELO DE NEGOCIO DE MANGO

El éxito de MANGO reside en dos claves: una estrategia aplicada de forma coherente y coordinada en todas sus áreas, y un modelo de negocio dinámico. Respecto al modelo de negocio, destacamos sus tres pilares básicos: concepto, equipo y logística.

CONCEPTO

Mientras que la mayor parte de las empresas dedicadas al sector textil se dedican a realizar producciones en masa y a la globalización de sus productos (tratando de abastecer al mayor número de segmentos posibles), MANGO imita el concepto y modelo de negocio de las grandes marcas. No diseña prendas sueltas, sino que crea colecciones, vendiendo exclusividad con pocas prendas de cada modelo.

EQUIPO

El equipo humano no sólo incluye al personal de la sede o de las tiendas, sino también a los proveedores. La producción en terceras empresas (mayormente en China) permite mantener los costes bajo control y poder así ofrecer un precio competitivo, reinvertiendo los beneficios en aspectos tales como la expansión internacional o el marketing.

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

El Sistema Logístico de Mango (SLM), es quizá una de las partes más desconocidas de su modelo de negocio. La empresa lleva a cabo la distribución física de su mercancía a través de un sistema logístico basado en la velocidad, la información y la tecnología. De hecho, la capacidad potencial de distribución de las instalaciones de MANGO, es de unas 50.000 prendas por hora, lo que hace que las tiendas situadas en Europa puedan ser repuestas en menos de 72 horas.

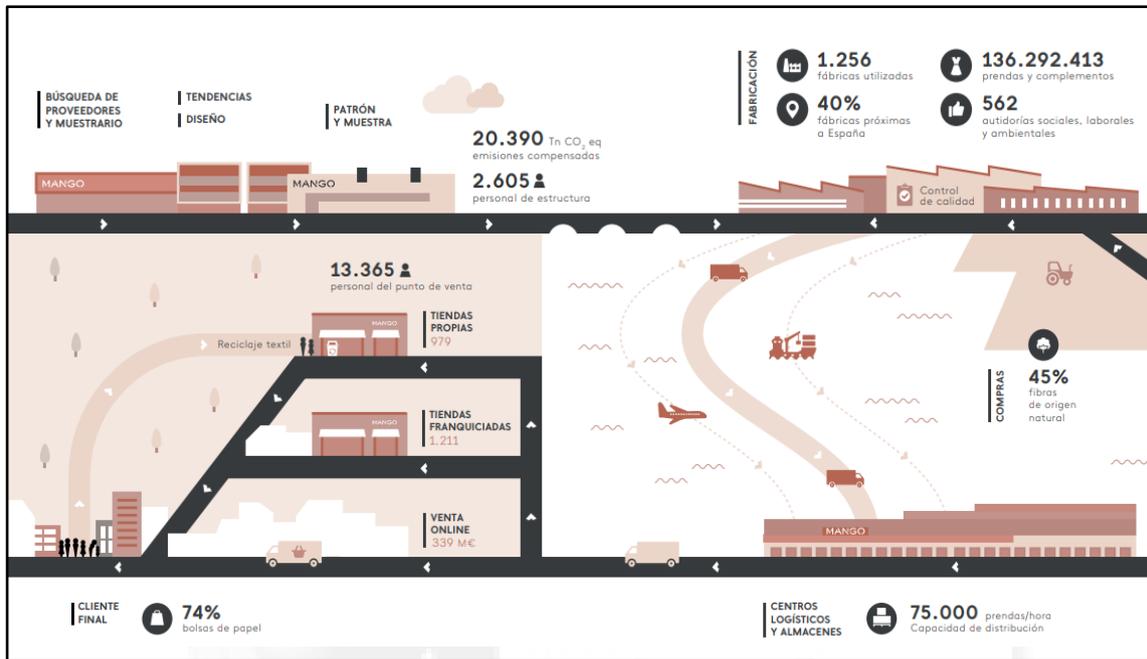
Podríamos destacar tres tipos de distribuciones: la distribución para reposición de las tiendas (proveedor-central-tienda), las distribuciones entre los puntos de venta (tienda-tienda), y la distribución inversa para las prendas no vendidas durante la temporada (tienda-central-outlet).

Sin embargo, debido a la evolución del sistema logístico, MANGO ha incorporado un sistema de distribución secundario, consistente en realizar envíos directos desde el proveedor a las tiendas, sin pasar por la central. Esta medida permite reducir los plazos de entrega y agilizar el proceso, reduciendo tanto en gastos de transporte como en infraestructura necesaria. Este nuevo sistema, que concentra entre el 40% y el 50% de la distribución total, es utilizado para realizar envíos a tienda de la nueva colección al inicio de cada temporada, pero no se usa para reponer mercancía vendida o para la distribución inversa de las prendas no vendidas.

5.3. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE MANGO E INNOVACIONES.

5.3.1 SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN MANGO

Figura 10. Cadena de Valor de Mango



FUENTE: Memoria de sostenibilidad de Mango 2017

La cadena de valor utilizada por MANGO, combina una parte centralizada con procesos que no son intensivos en mano de obra (diseño, logística, comunicación, sistemas de información, administración, etc.) con otra descentralizada (la totalidad de la producción y una parte importante de la distribución), que tiene subcontratada en su totalidad a 140 proveedores. Por tanto, Mango no produce y tampoco tiene fábricas, lo que hace es subcontratar sus diseños a proveedores externos que a su vez se encargan del proceso productivo.

MANGO está integrada verticalmente, tanto hacia atrás (fábricas propias que hacen de proveedor) como hacia delante (sus clientes son sus propias franquicias). La mayor parte de las tiendas MANGO trabajan con el sistema de franquicias de producción, mediante el cual, el franquiciador fabrica los productos y el franquiciado los vende.

A continuación, analizaremos más a fondo las principales fases del sistema productivo de MANGO.

DISEÑO

Todos los diseños de MANGO son propios, elaborados por un equipo de profesionales creativos de más de doscientas personas. La fase de diseño abarca tanto el escaparatismo, como la bolsa que los clientes se llevan a casa, catálogo de productos o incluso los interiores de las tiendas. Además, la empresa pretende que todas sus tiendas tengan un cierto parecido a una *boutique*. Para ello, dispone de su propio equipo de escaparatistas, coordinadores y supervisores que se desplaza para asegurar que todos los puntos de venta (tanto propios como franquicias) compartan el mismo entorno e imagen.

Cada año la compañía lanza alrededor de dos mil prendas, organizadas en cuatro colecciones clásicas (primavera, verano, otoño e invierno). Todas las colecciones son diseñadas en el *Hangar Design Center*, el centro de diseño más grande de Europa y situado en Barcelona, que cuenta con una superficie de 12.000 m² y que acoge a más de 700 profesionales dedicados a la creación para ropa, complementos, escaparates, tiendas y cualquier otra necesidad creativa. Es aquí donde se establecen las tendencias para la nueva temporada y donde se escogen las telas y materiales necesarios para los nuevos diseños. Además, la sede alberga diferentes secciones de diseño y tendencias, patronaje, confección y tiendas piloto.

Concretamente, el proceso interno de diseño en MANGO pasa por una serie de fases:

- Investigación
- Temática /concepto
- Tejidos/ silueta/ carta de color
- Primeros bocetos y desarrollo de diseños
- Presentación de primeras muestras
- Selección
- Compra de materiales
- Distribución a talleres y fábricas

El departamento de diseño se organiza por líneas de producto, consiguiendo así mayor coordinación. Antes de empezar con el diseño, los diseñadores investigan y se documentan acerca de las tendencias. Después, se escogen los temas o conceptos que supondrán el punto de partida en la elaboración de cada línea. A continuación, se escogen las materias primas (telas) y se realizan los estudios de patronaje. Una vez terminado, se preparan las fichas técnicas con las medidas, tejidos o información importante relativa a la prenda. Una vez que la prenda ha sido confeccionada, se seleccionan aquellas que van a venderse, se compran los materiales necesarios y se distribuyen a los talleres o fábricas para su posterior confección.

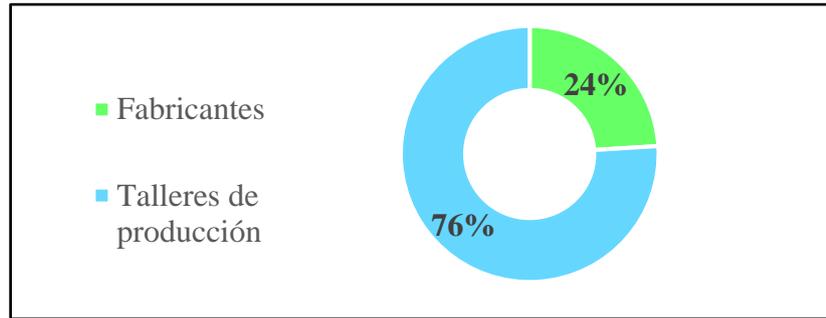
PRODUCCIÓN

Toda la actividad relacionada con la confección de prendas se realiza a través de terceras empresas, ubicadas en diferentes países. China se convierte en la principal mercado proveedor de MANGO, seguido de países como Turquía, Corea del Sur, España o Bangladesh.

MANGO trabaja con dos sistemas de producción claramente diferenciados:

1. En el primer sistema, la empresa diseña el producto pero encarga su producción a terceros y lo adquiere ya terminado. Con este sistema, es el propio proveedor el que se encarga de adquirir todo el aprovisionamiento (hilo, tejidos, etc.) necesario para la producción. La empresa denomina a este tipo de proveedores “fabricantes”, los cuales pertenecen al sudeste asiático, especialmente de la India de donde también provienen las materias primas necesarias para la elaboración del producto.
2. En el segundo sistema, la empresa también diseña la prenda pero, a diferencia del anterior, todas las materias primas necesarias son adquiridas también por la empresa y enviadas posteriormente a los proveedores para su elaboración. La empresa denomina a este tipo de proveedores “talleres de producción”, los cuales pertenecen en mayor medida a países Africanos y del este de Europa.

Figura 11. Compras a proveedores según el sistema de producción

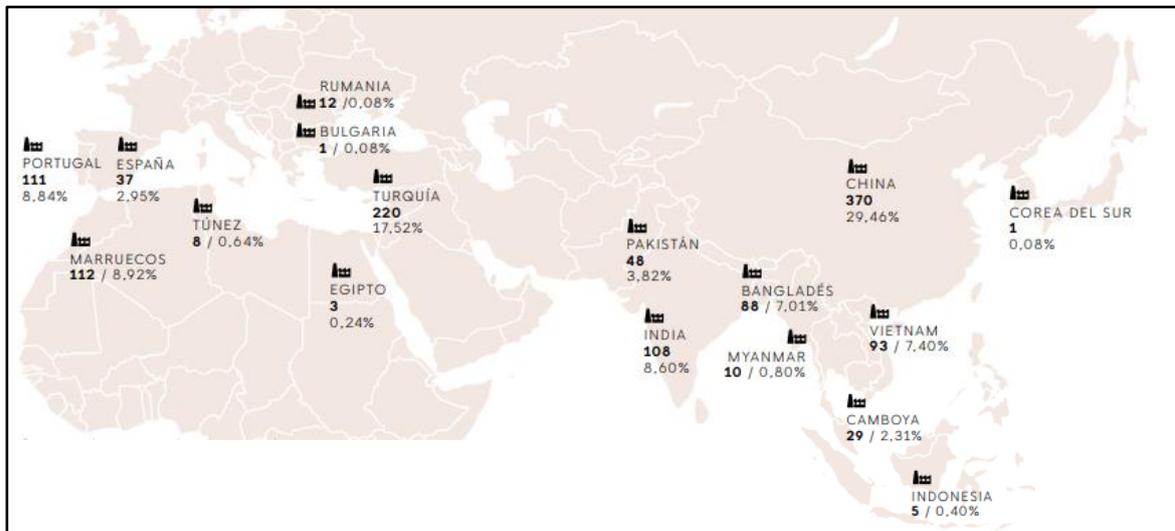


FUENTE: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2017

La relación de los proveedores con la empresa es a largo plazo, por lo que los proveedores se desplazan con frecuencia a la sede central para, entre otras cosas, analizar y planificar conjuntamente aspectos relacionados con la producción y calidad de las prendas.

Debido a que todas las prendas deben de cumplir con una serie de estándares de calidad, las características de los proveedores tienen que ser exactamente iguales en los dos sistemas. El hecho de utilizar el primer o el segundo sistema va a depender, principalmente, de factores geográficos (proximidad) o factores técnicos (especialización en la producción).

Figura 12. Fábricas de producción de Mango por país



FUENTE: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2017

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

La logística junto con la tecnología necesaria para desarrollarla, son los puntos claves del éxito de MANGO. De esta manera, la empresa ha ido desarrollando con el paso de los años un sistema logístico que le ha permitido convertirse en la segunda empresa exportadora de textil en España.

El Sistema Logístico de Mango (SLM) permite la clasificación y distribución de 40.000 prendas por hora. Se centra en la recepción, almacenaje y expedición de la mercancía con el objetivo de permitir una distribución rápida y una reposición automatizada de sus tiendas. Los factores clave de su sistema logístico son:

1. Velocidad: en el movimiento de las mercancías.
2. Información: recibir y transmitir información entre los diferentes centros.
3. Tecnología: uso intensivo de la tecnología durante todo el proceso.

Durante el proceso de distribución todo está automatizado (la carga, el almacenamiento, la facturación y la expedición), así se consigue optimizar el trabajo de los empleados proporcionando una gestión más rápida. Además, desde el centro se reciben y se distribuyen las mercancías a todos los países del mundo en los que MANGO tenga tiendas, excepto en el caso de China que posee sus propios centros logísticos.

Puesto que MANGO trabaja con el sistema “Just in Time” logra, con el mínimo stock, que cada tienda de la compañía tenga disponible el género que necesite en el momento adecuado.

Por otra parte, las principales tareas del departamento de distribución son:

- Recepción y codificación de la mercancía para su posterior clasificación y estocaje.
- Preparación de las reposiciones diarias de las ventas en las tiendas.
- Expedición de las mercancías hasta su recepción en tienda.

- Packing.
- Reposición de tiendas outlet.

COMERCIALIZACIÓN

MANGO es una empresa que comercializa directamente de los productores a sus tiendas más cercanas, ubicadas en Barcelona. A partir de estas tiendas principales, se hace la distribución al resto de tiendas repartidas por todo el mundo. De esta manera, las tiendas principales de la empresa se convierten en distribuidores directos para el extranjero, lo que les permite llegar con precios competitivos al mercado.

5.3.2 INNOVACIONES APLICADAS POR MANGO

INNOVACIONES EN EL PROCESO PRODUCTIVO:

- Sistema en depósito.

Se trata de un método innovador, basado en la filosofía JIT, desarrollado por MANGO para lograr una integración vertical con sus franquicias, haciendo que actúen como clientes internos. Mediante este sistema, MANGO proporciona a sus franquicias género de depósito al inicio de cada temporada. De esta forma, el gasto diario que asume el franquiciado es solo un porcentaje de lo ya vendido, pudiendo devolver el resto del stock al finaliza la temporada.

Las tiendas están conectada con la sede central de MANGO a través de un módem (concretamente un software llamado “Inquiero”) que le permite obtener información constante del stock de cada una de sus tiendas. Además, MANGO repone cada día en sus tiendas franquiciadas en función del número de ventas. Estos envíos de género en depósito que realiza la empresa a sus tiendas cuentan con prendas nuevas cada semana, lo que supone una mayor rotación de stock.

Este modelo de franquicias se basa en una filosofía “win-win” puesto que ambas partes acaban beneficiándose. El producto sigue siendo de MANGO y no se le vende a la tienda

franquiciada, simplemente se deja como depósito y no se paga hasta que se produce la venta. En el caso de que un determinado stock no se venda, se devuelve al almacén sin obligar al franquiciado a ningún desembolso.

- Gestión electrónica de la cadena de suministro.

El verdadero motor de MANGO es su software, el cual le permite gestionar todo su complejo sistema productivo (diseño, aprovisionamiento, fabricación, venta y postventa) de forma totalmente automática. De esta manera, la gestión electrónica de la cadena de suministro le permite a MANGO: reducir plazos de entrega, reducir costes de transporte o agilizar la distribución de productos.

- Uso de las Tecnologías de la Información.

Las nuevas tecnologías son la base de la mejora de todos los procesos de la compañía. La plataforma informática hace posible la existencia de una comunicación bidireccional entre la cadena de suministro y cada punto de venta. Por lo tanto, los pedidos no son gestionados por los comercios sino por la sede central. Para evitar la sobreproducción, la empresa programa los envíos a las tiendas encargando la producción según las necesidades de cada tienda.

INNOVACIONES EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN:

- Implantación del sistema TGW

El centro logístico de MANGO se encuentra equipado con soluciones logísticas del proveedor internacional TGW. Estas soluciones logísticas incluyen un sistema de almacenaje automatizado que permite manipular tanto la prenda colgada y doblada como cajas en cross-docking (preparación de pedidos en el que la mercancía se distribuye directamente al usuario sin pasar por un almacenamiento previo).

Por una parte, la instalación de la prenda colgada dispone de un sistema de almacenaje y picking automatizado. Por otra parte, la instalación de prenda doblada, contiene distintos

elementos innovadores y uno de los más importantes es el del almacén automático de cajas.

INNOVACIONES DE PRODUCTO:

Destacar el año 2017 donde la empresa lanzó “MANGO Comitted” su primera línea de ropa sostenible. Esta iniciativa forma parte del proyecto “*Take Action*”, el cual engloba todas las acciones orientadas hacia la creación de un modelo de negocio sostenible con procesos que tengan un menor impacto ambiental.

5.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

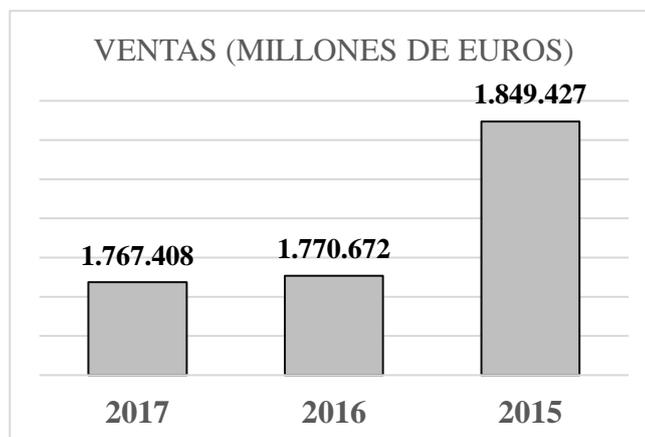
En este apartado se estudiará la evolución de la situación económico-financiera de la empresa MANGO (cuya denominación actual es Punto Fa S.L.), a través de la elaboración de gráficas y ratios con la información contenida en los balances de la empresa durante el periodo 2015-2017 obtenidos de la base de datos SABI.

5.4.1 Análisis económico.

VENTAS:

Mediante el análisis de la evolución de las ventas de MANGO en los últimos tres ejercicios de cuentas disponibles, podemos ver si la empresa está creciendo o no.

Gráfico 12. Ventas de Punto FA SL (millones de euros)



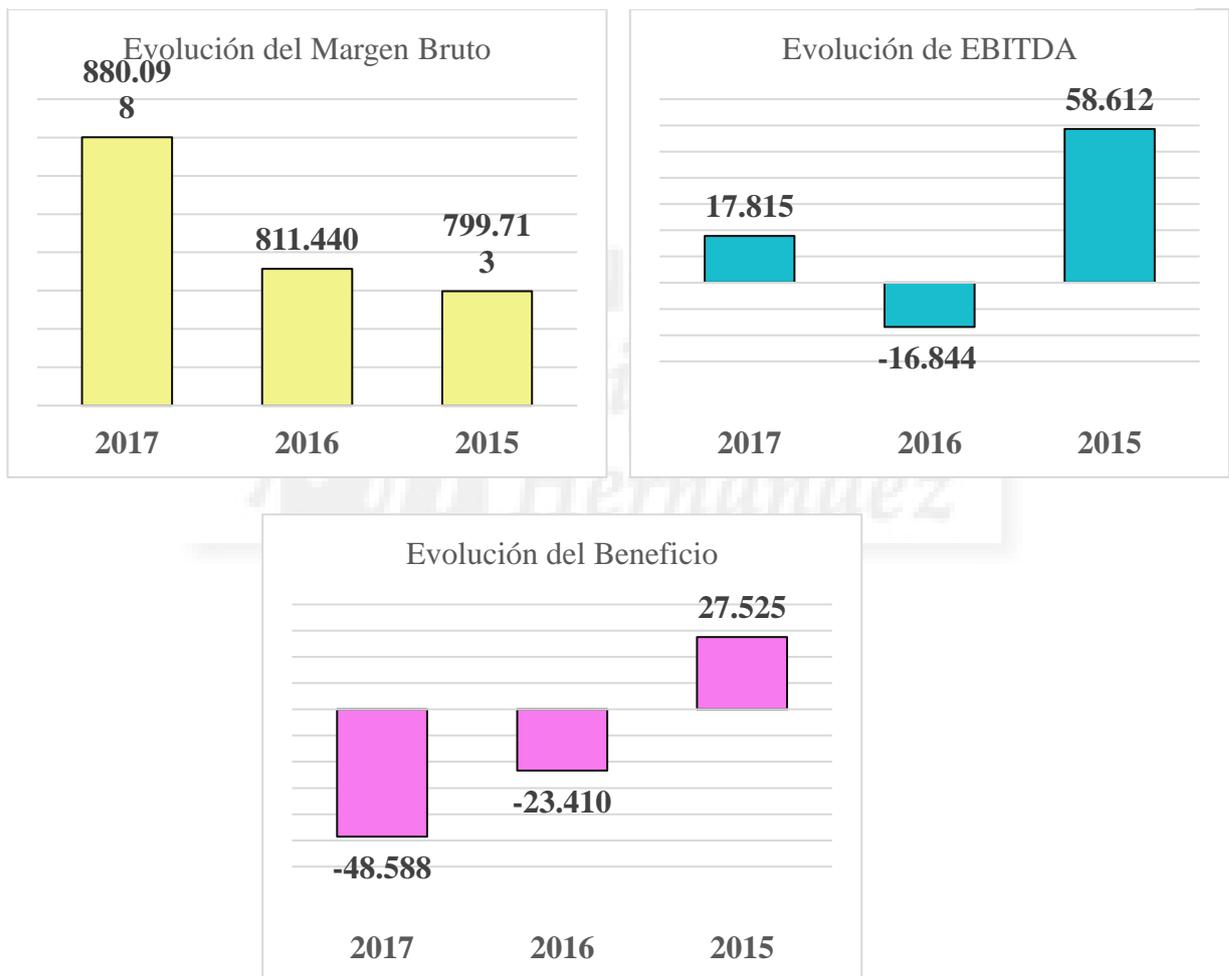
FUENTE: Elaboración propia

Observamos un descenso de ventas, pasando de los 1.770.672 millones en 2016 a los 1.767.408 millones en 2017, lo que supone un dato negativo para la empresa. Concretamente obtenemos un crecimiento del -0,18% respecto al año 2016.

BENEFICIOS

Mediante el análisis del Margen Bruto, EBITDA y Beneficio Neto premos observar si la empresa está ganando dinero o no.

Gráfico 13. Evolución del Margen Bruto, EBITDA y Beneficio de Punto Fa SL (millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia

El margen bruto de la compañía viene determinado por las ventas menos el coste necesario para producir esas ventas. Como podemos observar, el margen bruto ha ido

aumentado en los últimos tres años, alcanzando en 2017 los 880.098 millones. Este crecimiento indica una mejora en el porcentaje de utilidad de cada euro invertido.

Respecto al EBITDA, también podemos observar un aumento que se traduce como un dato positivo en la generación de caja por parte de la compañía. Concretamente, si calculamos la variación porcentual entre 2016 y 2017, obtenemos una variación del 205,76% entre esos dos últimos años.

Por otra parte, si analizamos la evolución del beneficio de la compañía vemos que este ha ido disminuyendo cada vez más en los últimos tres años, alcanzando en 2017 un beneficio negativo de -48.588 millones.

El año 2016 fue el primer año de pérdidas en toda la historia de la empresa. MANGO justifica esta pérdida de beneficio por la implantación de su modelo “fast-fashion”, el cual requiere mayor rotación del producto. Además, también hay que tener en cuenta la fuerte inversión de la compañía en renovar sus tiendas y los gastos de la puesta en marcha de un nuevo centro logístico.

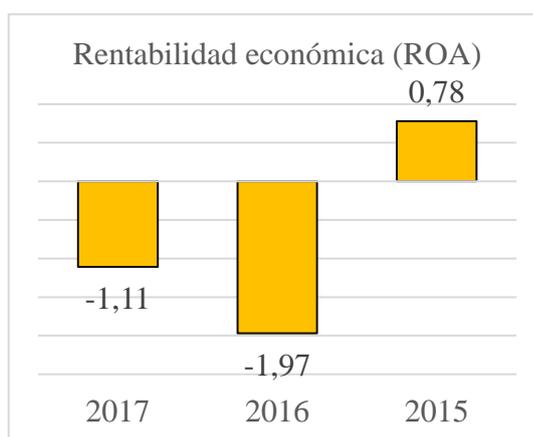
RENTABILIDAD

El siguiente paso es el de analizar y comprobar si MANGO es una empresa rentable o no. Para ello se estudiarán tres variables: rentabilidad para el accionista (ROE), rentabilidad de los activos (ROA) y rentabilidad de las ventas (ROS).

Rentabilidad económica o de los activos (ROA)

Este ratio se puede definir como la rentabilidad que aportan las inversiones realizadas por la empresa como unidad económica o de producción. De esta forma, cuanto mayor es la cuantía del ratio, más favorable será para la empresa.

Gráfico 14. Rentabilidad económica de Punto Fa SL



FUENTE: Elaboración propia

En el caso de MANGO, vemos como el ratio ha disminuido desde 2015 hasta 2017 donde se encuentra en negativo, además es bastante pequeño por lo que la empresa obtuvo un menor beneficio por cada euro invertido en activos.

El margen sobre ventas (ROS)

El ROS mide la rentabilidad de las ventas y proporciona información sobre cuánto beneficio está produciendo cada euro de ventas.

Tabla 10. Evolución del Margen sobre Ventas (MANGO)

	2017	2016	2015
BAIL	-66.350	-51.464	7.322
Ventas	1.767.408	1.770.672	1.849.427
Margen sobre ventas	-0,04	-0,03	0,00

FUENTE: Elaboración propia

El margen sobre ventas ha ido disminuyendo, lo que nos indica que la compañía está ganando menos dinero por cada euro de venta. En el caso concreto de 2017, el margen bruto negativo obtenido de -0,04, lo que nos indica que la empresa no es rentable.

La rotación de activos

El ratio refleja la eficacia de la empresa a la hora de gestionar sus activos para generar ventas.

Tabla 11. Evolución de la Rotación de Activos (MANGO)

	2017	2016	2015
Ventas	1.767.408	1.770.672	1.849.427
Activo Total	2.770.339	2.902.482	2.894.393
Rotación de Activos	0,64	0,61	0,64

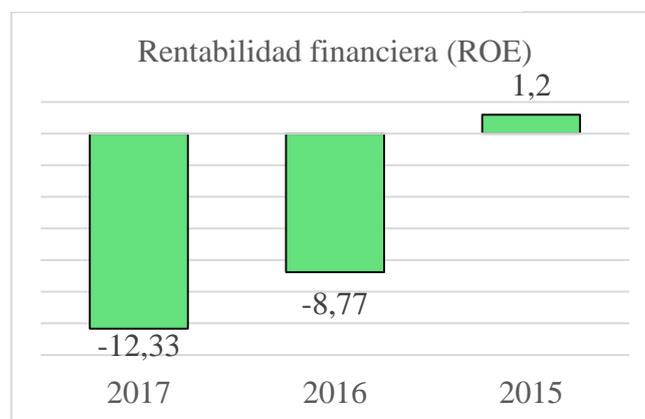
FUENTE: Elaboración propia

En este caso, cada año existe una disminución tanto de las ventas como de activos necesarios para conseguirlas. Respecto a la rotación de activos, aumentó en 2017 con respecto a 2016 (aunque con una diferencia no muy significativa del 0,03%), lo que significa que también aumentó la productividad de los activos capacitados para generar ventas.

Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

El ROE mide la rentabilidad que queda exclusivamente a los accionistas o socios de la empresa. Respecto a su interpretación, una rentabilidad financiera positiva nos indica que los accionistas o socios de la empresa obtienen rendimiento.

Gráfico 15. Rentabilidad financiera de Punto Fa SL



FUENTE: Elaboración propia

En el caso de MANGO, se observa que los valores van en descenso. En el periodo analizado 2015-2017 la rentabilidad financiera de la empresa ha pasado de un 1,2% a un -12,33%. Esta gran caída puede ser consecuencia de la reducción de beneficio ya mencionado anteriormente. Por tanto, la empresa muestra ineficiencia en la generación de valor para los accionistas.

Efecto apalancamiento

$$\text{ROA } 2017 (-1,11) > \text{ROE } 2017 (-12,33)$$

Se produce un apalancamiento negativo a consecuencia de ser la ROA mayor que la ROE. Esto quiere decir que el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica obtenida.

4.5.2 Análisis financiero.

RATIO DE LIQUIDEZ

El ratio de liquidez nos muestra la capacidad que tiene la empresa para poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Una situación adecuada se daría con la obtención de un resultado superior a la unidad.

Tabla 12. Evolución del Ratio de Liquidez (MANGO)

	2017	2016	2015
Activo Corriente	995.949	1.136.615	1.327.373
Pasivo Corriente	739.568	711.066	638.739
Ratio liquidez	1,35	1,60	2,08

FUENTE: Elaboración propia

El resultado obtenido es relativamente bueno para la empresa puesto que sobrepasa la unidad. Por tanto, se podría decir que MANGO muestra una gran solidez financiera. Sin embargo, en el caso de 2015 observamos que el ratio es superior a 2, esto puede significar

que durante ese año pudieron tener activos corrientes ociosos y, por tanto, pudieron haber provocado una pérdida de rentabilidad para la empresa.

RATIO DE PRUEBA ÁCIDA

Puede ocurrir que, aunque la empresa muestre un ratio de liquidez favorable, presente dificultades para hacer frente a sus compromisos de pago debido a que las existencias necesiten más tiempo convertirse en efectivo. Para comprobar si se da esta situación, se realiza el Test Ácido, que nos muestra la relación entre el activo corriente (una vez deducido el valor de las existencias) y el pasivo corriente.

Tabla 13. Evolución del Ratio de Prueba Ácida (MANGO)

	2017	2016	2015
Activo Corriente - Existencias	566.213	642.204	799.545
Pasivo Corriente	739.568	711.066	638.739
Prueba Ácida	0,77	0,90	1,25

FUENTE: Elaboración propia

En nuestro caso, la empresa muestra un ratio de liquidez mucho mayor que el ratio de prueba ácida, esto quiere decir que la mayor parte del ratio de liquidez se representa en existencias. Además, obtenemos una prueba ácida con valores muy cercanos a la unidad (en 2015 incluso sobrepasa la unidad) por lo que, en principio, la empresa no tiene problemas para hacer frente a sus exigencias de muy corto plazo.

RATIO DE SOLVENCIA

El ratio de solvencia básicamente mide la distancia a la quiebra. Representa la garantía que ofrece la empresa a sus acreedores, y se obtiene por relación entre el activo total y el pasivo exigible. Su valor óptimo debe ser superior a la unidad, normalmente alrededor de 2. Si el valor obtenido está ligeramente por encima de la unidad significa que la sociedad está demasiado vinculada a sus acreedores, con peligro de acercarse a una situación de quiebra.

Tabla 14. Evolución del Ratio de Solvencia (MANGO)

	2017	2016	2015
Activo total	2.770.339	2.902.482	2.894.393
Pasivo Exigible	2.249.148	2.298.407	2.284.339
Ratio Solvencia	1,23	1,26	1,27

FUENTE: Elaboración propia

El resultado obtenido nos muestra que cada año la empresa es menos capaz de autofinanciarse, por lo que cada vez es más dependiente de financiación exterior. Aún así, el ratio es superior a la unidad por lo que MANGO ofrece garantía a sus acreedores en el caso hipotético de quiebra.

RATIO DE AUTOFINANCIACIÓN

El ratio de autofinanciación nos indica cuántos activos de la empresa están siendo financiados con los recursos propios de la misma.

Tabla 15. Evolución del Ratio de Autofinanciación (MANGO)

	2017	2016	2015
Patrimonio Neto	521.191	604.075	610.054
Activo Total	2.770.339	2.902.482	2.894.393
Ratio autofinanciación	0,19	0,21	0,21

FUENTE: Elaboración propia

La evolución del ratio de autofinanciación se ha mantenido más o menos estable en los últimos años, aunque en 2017 descendió ligeramente hasta alcanzar el 19%. Esto quiere decir que se ha pasado de financiar alrededor del 21% de los activos de la empresa con capitales propios en 2016, a casi un 20% en 2017.

RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA

Mide el grado de independencia financiera de los recursos ajenos. Con el ratio podemos comprobar la “calidad” de la financiación, es decir, la dependencia de la empresa con respecto a financiación externa. Cuanto más alto sea el resultado obtenido, mejor será

para la empresa, ya que mayor será su autonomía financiera, siendo menos dependiente de sus acreedores.

Tabla 16. Evolución del Ratio de Autonomía Financiera (MANGO)

	2018	2017	2016
Patrimonio Neto	521.191	604.075	610.054
Pasivo Exigible	2.249.148	2.298.407	2.284.339
Ratio de autonomía financiera	0,23	0,26	0,27

FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, el ratio de autonomía para MANGO es inferior a 1 por lo que la empresa posee una gran dependencia de financiación externa y, al ser más dependiente de sus acreedores, éstos van a tener más influencia sobre la misma.

RATIO DE COBERTURA

El ratio nos indica en que grado el activo no corriente (instalaciones, equipos informáticos, mobiliario, maquinaria, etc.) de la empresa está financiado con sus fondos propios.

Tabla 17. Evolución del Ratio de Cobertura (MANGO)

	2018	2017	2016
PN+PNC	2.030.771	2.191.416	2.255.654
ANC	1.774.390	1.765.867	1.567.020
Ratio de Cobertura	1,14	1,24	1,44

FUENTE: Elaboración propia

El ratio de cobertura de la empresa supera la unidad, por lo que a priori la empresa no debe tener problemas para financiar los activos fijos con los recursos permanentes que posee. Sin embargo, podemos observar una evolución no muy positiva, pasando del 1,44 en 2016 al 1,14 en 2018, muy cerca de llegar al nivel no recomendado (por debajo de la unidad).

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Con el ratio de endeudamiento podemos ver que parte de los activos de la empresa son soportados con recursos propios y que parte con recursos ajenos.

Tabla 18. Evolución del Ratio de Endeudamiento (MANGO)

	2017	2016	2015
Pasivo Total	2.249.148	2.298.407	2.284.339
Fondos propios	521.191	604.075	610.054
Ratio de Endeudamiento	4,32	3,80	3,74

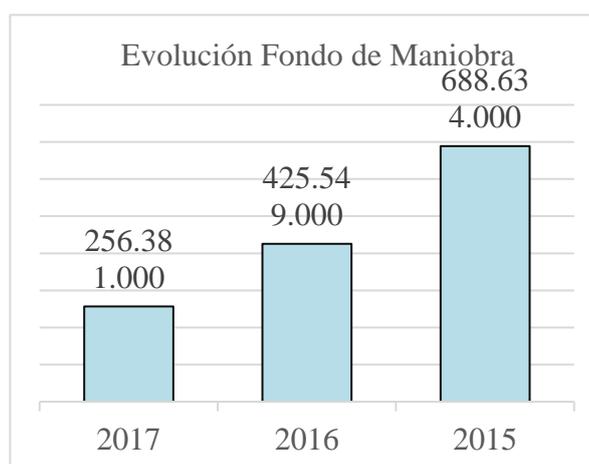
FUENTE: Elaboración propia

Observamos que el endeudamiento crece (variación porcentual del 13% sobre el último año), lo que significa que la empresa está incrementado el peso de los recursos ajenos en su estructura de financiación.

FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra refleja la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. La empresa tendrá una sólida posición financiera cuando este fondo sea positivo, y será más sólida cuanto mayor sea ese valor. Por el contrario, si el fondo fuera negativo significaría que la empresa no puede hacer frente al pago de sus obligaciones más inmediatas.

Gráfico 16. Evolución del Fondo de Maniobra (MANGO)



FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, MANGO tiene una gran capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En 2017 obtenemos que $256.381 > 0$, de forma que un fondo de maniobra mayor que 0 nos indica que la empresa, a priori, puede atender a sus obligaciones de pago a corto plazo.

RATIO DE PRODUCTIVIDAD

Con el ratio de productividad, podemos averiguar si la empresa está llevando a cabo una buena administración o la aparición de cambios tanto positivos como negativos en cuanto a productividad.

Tabla 19. Evolución del Ratio de Productividad (MANGO)

	2017	2016	2015
INCN	1.579.988	1.590.200	1.599.150
Valor añadido	204.813	199.010	252.349
Ratio de productividad	0,13	0,13	0,16

FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar que ha habido una reducción en la productividad de la empresa pasando de 0,16 en 2015 a un 0,13 en 2017. Esto quiere decir que en 2017 la empresa obtuvo un beneficio de 13 euros por cada 100 euros de ventas que realizó en el mercado, 3 euros menos que en 2015.

CAPÍTULO 6. COMPARATIVA: ZARA VS. MANGO

En la actualidad, ZARA y MANGO marcan la principal batalla que hay por el sector textil español. Las dos empresas fundadas en España, han seguido caminos distintos para llegar a obtener su éxito tanto nacional como internacional. A continuación, se analizarán las principales diferencias en lo relativo a los distintos modelos de negocio implantados por cada uno de ellas, sistemas productivos y sus grandes diferencias en términos económicos.

6.1. MODELO DE NEGOCIO: ZARA VS. MANGO

Desde sus inicios, tanto MANGO como ZARA han sido dos empresas completamente opuestas en lo referente a sus modelos de negocio. Sin embargo, llegó un momento en el que ZARA revolucionó tanto la industria textil que muchas empresas, entre ellas MANGO, tuvieron que copiar el modelo de negocio ZARA basado en el “*fast fashion*” para poder competir contra ella.

En 2016, MANGO apostó por un modelo de negocio distinto al que ya venía implantando, basado en la moda rápida, ofreciendo una selección de productos de moda y calidad a un precio más competitivo, tal y como ya venía haciendo ZARA desde hacía años. Sin embargo, podemos encontrar algunas diferencias entre los modelos de negocio de ZARA y MANGO:

- Colecciones.

A diferencia de MANGO y otras empresas tradicionales que producen dos colecciones al año (otoño/invierno y primavera/verano), la renovación de ropa en ZARA es constante y la empresa pone en venta nuevos productos cada quince días. El objetivo es que sus clientes acudan con frecuencia a sus centros y encuentren siempre productos nuevos y atractivos.

Como se ha mencionado anteriormente, MANGO apostó por la moda rápida por lo que, aunque sigue produciendo solamente dos colecciones al año, cada dos semanas las tiendas de la marca reciben nuevas propuestas de temporada. Con este nuevo sistema, la empresa busca reaccionar más rápido y ofrecer el producto en el momento adecuado.

- Publicidad.

Una diferencia muy importante de ZARA con respecto a MANGO es la política de comunicación utilizada por cada una de ellas. Mientras que MANGO diseña campañas publicitarias millonarias, ZARA no invierte apenas en publicidad. Sus campañas son escasas y no cuentan con figuras famosas como en el caso de MANGO. ZARA prefiere hacer su política de comunicación directamente en sus tiendas, con su ubicación, escaparates y atención al clientes.

- Marcas corporativas.

También podemos encontrar diferencias entre la gestión de sus marcas corporativas. Mientras que MANGO utiliza su marca principal para referirse también a su holding empresarial, Inditex diferencia ZARA y todas sus demás cadenas. En el caso concreto de ZARA, con la estrategia de diferenciación en la denominación corporativa de las marcas, se consigue la ventaja de poder separar los públicos entre marcas.

- Fijación de precios.

La estrategia que lleva a cabo MANGO en cuanto al precio, se puede dividir en dos fases: la primera fase se da al comienzo de temporada, cuando los precios son superiores porque se trata de productos nuevos pero, pasados unos meses, los precios disminuyen para poder llegar a más segmentos de mercado y vender todos los productos que podríamos considerar como excedentes de la temporada. En el caso de ZARA, la marca no baja nunca sus precios ni siquiera al finalizar la temporada, el único momento en el que se bajan los precios es durante el periodo de rebajas.

Otra diferencia la podemos encontrar a la hora de fijar los precios en cada mercado. En el caso de MANGO, los precios se fijan con la intención de cubrir gastos de envío, aranceles, aduanas, transportes o cualquier gasto que pueda suponer trasladar la mercancía a un determinado país. En el caso de ZARA, aunque se tienen en cuenta los costes de operación en cada país, se fijan los precios de forma independiente en cada mercado, de forma que todos mantengan el posicionamiento comercial deseado: productos de diseño y calidad ofrecidos al cliente a un precio asequible.

- Outlet.

Merece la pena destacar también la tienda outlet de MANGO. Su apertura se produjo en 2006 con la intención de complementar la oferta, ofreciendo un servicio añadido al que ya estaban dando con el resto de sus tiendas. De esta manera, MANGO puede llegar a un perfil diferente de comprador que esté interesado en precios muy reducidos pero con prendas básicas o artículos descatalogados.

En el caso de ZARA, no existe una tienda outlet de productos sobrantes. Esto puede venir justificado porque su modelo de negocio es poco propicio para desarrollar la estrategia outlet, ya que trabajan con cantidades de producción cortas (pocos modelos repetidos) y no hay demasiadas prendas sobrantes para vender en un outlet (stock limitado).

Sin embargo, la mercancía sobrante que produce Tempe (la compañía dedicada a fabricar zapatos para ZARA) sí que dispone de un outlet. Estas tiendas son gestionadas en su mayoría por trabajadores con discapacidad y los beneficios son destinados a obras sociales, por lo que Amancio Ortega no ve una oportunidad de negocio con el outlet (como es el caso de MANGO) si no que es más bien se trata de responsabilidad social.

- Producto.

Una de las diferencias respecto al producto, es que ZARA utiliza un producto global para todo el mercado, mientras que MANGO diferencia su producto. De esta forma, MANGO diferencia, por ejemplo, el tallaje de las prendas de vestir en función del país en el que se esté vendiendo el producto. Además, también hacen distinción entre la ropa que se va a vender en los países fríos, países asiáticos, países cálidos y países árabes.

- Franquicias.

MANGO apuesta por las franquicias como estrategia de crecimiento, especialmente para su expansión internacional, donde un 50% de su red está formada por franquicias. Por otra parte, ZARA solo utiliza el sistema de franquicias en casos muy específicos como podría ser alcanzar un mercado muy complicado. De hecho la compañía cuenta con tan solo el 15% de su red en forma de franquicias.

6.2 PROCESO PRODUCTIVO: ZARA VS. MANGO

MANGO tiene un sistema de producción mixto. Aunque siempre diseña su ropa, su producción varía según la ocasión. En algunas ocasiones, MANGO se encarga de todo el proceso de producción: lleva a cabo el diseño de la prenda, compra las materias primas necesarias y las fabrica. En otras ocasiones, MANGO diseña el producto, pero subcontrata la compra de las materias primas y la fabricación de la prenda.

En el caso de ZARA, destaca una gran integración vertical realizando la mayoría de fases de su proceso productivo en fábricas propias y subcontratando solo la parte de la confección. Además, ZARA posee una mayor rapidez que MANGO en cuanto a producción, aunque la compañía está luchando por reducir la franja del diseño hasta la venta para poder alcanzar el ritmo de su principal competidor.

De lo anterior, podemos destacar otra diferencia fundamental entre ambas compañías y es que, a diferencia de ZARA (Inditex) que cuenta con 12 fábricas propias en Arteixo en las cuales fabrica el 50% de su producción, Mango no cuenta con fábricas propias ni participación directa ni indirecta en ningún fabricante de prendas o complementos.

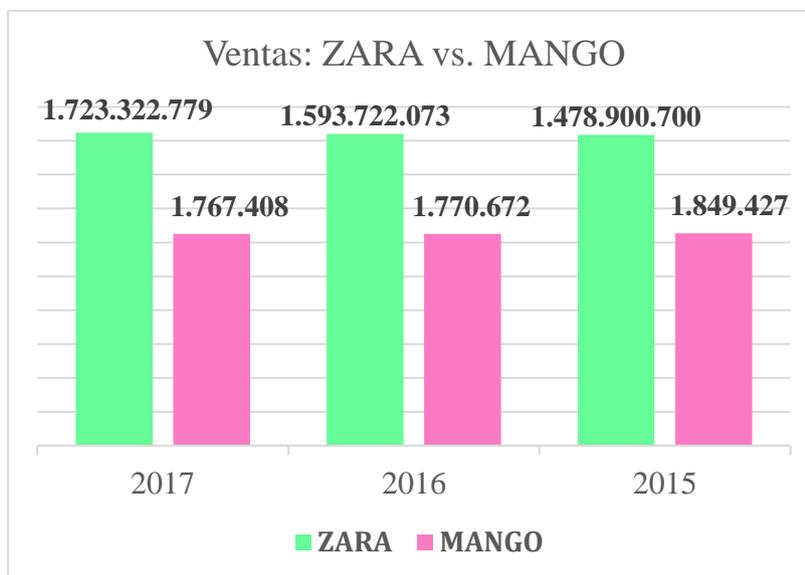
Otra diferencia la podemos encontrar en sus redes de distribución donde, en el caso de ZARA, España es su mercado principal en el que posee 1930 tiendas, mientras que MANGO tan solo posee 323 tiendas en España.

6.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: ZARA VS. MANGO¹

6.3.1 Análisis económico: ZARA VS. MANGO

VENTAS

Gráfico 17. Comparación de ventas de ZARA y MANGO



FUENTE: Elaboración propia

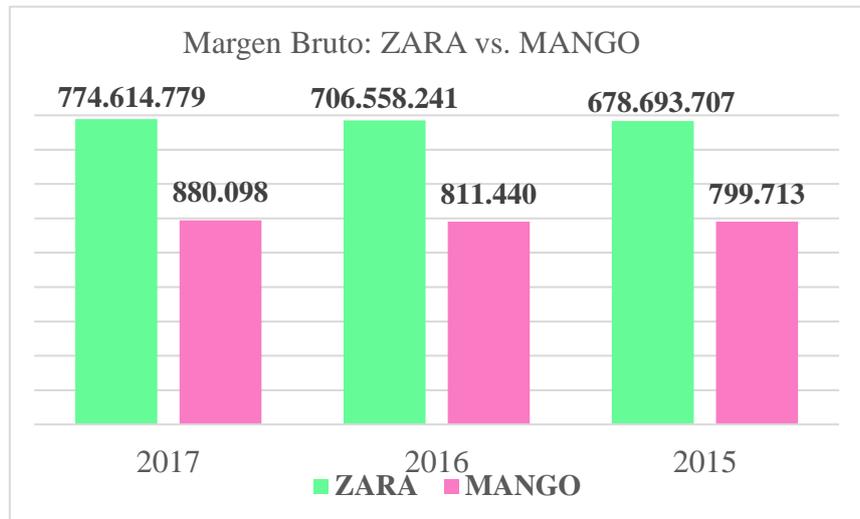
Como podemos observar, los volúmenes de facturación de ZARA y MANGO son difícilmente comparables. Solo ZARA (sin tener en cuenta el resto de marcas de Inditex) ya vende mucho más que toda la compañía de MANGO. Si tomamos como referencia el ejercicio 2017, ZARA facturó 1.723.322.779 millones de euros, mientras que MANGO ingresó 1.767.408 millones.

Por otra parte, podemos observar que ZARA se trata de una empresa con crecimiento positivo, mientras que MANGO experimenta un crecimiento negativo en los últimos tres años.

¹ Los comparación entre ambas empresas se realizará sobre los años 2017,2016 y 2015, puesto que, para el caso de Mango, no se disponen de datos del año 2018 como en el caso de Zara.

GANANCIAS

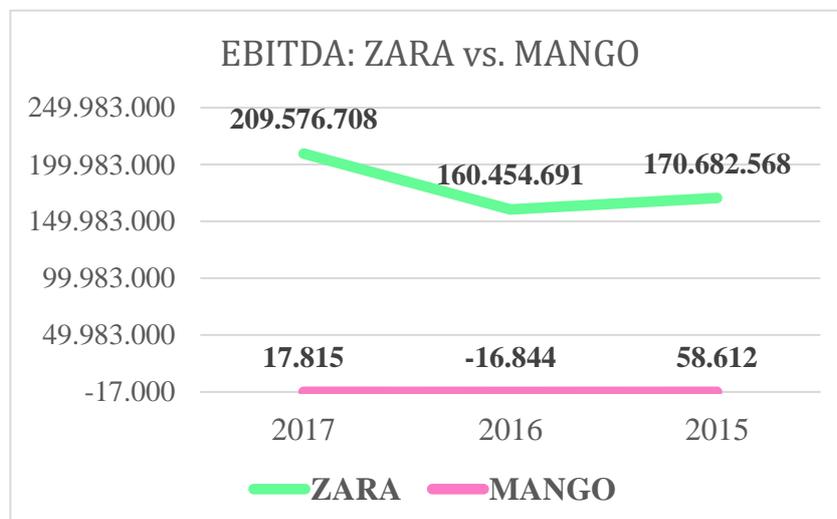
Gráfico 18. Comparación del Margen Bruto de ZARA y MANGO



FUENTE: Elaboración propia

Respecto al Margen Bruto, podemos observar que ambas empresas han conseguido mejorar el porcentaje de utilidad de cada euro invertido puesto que sus márgenes han ido creciendo en los últimos años. Sin embargo, de nuevo contamos con volúmenes difícilmente comparables entre las compañías, puesto que ZARA vuelve a sobrepasar con creces a MANGO.

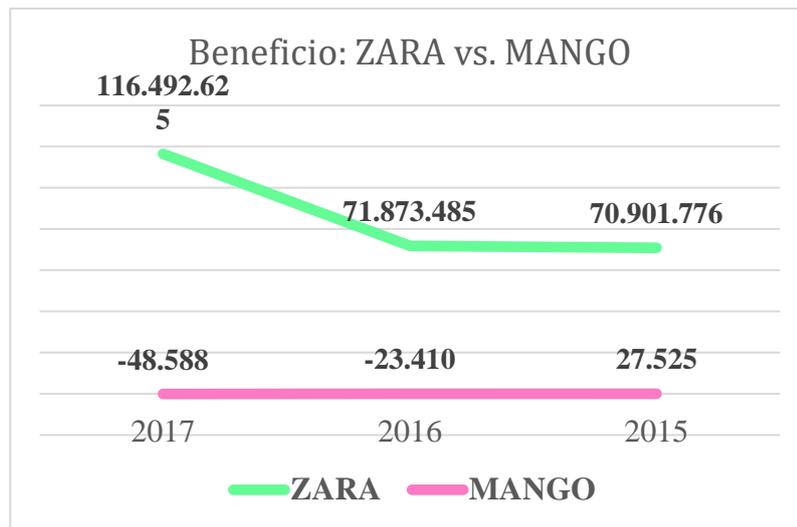
Gráfico 19. Comparación del EBITDA de ZARA y MANGO



FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, en el caso de MANGO existe un claro descenso de su EBITDA del año 2015 al año 2016. Este descenso se debe a la gran inversión que hizo la compañía en ampliar sus superficies de venta mediante la apertura de “macro tiendas” del tipo con las que ZARA ya contaba desde hacía años. En el año 2017 se elevó, pero sin alcanzar los niveles de 2015 y mucho menos los de ZARA que en 2017 contaba con un EBITDA de 209.576 millones.

Gráfico 20. Comparación del Beneficio de ZARA y MANGO



FUENTE: Elaboración propia

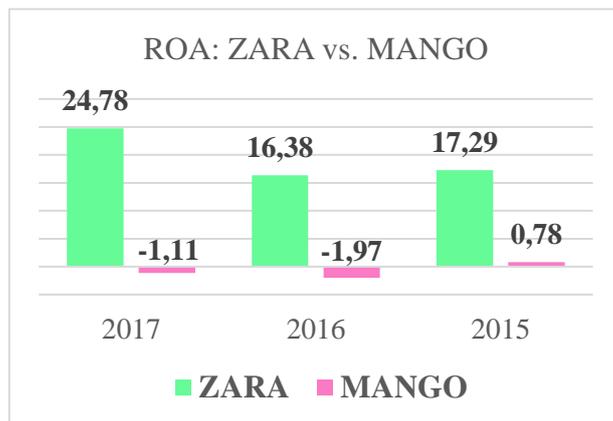
Durante los ejercicios 2016 y 2017 la compañía MANGO ha experimentado pérdidas por primera vez en toda su historia. Estas pérdidas, según miembros de la compañía, se deben a problemas relacionados con los tipos de cambio y con el plan de transformación que la empresa llevó a cabo en 2016 para implantar el modelo de “fast fashion” y poder competir con su principal competidor ZARA. Por otra parte, en el caso de ZARA, la compañía ha ido ganando más dinero continuamente desde el año 2015 hasta la actualidad.

RENTABILIDAD

Rentabilidad económica o de los activos (ROA)

El siguiente ratio que se va a medir es el ratio de rentabilidad sobre activos, que mide el beneficio que generan los activos sin tener en cuenta el coste de financiación de estos.

Gráfico 21. Comparación de la ROA de ZARA y MANGO



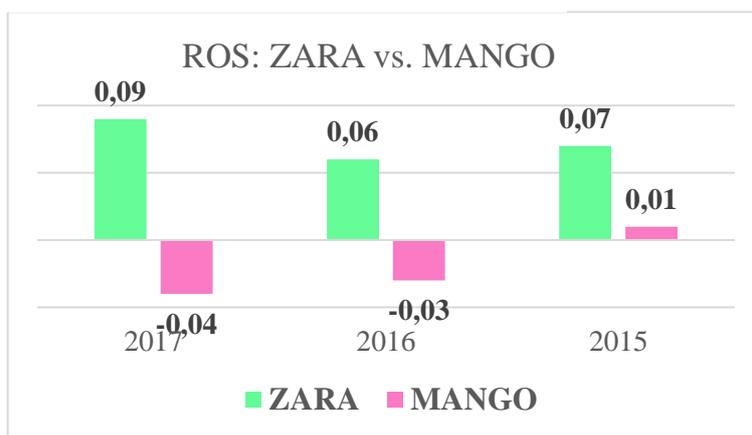
FUENTE: Elaboración propia

Durante 2015 es el único año del periodo analizado en el que MANGO obtiene una rentabilidad económica positiva. Si nos dirigimos a la cuenta de pérdidas y ganancias, podemos ver que se debe a los resultados negativos obtenidos por la empresa en el margen de explotación. Con lo anterior, vemos que la empresa se encuentra muy por debajo de ZARA que, en el año 2017, llegó a alcanzar un ROA de 24,78. Por tanto, podemos concluir que ZARA tiene una mayor eficiencia sobre sus activos que MANGO.

El margen sobre ventas (ROS)

El ROS mide la rentabilidad de las ventas y proporciona información sobre cuánto beneficio está produciendo cada euro de ventas.

Gráfico 22. Comparación del ROS de ZARA y MANGO

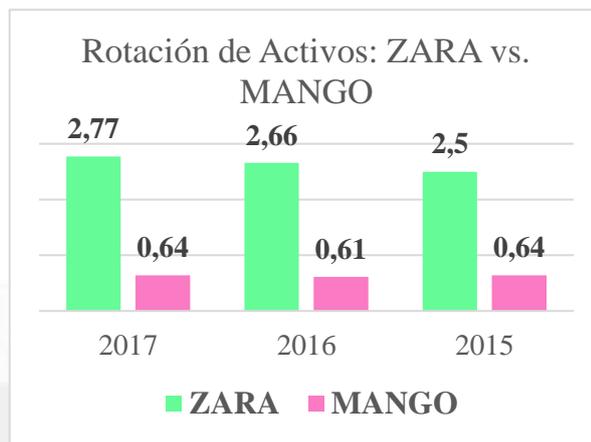


FUENTE: Elaboración propia

Como podemos observar, claramente ZARA es una empresa más rentable que MANGO ya que obtiene un mayor beneficio por cada euro de ventas. En el caso concreto de MANGO, observamos que en 2017 y 2016 el margen sobre ventas obtenido es negativo por lo que durante esos años la empresa no fue rentable.

Rotación de activos

Gráfico 23. Comparación de la Rotación de Activos de ZARA y MANGO

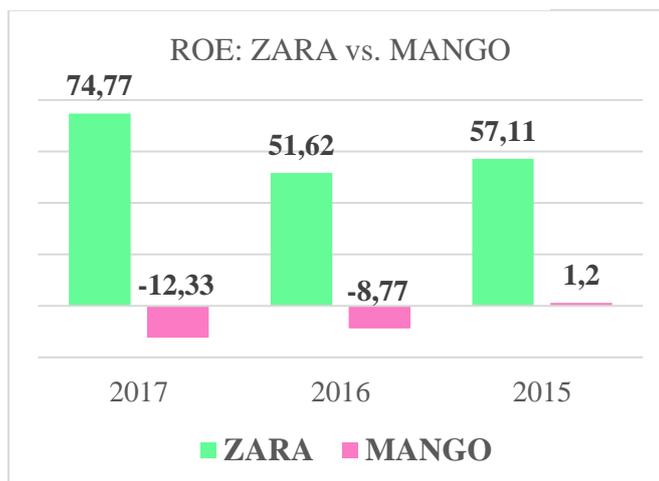


FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a la rotación de activos de las empresas, sin duda ZARA utiliza sus activos de forma mucho más eficiente en la generación de ingresos que MANGO. Los activos de ZARA han rotado de media un 3%, lo que significa que por cada euro invertido se obtienen 3 euros de ingreso; mientras que los de MANGO lo han hecho en sólo un 0,60%, un porcentaje bastante bajo.

Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

Gráfico 24. Comparación del ROE de ZARA y MANGO



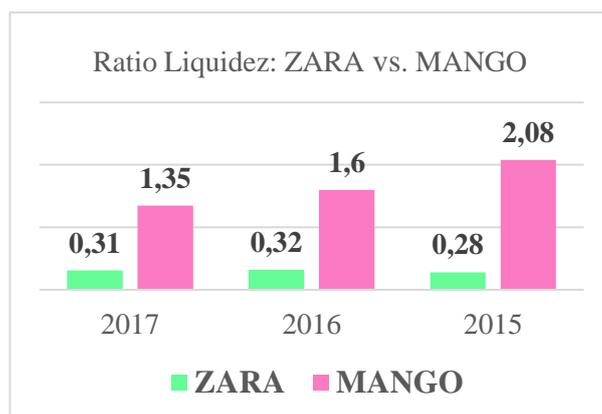
FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a las rentabilidades financieras obtenidas por ambas empresas en el periodo 2015-2017, cabe decir que incluso el nivel más elevado alcanzado por MANGO (1,2%) no ha alcanzado ni por asomo al nivel más bajo obtenido por ZARA (51,62%). De hecho, los niveles de rentabilidad alcanzados por MANGO han llegado a ser negativos en los últimos dos años, mientras que los de ZARA han resultado ser de casi 60 puntos porcentuales por encima de los anteriores.

6.3.2 Análisis financiero: ZARA VS. MANGO

RATIO DE LIQUIDEZ

Gráfico 25. Comparación del Ratio de Liquidez de ZARA y MANGO

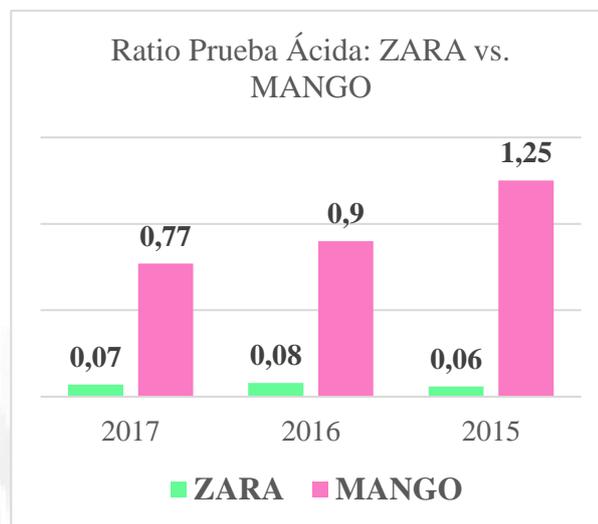


FUENTE: Elaboración propia

Respecto a la liquidez, vemos como MANGO supera a ZARA. MANGO obtiene unos niveles de liquidez positivos superando la unidad, por lo que la empresa es capaz de afrontar el pago de sus deudas a corto plazo. En el caso de ZARA, el ratio es obtenido es inferior a uno, por lo que no se encuentra en una posición muy adecuada.

RATIO DE PRUEBA ÁCIDA

Gráfico 26. Comparación del Ratio de Prueba Ácida de ZARA y MANGO



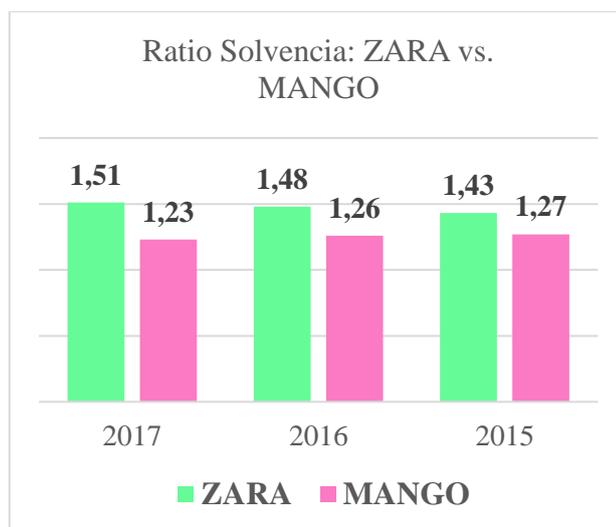
FUENTE: Elaboración propia

Al igual que sucedía en el apartado anterior, con el ratio de prueba ácida obtenemos el mismo resultado. MANGO se encuentra de nuevo en una mejor situación que ZARA, financieramente hablando, por lo que la empresa no debe tener, a priori, problemas para hacer frente a sus exigencias a corto plazo.

RATIO DE SOLVENCIA

Siguiendo el enfoque clásico, el análisis de solvencia compara el activo total con el pasivo, como un intento de valorar la capacidad de la empresa para atender la totalidad de los pagos. A este respecto, ninguna de las dos empresas estudiadas presenta síntomas que hagan dudar de su continuidad en el futuro.

Gráfico 27. Comparación del Ratio de Solvencia de ZARA y MANGO

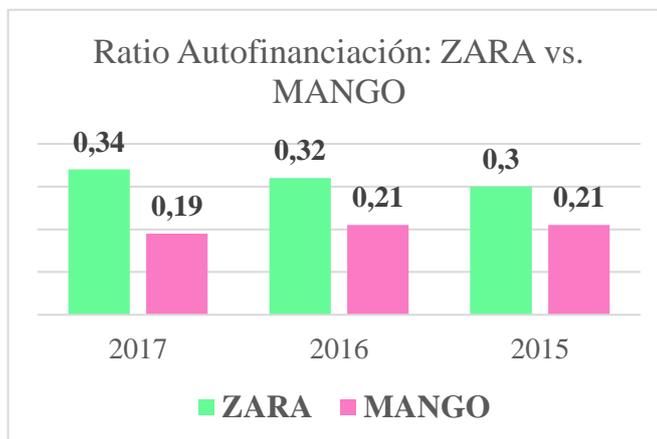


FUENTE: *Elaboración propia*

Si nos centramos en el ratio de solvencia se obtiene que, tanto Zara como Mango, han tenido un ratio superior a la unidad (si fuera inferior a la unidad pronosticaría una situación de quiebra técnica) en todo el periodo estudiado. Cabe decir que aunque no existe un valor ideal de dicho ratio, desde un punto de vista teórico una cifra ideal sería que el ratio sea superior a 1,5 (como prácticamente se da en el caso de Zara). Por otro lado, si el ratio está entre 1 y 1,5, se podría decir que la empresa no posee la solvencia necesaria para hacer frente a sus pagos a corto plazo, si bien esto no implica que la empresa esté en una situación de inestabilidad (caso de Mango).

RATIO DE AUTOFINANCIACIÓN

Gráfico 28. Comparación del Ratio de Autofinanciación de ZARA y MANGO

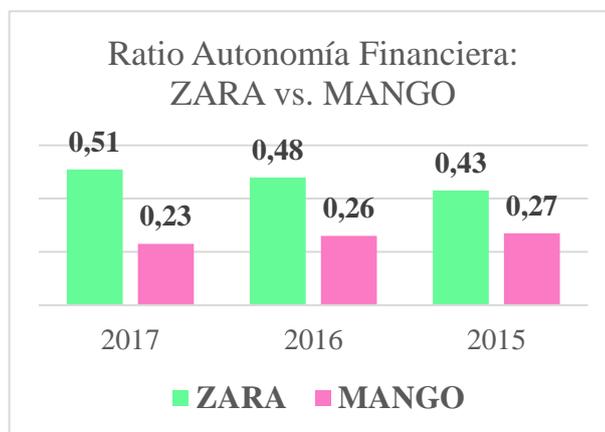


FUENTE: Elaboración propia

La evolución del ratio de autofinanciación ha sido creciente en el caso de ZARA y decreciente en el caso de MANGO, aunque la fluctuación entre los tres años ha sido muy pequeña. Esto quiere decir que, en el caso de ZARA, cada vez ha ido financiando más sus activos con capitales propios y, en el caso de MANGO, al contrario.

RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA

Gráfico 29. Comparación del Ratio de Autonomía de ZARA y MANGO



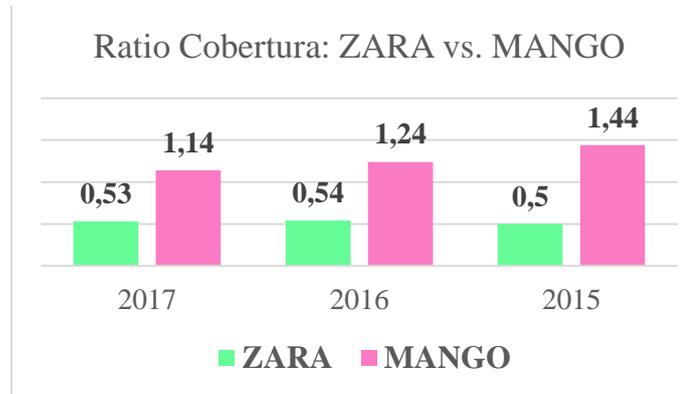
FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a la estructura financiera mantenida por las empresas, ZARA ha apostado por asumir un mayor riesgo económico al financiar sus inversiones entre un 51 y un 43%, por medio de financiación ajena. MANGO, sin embargo, también apostó por recurrir en una

mayor parte a la financiación ajena, que ha llegado a representar entre 27 – 23% de la estructura financiera de la empresa en el periodo de estudio.

RATIO DE COBERTURA

Gráfico 30. Comparación del Ratio de Cobertura de ZARA y MANGO

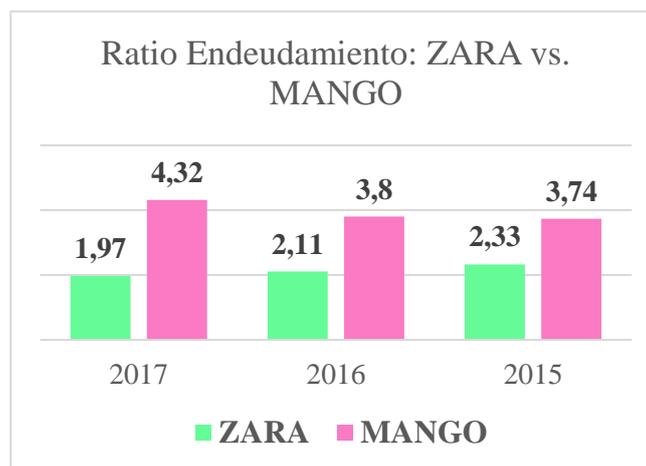


FUENTE: Elaboración propia

Tal y como podemos observar en el gráfico, el ratio de cobertura de ZARA no supera lo recomendable (superior a la unidad), por lo que podría tener problemas para financiar los activos fijos con los recursos permanentes que posee. En el caso contrario tenemos a MANGO, cuyo ratio supera la unidad.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Gráfico 31. Comparación del Ratio del Endeudamiento de ZARA y MANGO



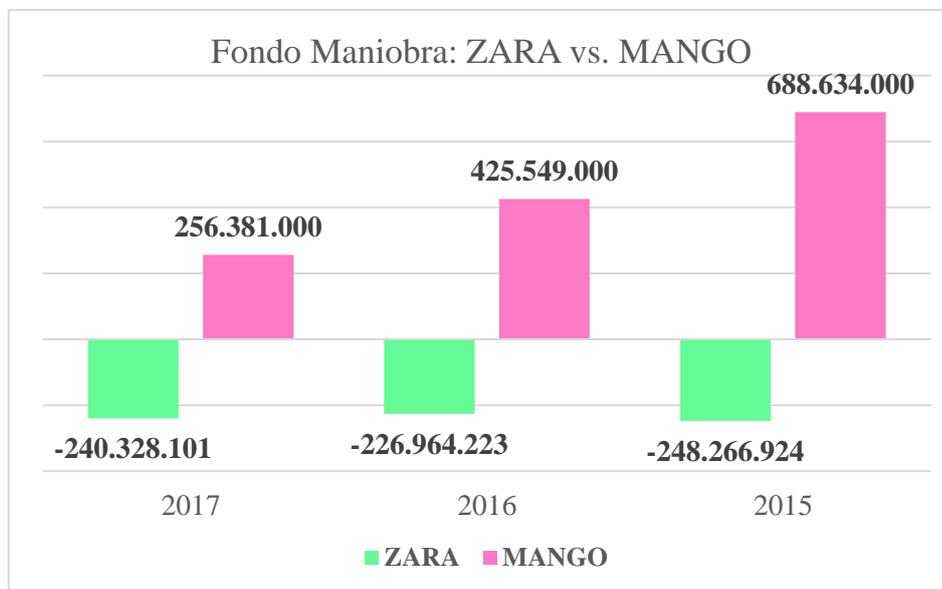
FUENTE: Elaboración propia

Observamos movimientos distintos en lo referente al endeudamiento de ambas empresas. En el caso de MANGO, el ratio de endeudamiento ha ido creciendo en los últimos años por lo que la empresa está incrementando el peso de los recursos ajenos en su estructura de financiación. En el caso de ZARA, el ratio ha ido disminuyendo por lo que la empresa incrementó el peso de los recursos propios en su estructura de financiación.

Comparando con la empresa MANGO, vemos que el grado de autonomía que tiene la empresa Inditex es superior a la de MANGO, por ello la empresa Inditex consigue una mayor autofinanciación frente a MANGO.

FONDO DE MANIOBRA

Gráfico 32. Comparación del Fondo de Maniobra de ZARA y MANGO



FUENTE: Elaboración propia

De nuevo podemos observar que ZARA puede tener problemas para hacer frente a sus deudas a corto plazo, mientras que MANGO no tiene problema. En el caso de ZARA, podríamos hablar de una situación de desequilibrio financiero, y la empresa podría tener problemas para hacer frente a esas deudas.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENÉRICAS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR:

El sector textil ha ido evolucionando en los últimos años a pasos agigantados como consecuencia de los distintos cambios que han ido surgiendo en el entorno. Cambios que han desafiado al sector y que le han hecho renovar en sistemas de producción, tejidos y canales de distribución. Estos cambios se dan tanto en la fase producción como en la de elaboración de las prendas, y se complementan con un sistema de logística coordinado y cualificado a través del cual, se consigue distribuir los diferentes productos desde las fábricas hasta las tiendas.

Reducir los tiempos de producción y romper con la tradicional idea de dos temporadas al año, se hace posible gracias a mejoras en el transporte y en el sistema productivo y, por supuesto, gracias a los avances tecnológicos. Una de las claves para lograr estas mejoras se da en la aplicación de sistemas como el *just in time* o el *lean manufacturing*, que las grandes empresas textiles ya han sabido aprovechar para recortar al máximo los tiempos, disminuir costes y aumentar su productividad.

Independientemente de la orientación particular que tenga cada una de las cadenas textiles (unas empresas apuestan más por grandes volúmenes, otras por la innovación de materiales, etc.), todas ellas deberían valorar la posible sustitución de sus sistemas convencionales por unos nuevos sistemas de mejora basados en estos modelos, para conseguir aumentar la eficiencia de su cadena de aprovisionamiento tal y como han hecho las grandes empresas.

De esta manera, con el *Just in Time* se conseguiría, por ejemplo, producir las prendas que se necesiten, en las cantidades y en el momento en el que se necesiten. Este cambio implicaría una posterior reducción del tiempo, espacio, materiales y equipos necesarios para realizar una tarea. Otra posibilidad, muy relacionada con el sistema *Just in Time*, podría ser la de implantar un modelo de “prueba-acierto”. Con este modelo, se producirían pocas unidades de un mismo modelo y se enviarían a unas tiendas seleccionadas. Posteriormente, y con unos parámetros predeterminados (de tiempo y ritmo de venta), se

analizarían los resultados obtenidos, de forma que si son positivos la empresa daría luz verde y ordenaría a sus proveedores la producción de dicho modelo. De esta manera, las empresas textiles se asegurarían una producción con menos riesgos puesto que definirían las cantidades a producir con un mayor acierto y, además se eliminarían los espacios destinados a los almacenes en las tiendas.

Por otra parte, respecto al uso del *Lean Manufacturing*, las empresas conseguirían obtener una producción ajustada, limpia y sin desperdicios. Así, eliminando el despilfarro, se mejoraría la calidad y se reduciría el tiempo de producción y el coste.

Una opción sería la de instalar el sistema "*Lean-Textil QRS System*" que según explica North-Team European Technologies (2006, p.2): "sería un sistema ideal para la confección de pequeñas y medianas series, desde unas pocas piezas con posibilidad de cambio flexible hasta medianas series de una prenda determinada, consiguiendo prendas de vestir con un alto valor añadido. Las características a destacar del sistema como son, la adaptabilidad y la flexibilidad de la línea, se consiguen a través del sistema de movimiento de prendas colgadas y el almacenamiento. Este sistema permite un mayor control y mayor rapidez en el traslado y almacenamiento de las prendas. De esta forma la empresa consigue una mayor flexibilidad en su producción."

Se trata básicamente de un sistema constituido por 8 estaciones de trabajo, agrupadas en áreas de corte y unidades de confección, conectadas entre sí de forma contigua dando lugar a islas en forma de una "U". Cada isla consta aproximadamente de 2 o 3 máquinas de costura de diferentes características utilizado por una misma persona (multitarea). De esta forma, se consigue un aumento de la productividad en los muestrarios, ya que cada operario puede ejecutar hasta 10 o 15 operaciones sucesivas, eliminando así las pérdidas de tiempo por manipulaciones. En comparación con otro tipo de sistemas, se consigue una mayor productividad gracias a la reducción de pérdidas de tiempo que conllevan los cambios.

Además, dado que las piezas que se necesitan para la elaboración de una prenda están situadas en cubetas especiales (sujetas al rail que recorre las unidades de confección mediante transporte aéreo), no hay peligro de cambio en cuanto a talla, color o pérdida de piezas.

En resumidas cuentas, aplicando este sistema obtendríamos² :

- Incremento de la productividad en un 30% respecto a sistemas convencionales.
- Reducción del 25% en los costes de producción.
- Reducción del plazo en los tiempos de entrega de los pedidos.
- Mejora en la calidad del proceso.
-

Por tanto, como recomendaciones genéricas para las empresas del sector, se encuentra fundamentalmente la de ceñirse a los nuevos modelos y filosofías del *Lean Manufacturing* y *Just in Time*, previamente explicados, en la búsqueda permanente de mejora continua.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LAS EMPRESAS ANALIZADAS:

En lo que respecta a la parte del análisis estratégico, queda claro que tanto ZARA como MANGO son dos empresas que actualmente se hayan perfectamente posicionadas dentro del sector textil, aunque se aprecian ciertos rasgos distintivos entre ellas. Ambas compañías, cuentan con un elevado grado de experiencia dentro del sector en el que trabajan y, además, poseen una cuota de mercado relevante gracias al número de establecimientos que tienen distribuidos por todo el mundo.

Con respecto a la interpretación de los datos del análisis económico-financiero, las conclusiones a las que se llegan son muy diferentes. Los peores resultados obtenidos han sido con diferencia los de MANGO. En relación al análisis de la rentabilidad, ZARA muestra unos resultados positivos que evolucionan sin complicaciones aparentes durante toda la fase de estudio. MANGO, en cambio, presenta una rentabilidad negativa cuya cuantía se agrava cada año. Las causas de todo ello son las disminuciones producidas en las ventas, que contribuyen a incrementar la cuantía de las pérdidas obtenidas como resultado de explotación. Como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, MANGO se encuentra en un momento delicado, y por ello tuvo que tomar decisiones que le llevaron

² Datos obtenidos a partir de la documentación aportada por la empresa North Team. Disponible en: <https://www.north-team.com/qrs-system-lean/>

a mejorar su situación. Una de las medidas llevadas a cabo por la empresa con el propósito de mejorar los resultados, ha sido la de centrarse especialmente en la internacionalización por medio de la apertura de franquicias, puesto que su mantenimiento le reporta un menor coste.

Además, se podrían realizar algunas recomendaciones financieras para la empresa MANGO con respecto a su gran dependencia de financiación bancaria. Sería conveniente potenciar vías de financiación alternativas mediante la venta de participación con una salida a bolsa o dando entrada a un socio en su capital, ya que actualmente la empresa no cotiza en bolsa y es únicamente controlada por su creador Isak Andic.

Por otra parte, respecto a los problemas financieros relativos a los ratios de solvencia y cobertura analizados anteriormente, una buena solución para mejorar la cobertura y solvencia financiera de la empresa podría ser la de la acumulación de beneficios en forma de reservas o la de la ampliación de capital, que aunque es una medida más rápida y efectiva, también es más arriesgada.

En el caso de ZARA, podemos decir que es una empresa con una cadena de valor bastante sólida, que distribuye desde su centro principal que se encuentra en España hacia todo el mundo. Una buena opción para la empresa sería la de invertir un poco más en el tema logístico, ubicando nuevas sedes en diversos puntos de distribución claves y cercanos a las diferentes tiendas con el objetivo de agilizar procesos y dar una respuesta aún más eficaz y eficiente al consumidor final, bajando al mismo tiempo y costos en transportes.

Si ZARA continúa con la centralización de sus operaciones y logística en España, podría tener problemas en el futuro al tratarse de una empresa cada vez más globalizada. Si tenemos en cuenta que una gran parte de la fabricación de la empresa proviene de países exteriores, quizás ZARA debería plantearse alguna modificación en su sistema logístico para poder obtener la misma capacidad productiva, de distribución y de rapidez de respuesta que tiene en España, pero en el resto del mundo.

Una posibilidad sería, por ejemplo, la creación de una segunda base logística en Asia, incluyendo un sistema de calidad que permita a la empresa llevar un control del producto final. En el continente asiático, y más concretamente en China, se fabrican muchas de las

prendas de ZARA. Tal y como se ha explicado en apartados anteriores, lo que ocurre es que una vez fabricadas las prendas en China, son enviadas a España y ya aquí vuelven de nuevo a la región, por lo que la creación de una segunda base logística en Asia podría suponer una ventaja competitiva para la empresa. Si bien es cierto que para lograr este objetivo sería necesario realizar inversiones considerables, por otra parte, al evitar la centralización en la distribución, la empresa se ahorraría los altos costos de transporte originados como consecuencia de las grandes distancias geográficas entre países.

Respecto a MANGO, como se ha comprobado en el análisis económico-financiero, han visto reducidos sus beneficios de forma notable en los últimos años. La reducción en los beneficios de la empresa no sólo ha sido consecuencia de las grandes inversiones realizadas por la misma en los últimos años para acercarse al modelo de “*moda rápida*”, sino que también ha sido consecuencia de un cambio en los hábitos de compra y a su dura competencia.

De esta manera, una de las principales amenazas para MANGO la constituye su competencia actual, destacando a ZARA como competidor principal en el panorama español. Sin embargo, una de las claves para poder hacer frente a la competencia, es adaptarse a los cambios que se producen en el mercado, y el precio cada vez más competitivo es uno de esos cambios.

Para poder adaptarse a esos cambios, la empresa requeriría de una modificación en su estrategia de negocio. MANGO debería hacer frente al descenso de los precios y seguir aprovechando su ventaja principal que es la calidad. Por tanto, debe seguir invirtiendo en su proceso productivo para, sin dejar de ofrecer valor a sus clientes, ser cada día más eficientes.

Podría resultar idóneo, por ejemplo, que MANGO añadiera una nueva marca *low-cost* como nuevo modelo de negocio. Esto captaría la atención de nuevos clientes, que apenas compran en las tiendas de la compañía por la fama que tiene de precios altos. Por otra parte, los clientes actuales no pensarían que se trata de una reducción de precio a cambio de reducción de calidad, puesto que se trataría de una nueva marca separada de la principal. Aunque se trata de una medida que requeriría de mucha inversión tanto en infraestructuras como en marketing, la empresa podría aprovecharse de su actual sistema

logístico y de sus conocimientos y contactos que ha ido adquiriendo a lo largo de toda su trayectoria, por lo que la entrada al mercado textil de esta nueva marca *low-cost* se vería facilitada.

Finalmente, destacar que el auge del comercio electrónico pisa los talones a las tiendas físicas. Ante este panorama, ambas empresas deberían adelantarse al futuro y apostar más por la venta en plataformas digitales, sobre todo en el caso de ZARA, una empresa que apuesta más por sus tiendas físicas que por su canal online. De esta manera, los objetivos de ambas empresas deberían ir encaminados a potenciar su presencia en internet, ya que en un futuro, se convertirá en el centro comercial más popular. Una recomendación podría ser la de la apertura de nuevos almacenes específicos para atender a sus tiendas on-line, reduciendo costes y tiempos de entrega.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

CORONA, E., BEJARANO, V. y GONZÁLEZ, J.R. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED.

CUERVO, A., y RIVERO, P. (1986). *El análisis económico-financiero de la empresa*. *Revista española de financiación y contabilidad*, 15-33.

FÁBREGA, F. *El modelo de negocio de Inditex*. Cyan proyectos editoriales, 2004.

GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters Civitas, 2015, 5ª edición.

HEIZER, J. (1935). *Dirección de la producción y de operaciones decisiones estratégicas*. Pearson Educación.

MARTÍNEZ, D. *Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega*.. Conecta, 2012.

MIRANDA, F., RUBIO, S., CHAMORRO, A. BAÑEGIL, T. (2006). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thomson, 2012.

ENLACES:

Acosta, C. (2014). ¿Qué es la moda rápida?. Disponible en: <https://www.expoknews.com/que-es-la-moda-rapida/> 12 de Mayo de 2014.

Alcaide, F. (2008). Zara y Amancio Ortega: la historia de muchas personas. Disponible en: <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/modelo-de-negocio/zara-y-amancio-ortega-la-historia-de-muchas-personas>

Anglés, M. (2018). Isak Andic y su golpe de timón en Mango. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/08/15/5b749296e2704e22968b463f.html> 15 de Agosto de 2018

Arteaga, J. (2013). Mango: ¿un caso de geolocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/818/81828690009/> 23 de Junio de 2013

Bolinches, C. (2016). ¿De dónde viene la topa que compras en Zara?. Disponible en: https://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851_0.html 23 de Febrero de 2016

Díaz, M. (2018). Mango: el secreto de esta marca está en el 'just-in-time'. Disponible en: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2018-11-26/trayectoria-marca-mango_1645682/ 26 de Noviembre de 2018.

Farías, G. (2016). Aprovisionamiento textil: global y versátil. Disponible en: <https://www.modaes.es/blogs/coser-y-aprovisionar-todo-es-empezar/aprovisionamiento-textil-global-y-versatil.html> 18 de Agosto de 2016

Fuentes, A. (2015). Mango impulsa la logística con la apertura de un nuevo megacentro. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20151129/mango-impulsa-la-logistica-con-la-apertura-de-un-nuevo-megacentro-4712099> 30 de Noviembre de 2015.

Gastesi, A. (2018). La industria textil empieza a sufrir la crisis del sector de la moda. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20181223/453706002885/industria-textil-crisis-sector-moda-consecuencias.html> 23 de Diciembre de 2018

KAI2015LEAN, (2016). El secreto del éxito de Zara y su modelo de negocio. Disponible en: <http://kailean.es/zara-y-su-modelo-de-negocio/> 5 de Febrero de 2016

MANGO (2018). Memoria de Sostenibilidad 2017. Disponible en: <https://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/ES/mem/mem2017.pdf>

Modaes (2018). Mango reduce sus pérdidas un 45% en 2017 pese a mantener sus ventas a la baja. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-reduce-sus-perdidas-un-45-en-2017-pese-a-mantener-sus-ventas-a-la-baja.html> 10 de Agosto de 2018

Molina, L. (2018). La industria española de la moda supera las 20.000 empresas por primera vez desde 2011. Disponible en: <https://www.modaes.es/entorno/la-industria-espanola-de-la-moda-supera-las-20000-empresas-por-primera-vez-desde-2011.html> 1 de Agosto de 2018

Nieves, V. (2019). La moda ya no está de moda: Las razones que explican la debacle del sector textil en España. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9656435/01/19/La-moda-ya-no-esta-de-moda-las-razones-que-explican-la-debacle-del-sector-textil-en-Espana.html> 29 de Enero de 2019

Osorio, V. (2018). Inditex afina su modelo de negocio. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/03/16/5aabf87c468aeb07788b45ed.html> 17 de Marzo de 2018

Osorio, V. (2018). Inditex: ¿dónde fabrica el gigante textil?. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html> 29 de Septiembre de 2018

Planellas, M. (2011). El corazón de Mango. Disponible en: <http://www.marcelplanellas.com/iniciativa-emprededora/el-corazon-de-mango/> 29 de Enero de 2011

Ponce, J. (2016). Mango cambia de estrategia de negocio. Disponible en: <http://marketingyservicios.com/mango-cambia-de-estrategia-de-negocio/> 10 de Abril de 2016

Rodríguez, R. (2017). Mango contra Inditex (el tamaño no importa). Disponible en: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mango-contra-inditex-el-tamano-no-importa_188920_102.html 12 de Febrero de 2017

Sánchez, C. (2015). España vuelve a ser un país competitivo en el sector textil con el Tercer Mundo. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/economia/2015-06-04/espana-vuelve-a-ser-un-pais-competitivo-en-el-sector-textil-con-el-tercer-mundo_867228/ 4 de Junio de 2015

