



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**VISION ESTRATEGICA DEL SECTOR MODA:  
ESTUDIO DE INDITEX Y H&M ASISTIDO POR  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Autor:

**Raúl Cardoso Romero**

Tutor:

**José Manuel De Haro García**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**CURSO ACADÉMICO 2024/2025**

# INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 Estrategia empresarial: Conceptos fundamentales .....	8
2.2. Inteligencia Artificial: definición y aplicaciones en la Industria de la Moda. ....	9
<b>3. ORIENTACION FUTURA</b> .....	<b>11</b>
3.1 Objetivos estratégicos Inditex. ....	11
3.1 Objetivos estratégicos H&M. ....	12
<b>4. ANALISIS INTERNO ASITIDO POR IA</b> .....	<b>14</b>
4.1 Marco teórico y metodológico.....	14
4.1.1 Teoría de recursos y capacidades.....	14
4.1.2. Metodología de análisis asistido por IA .....	17
4.2. Inditex.....	20
4.2.1 Recursos y Capacidades sin aplicación de IA .....	20
4.2.2 Recursos y Capacidades con aplicación de IA .....	24
4.2.3 Competencias centrales .....	28
4.2.4. Evaluación alineación estratégica.....	31
4.3 H&M.....	33
4.3.1. Recursos y Capacidades sin aplicación de IA .....	33
4.3.2. Recursos y Capacidades con aplicación de IA .....	37
4.3.2. Competencias centrales .....	40
4.3.3. Evaluación alineación estratégica.....	41
4.4. Capacidades dinámicas.....	43
4.4.1. Identificación capacidades dinámicas .....	44
4.5. Análisis comparativo .....	47
4.5.1. Patrones comunes .....	47
4.5.1. Diferencias.....	48
<b>5. Estrategias futuras y transformación basada en IA</b> .....	<b>50</b>
5.1. Escenarios basados en RRCC y Capacidades dinámicas .....	50
5.1.3 Escenario pesimista .....	53
5.1.2 Escenario moderado .....	54
5.1.3 Escenario optimista.....	55
5.2. Propuestas de estrategias. ....	57
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>59</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>62</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos estratégicos Inditex.....	11
Tabla 2. Objetivos estratégicos H&M. ....	12
Tabla 3. Análisis VRIO: Competencias Centrales Inditex.....	29
Tabla 4. Alineación Estratégica Inditex.....	32
Tabla 5. Análisis VRIO Competencias Centrales H&M. ....	40
Tabla 6. Alineación estratégica H&M. ....	43
Tabla 7. Capacidades dinámicas: Inditex.....	44
Tabla 8. Capacidades dinámicas H&M. ....	45
Tabla 9. Crecimiento PIB. ....	50
Tabla 10. Crecimiento ventas no lujo. ....	51
Tabla 11. EBITDA entidades.....	51
Tabla 12. Variables generales. ....	52

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escenario pesimista.....	54
Figura 2. Escenario Moderado.....	55
Figura 3. Escenario Optimista. ....	56
Figura 4. Gestión de los recursos y capacidades .....	57

## RESUMEN

En el presente trabajo se lleva un análisis comparado de los dos gigantes de la moda. Partiendo del exponencial crecimiento de la Inteligencia Artificial se plantea su potencial para ser aplicado a la estrategia empresarial, centrándonos específicamente en el sector textil, caracterizado por su elevado dinamismo y ritmo constante de cambio.

Para ello, se exploran distintas aplicaciones de la IA centrando principalmente el análisis en los recursos y capacidades internos de ambas compañías. La elección del sector de la moda no es casual, ya que su naturaleza cambiante y la cantidad de datos generados en cada fase del proceso hacen de este sector el candidato idóneo para verificar la eficacia real de esta herramienta. A partir del estudio realizado en este entorno se busca demostrar como la IA puede generar ventajas competitivas, optimizar recursos, así como mejorar la toma de decisiones de carácter estratégico.

Los hallazgos logrados en este análisis permitirán evaluar en qué grado la IA puede convertirse en un aliado de los equipos directivos aportando agilidad, eficiencia y predictibilidad. No obstante, se pondrá de relieve la trascendencia del papel humano, ya que, aunque la IA puede enriquecer las distintas fases del proceso estratégico, requiere de una figura detrás que nutra el modelo correctamente y actúe como filtro aportando su experiencia y criterio profesional en el campo. Solo de esta manera se podrá aspirar a resultado plenamente alineados con los objetivos y valores de la organización.

# 1.INTRODUCCION

La era de la digitalización presente, unida a la globalización y las expectativas cambiantes de los consumidores, hacen del entorno empresarial un lugar de alto dinamismo y competitividad. Las empresas se ven obligadas a adaptarse con celeridad a los cambios, conservar su posición en el mercado y no perder relevancia dentro del mismo. Es por ello, que la planificación estratégica emerge como una herramienta que permite no solo anticiparse a los cambios del entorno, sino que es capaz de alinear los recursos y capacidades de la empresa para maximizar sus ventajas competitivas y lograr su supervivencia en el largo plazo.

La industria de la moda es en particular uno de los sectores más competitivos y que más afectado se ve por las fluctuaciones del mercado. La constante presión por innovar y diferenciarse da lugar a tendencias como la Fast-Fashion, que obliga a las empresas a disponer de una estructura flexible y dependiente de una inmensa suma de datos.

En este escenario, aparece la Inteligencia Artificial como un agente completamente revolucionario en el proceso estratégico. Hasta ahora, áreas como la de marketing o atención al cliente habían sido las mayores beneficiadas por esta herramienta, gracias a tareas tales como la publicidad dirigida o la implantación de asistentes virtuales o *chatbots*. No obstante, el papel que juega en el análisis interno deja hoy un amplio margen por explotar. La Inteligencia Artificial está transformando la manera en que las empresas de moda identifican y optimizan sus recursos y capacidades. Al aplicarla, son capaces de mejorar su eficiencia operativa, desarrollar el talento de sus empleados, gestionar mejor su marca y adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas.

El propósito de este estudio es examinar la integración de la IA en la estrategia empresarial, centrándonos concretamente en la fase de análisis y subrayando la relevancia de los recursos internos de una organización para lograr una ventaja competitiva sostenible. Para ilustrar este análisis, se seleccionarán los grupos Inditex y H&M, gigantes de la moda y principales impulsores de la industria en nuestro país. La elección de estas empresas permite una comparación de negocios similares, ya que ambas son

multinacionales poseedoras de una amplia gama de marcas del sector textil y que, además, comparten su estrategia de diversificación más allá de la actividad principal, incluyendo productos del hogar. Este enfoque comparativo proporcionará una visión profunda de cómo la IA puede potenciar la estrategia empresarial y fortalecer los recursos internos para mantener una ventaja competitiva en el dinámico mercado de la moda.

Para lograr este objetivo, emplearemos la IA en diferentes actividades relacionadas con el análisis interno y la planificación estratégica de la empresa, poniendo el foco principalmente en el Modelo de Recursos y Capacidades. Obtenidos y evaluados estos resultados, calificaremos la utilidad de los mismos. Como sabemos, la Inteligencia Artificial es capaz de almacenar y procesar cantidades masivas de información en tiempo real, pero la duda a resolver es si esta es capaz de ir un paso más allá y ayudar con precisión y rapidez en la toma de decisiones a nivel estratégico.

Para empezar, el primer capítulo servirá para introducir un marco teórico. Se tratarán aspectos fundamentales para entender la estrategia empresarial. Sumado a esto, se abordará el concepto de Inteligencia Artificial, explicando el mismo y su relevancia en la gestión empresarial, centrándonos especialmente en el sector de la moda.

En el segundo capítulo, comenzaremos con el proceso de planificación estratégica propiamente dicho, donde definiremos la orientación futura de las empresas mencionadas anteriormente junto a sus objetivos estratégicos. Definir estos resultará clave para contrastar más adelante la alineación estratégica de la empresa.

En este tercer apartado, donde se centrará la mayor parte del estudio, se realizará un exhaustivo análisis interno y de competencias corporativas en el sector de la moda español, utilizando una perspectiva asistida por IA. Este capítulo constará de varias secciones, comenzando con un marco teórico y metodológico que incluye la Teoría de recursos y capacidades. Se analizará en detalle e individualmente, tanto el grupo Inditex como H&M. Gracias a ello será posible una comparación detallada entre ambas empresas en la que se identifiquen patrones comunes, así como, diferencias significativas, con el objetivo de explorar la relación entre competencias corporativas y éxito en el mercado. Asimismo, se ofrecerán recomendaciones para mejorar la alineación estratégica y métodos de corrección para las brechas identificadas.

Para finalizar, expondremos las conclusiones extraídas de la investigación realizada, dando respuesta a la pregunta planteada al comienzo del trabajo, determinar si

la Inteligencia Artificial puede resultar clave en la identificación de recursos y capacidad, así como, la toma de decisiones estratégicas.

La metodología que ha sido empleada en la elaboración del siguiente trabajo consiste en la búsqueda de información a través de manuales y sitios web, unido al empleo de diferentes herramientas de IA generativa como ChatGPT en sus diferentes modelos. Como es evidente, el empleo de esta tecnología resulta crucial para el desarrollo del trabajo y para dar una respuesta real al mismo.



## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Estrategia empresarial: Conceptos fundamentales**

La estrategia empresarial es entendida como la relación dinámica entre la empresa y su entorno, así como las acciones que ésta lleva a cabo para la consecución de sus objetivos y en vista a mejorar su rendimiento mediante el uso eficiente y racional de sus recursos y capacidades. Existen tres niveles distintos de estrategia según la estructura planteada por (Guerras y Navas, 2022) en su manual, obra la cual servirá como sustento teórico a lo largo del presente trabajo.

Según este, partimos en primer lugar de la Estrategia Corporativa, consistente en determinar las líneas de negocio en las que va a operar la empresa. Esta tiene en cuenta tanto la situación actual como las metas futuras de la misma.

Siguiendo por la Estrategia Competitiva, esta define aquellos mercados en los que la empresa actuará, así como los métodos que empleará para lograr ventajas y construir una sólida posición competitiva en el mercado.

Por último, la Estrategia Funcional centra sus esfuerzos en el modo de utilización de los recursos y capacidades dependiendo del área funcional de la empresa. Esta estrategia se dirige a áreas determinadas como puede ser la de producción, buscando así maximizar su eficiencia.

Estos tres tipos de estrategia no operan de forma aislada ni son el resultado de acciones espontáneas. Estas provienen de un sistema interdependiente que integra todas ellas en un mismo procedimiento. En este contexto, es la alta dirección la encargada de coordinar estos niveles, especialmente a través de la definición de la misión, visión y objetivos. Asimismo, será el principal responsable de controlar el avance del proceso estratégico y destinar todos los recursos necesarios para ello.

El proceso de dirección estratégica se compone de tres partes, las cuales se definen a continuación:

Análisis estratégico, entendido como el proceso sistemático mediante el cual se examina tanto el entorno externo como el interno de una organización, de modo que es posible detectar las amenazas y las oportunidades, así como, las fortalezas y las debilidades. Este diagnóstico sirve como fundamento en la toma de decisiones de la alta

dirección y el diseño de las estrategias enfocadas en aprovechar las ventajas competitivas. Son múltiples los métodos para la realización de este, pudiendo emplearse para el externo el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y para el interno, el análisis DAFO. Otros métodos complementarios como el análisis VRIO ayudan a comprender aún más el contexto empresarial y facilitan la tarea de formular una estrategia que responda eficazmente a las dinámicas del entorno.

La siguiente fase, correspondiente a la formulación estratégica, se refiere a la generación de diferentes alternativas para lograr su misión, visión y objetivos. Estas se manifiestan en forma de estrategias a nivel corporativo, competitivo y funcional, alineadas siempre con su modelo de actuación. Conforme a criterios como la viabilidad, el riesgo o la potencial creación de valor se evalúa cada alternativa garantizando que esta sea acorde con las capacidades de la organización y las exigencias del mercado.

Completadas estas, nos encontramos con la implicación estratégica. Una vez definidas las estrategias, deben establecerse criterios para determinar la elección que de forma presuntiva será la idónea para la empresa. Esta etapa exige la presencia de indicadores clave de rendimiento, de igual modo que herramientas de planificación y control estratégico. Estas hacen posible ajustar los planes conforme evolucionan las condiciones del entorno.

## **2.2. Inteligencia Artificial: definición y aplicaciones en la Industria de la Moda.**

La Inteligencia Artificial se define como la disciplina dedicada a diseñar y construir sistemas informáticos capaces de imitar funciones humanas como el razonamiento, el aprendizaje y la percepción. Es capaz de lograr esta tarea mediante el uso de fórmulas y algoritmos extraídos de amplios volúmenes de datos. Para ello, integra distintas técnicas como el “Machine Learning”, las redes neuronales artificiales o el procesamiento de lenguaje natural, entre otras.

Grandes empresas como Google señalan que “la Inteligencia Artificial es el pilar de la innovación en la informática moderna y aporta valor a particulares y empresas. Gracias al Eurostat podemos apreciarlo en el Porcentaje de empresas que usan Inteligencia Artificial, computación en la nube o analítica de datos (2023), en los que España alcanza el 45,3% y Europa el 50,4%. Por este motivo, resulta relevante su aplicación en la industria de la moda. Considerada históricamente como un área de plena

dependencia de la creatividad humana y marcada por los procesos de diseño intuitivos, hoy experimenta un gran cambio condicionado por la irrupción de esta nueva tecnología avanzada.

Esta herramienta, antes percibida como lejana y de reducida aplicabilidad en el ámbito, ha asumido un papel central y cada vez es más indispensable en múltiples operaciones del sector de la moda. Esta integración tecnológica está influyendo de manera significativa desde dos perspectivas: por un lado, la experiencia vivida por el consumidor, y por otro, la manera en la que las entidades gestionan y optimizan sus procesos productivos a lo largo de la cadena de valor.

La Inteligencia Artificial presenta tres grandes ventajas de manera general como son la automatización de procesos, la mejora en la toma de decisiones y la personalización del cliente. Lejos de quedarse en un ámbito teórico, se están aplicando con éxito a la industria de la moda, ya que, por un lado, la automatización de procesos permite gestionar inventarios y reposiciones de forma automática basándose en la demanda real. Por otro, la mejora en la toma de decisiones se traduce en modelos de predicción, así como, análisis de datos que se adelantan a las tendencias emergentes. Y finalmente, la personalización del cliente se materializa en experiencias adaptadas al mismo.

### 3. ORIENTACION FUTURA

Para trazar una hoja de ruta sólida y sostenible, es importante definir un punto de partida. Esto hace posible, en etapas posteriores, contrastar de forma rigurosa los resultados obtenidos conforme a los objetivos establecidos y verificar que las acciones tomadas son fieles a la identidad de la empresa. Con este fin, definiremos los objetivos estratégicos de ambas entidades, permitiendo visualizar la orientación a largo plazo que cada una aspira perseguir.

#### 3.1 Objetivos estratégicos Inditex.

**Tabla 1.**

*Objetivos estratégicos Inditex.*

<b>INDITEX</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Invertido</b>	<b>Período</b>
<b>Incremento capacidad logística</b>	Inversión en digitalización y expansión de tiendas	900 M€	2025
<b>Formación y crecimiento del personal</b>	Horas de formación y promociones internas	3,3 M horas de formación; 9.300 promociones	Continuo
<b>Aumento espacio comercial</b>	Inversión en digitalización y expansión de tiendas	1800 M€	2025/2026
<b>Compromisos sostenibles C/p</b>	100% lino y poliéster de fuentes preferentes; -25% consumo de agua; impacto comunitario en 10M personas	-	2025
<b>Compromisos sostenibles L/p</b>	Lograr cero emisiones netas	-	2040

Fuente: Elaboración propia.

La tabla realizada conforme al Annual Report refleja cómo Inditex destaca por su ambicioso plan de inversión en infraestructura, con el cual trata de ampliar aún más su área de influencia materializado en una inversión de 1800M€. Además, con esta

inversión persigue adaptarse a la era digital con la incorporación de tecnología en los puntos de venta, en vista a mejorar la experiencia de compra y posicionarse en mercados clave. En paralelo, apuesta por aumentar su ya consolidada operativa logística.

Combina este tipo de inversiones con la formación en talento humano y compromisos de sostenibilidad progresiva. Su hoja de ruta a 2025 sienta las bases de un modelo de negocio sólido enfocado en el uso de recursos sostenibles asegurando políticas como el uso de lino y poliéster obtenido 100% de fuentes preferentes o la reducción del consumo del agua en un 25%. Mientras tanto fija a largo plazo, concretamente 2040, el objetivo de lograr cero emisiones netas en su cadena de valor. Esto muestra un claro enfoque de negocio integrado y responsable a largo plazo.

### 3.1 Objetivos estratégicos H&M.

**Tabla 2.**

*Objetivos estratégicos H&M.*

<b>H&amp;M</b>			
<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Detalle</i>	<i>Valor Invertido</i>	<i>Período</i>
<b>Fortalecimiento oferta</b>	Expansión tiendas, refuerzo portfolio marcas	≈ 1000M€	2025
<b>Optimización producción y capacidad respuesta</b>	Volúmenes estratégicos con proveedores y mejora RFID	≈ 1000M€	2025
<b>Inversiones financieras</b>	Recompra de acciones	500 M€	2025/2026
<b>Compromisos sostenibles C/p</b>	Compra bonos verdes	1000 M€	2025
<b>Compromisos sostenibles M/p</b>	Acuerdos con proveedores para la transición renovables	≈ 225M€	2025/2028
<b>Compromisos sostenibles L/p</b>	Materiales 100% orgánicos y reciclados	≈ 225M€	2030

Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos del Annual Report de la entidad en 2024, H&M destina aproximadamente la cantidad de 1000 M€ en busca de reforzar su estructura de capital.

En primer lugar, persigue la ampliación de su espacio comercial junto al fortalecimiento de su portfolio de marcas como COS, ARKT, Weekday. Al mismo tiempo, esa inversión va destinada a la optimización de la cadena de suministro, con el de acuerdos con proveedores estratégicos y la implantación de nuevos sistemas de tecnología avanzada RFID e Inteligencia Artificial para ajustar su demanda. Paralelamente, pone el foco en la personalización en la experiencia de compra a través de los distintos canales, web y app. Es preciso concretar que la suma mencionada proviene de la partida “CapEx<sup>1</sup> of Taxonomy-non-eligible activities” es decir, actividades definidas como no elegibles según el Reglamento de Taxonomía de la UE. En resumen, actividades que no encajan dentro de las seis que contribuyen a los objetivos sostenibles de este reglamento. Por lo tanto, asignamos una suma general a todas ante la falta de una partida específica para cada medida.

Por otro lado, prevé reforzar su estructura financiera mediante un programa de recompra de acciones en el que reparta la liquidez excedente a sus accionistas. De forma complementaria, lanzará diversos bonos para la financiación de proyectos medioambientales.

De cara al medio y largo plazo dedicará unos 225 M€, la diferencia entre el Total CapEx y el valor del CapEx of Taxonomy-non-eligible activities, en inversiones relacionadas con el uso de total de materiales orgánicos y renovables. Estas inversiones reflejan claramente su objetivo de sentar las bases de un futuro verde y enfocado en la circularidad.

---

<sup>1</sup> El CapEx o “Capital Expenditures” se refiere a las inversiones en activo fijo de las empresas.

## **4. ANALISIS INTERNO ASITIDO POR IA**

Un sólido diagnóstico interno de las fortalezas y áreas de mejora presentes en una compañía, permitirán a la misma actuar en consecuencia. Para ello, introduciremos la base teórica sobre la que posteriormente fundamentaremos el análisis, abordando en primera instancia la Teoría de Recursos y Capacidades, e introduciendo en segunda instancia, la irrupción de la Inteligencia Artificial en el procedimiento. A partir de estas bases, realizaremos el análisis individualizado de ambas compañías.

### **4.1 Marco teórico y metodológico**

#### **4.1.1 Teoría de recursos y capacidades**

El modelo de Recursos y Capacidades, también conocido como la Perspectiva Basada en Recursos, es una metodología en el campo de la gestión estratégica que permite identificar las potencialidades y debilidades de una empresa enfatizando la importancia de los recursos internos de una organización para lograr una ventaja competitiva sostenible. Dada la importancia de estos, resulta crucial identificarlos y medirlos, de modo que sea posible evaluarlos estratégicamente y determinar el valor que otorgan a la empresa en vista a su posicionamiento estratégico. Como es notorio, para proceder a su estudio es necesario conocer qué debemos entender por recursos y capacidades en una empresa.

Los recursos pueden definirse como el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa, pudiendo dividirse en tangibles, a su vez divididos en físicos o financieros; o en intangibles, humanos o no humanos. Por otro lado, El concepto de capacidad se refiere a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas. (Guerras & Navas, 2022)

Esta teoría parte de dos principios fundamentales. En primer lugar, las empresas se distinguen entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento concreto, así como por la diversidad o heterogeneidad de los mismos. Esto nos permite afirmar que cada empresa está formada por una combinación única de recursos y capacidades. En segundo lugar, la disponibilidad de estos no es uniforme, lo que significa que no todas las empresas tendrán la misma accesibilidad a ellos. (Guerras & Navas, 2022)

Esto nos lleva a remontarnos al origen de la teoría mediante la visión expuesta por Edith Penrose. Como uno de los precursores de la Teoría de Recursos y Capacidades, resulta clave en la conceptualización inicial de ella. Penrose entiende las empresas como un conjunto dinámico de recursos, trascendiendo la visión tradicional de meras unidades productivas. Además, pone el foco en el modo en el que los recursos son empleados, sosteniendo que las habilidades de los directivos para el uso eficaz de los mismos es el verdadero elemento diferenciador (Penrose, 1959). Ya no solo el hecho de que cada empresa posea una combinación única de recursos se debe tener en cuenta, sino que el modo de explotación de estos variará y dará lugar a resultados distintos en función de estos conocimientos y capacidades de gestión.

Ampliando la teoría, décadas después se introdujo el concepto competencias centrales, entendidas como la combinación única de habilidades y tecnología cuyo objetivo es el de la creación de valor y la entrada en nuevos mercados (Prahalad y Hamel, 1990). Ya no estamos hablando de un concepto estático, sino que la teoría evoluciona hacia una perspectiva dinámica que explora oportunidades en nuevos mercados y que, además, pretende sentar las bases para la innovación. Por consiguiente, una empresa capaz de integrar sus recursos de una manera singular tendrá mayor oportunidad de crecer ya no solo en el presente, sino también en el largo plazo.

Más adelante, esta teoría se consolidaría gracias a la aportación del marco VRIN de Barney (1991), mediante el cual se establecen los criterios que los recursos deben cumplir para convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Los recursos valiosos permiten a las empresas explotar oportunidades o minimizar sus amenazas; los raros son aquellos que muy pocas empresas poseen; los inimitables resultan difícilmente replicables; y los no sustituibles serán aquellos cuya función será complicada de reemplazar por otros recursos alternativos. Tiempo después, el modelo se vería aún más reforzado con el reemplazo del criterio No sustituible por el de Organización, resaltando que los recursos deben estructurarse adecuadamente en el seno de la empresa para generar ventajas sostenibles en el tiempo. (Barney, 2007)

No obstante, hasta la contribución de Richard Hall no se pondrán de manifiesto los recursos intangibles. Esta teoría enfatiza la relevancia de este tipo de recursos para un liderazgo competitivo duradero (Hall, 1993). Entre ellos destaca elementos como los derechos de propiedad intelectual, la cultura organizacional o la reputación de la entidad.

Hall expone que la reputación puede suponer una fuente competitiva única debido a su complejidad para ser replicada por el resto de los competidores, dado que es casi imposible compartir las mismas experiencias e historia detrás de una marca.

Por último, hay que destacar a Rober M. Grant como uno de los últimos en aportar gran valor a esta teoría, gracias a su desarrollo de herramientas prácticas para la identificación y desarrollo de recursos apoyándose en los criterios VRIO expuestos previamente. Según Grant (2014) es posible la obtención de ventaja competitiva mediante la identificación, desarrollo y explotación de los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y organizados adecuadamente.

Son muchos los autores que han participado en la evolución de esta tesis, empezando por el marco inicial planteado por Penrose hasta la introducción de elementos intangibles por Hall o el empleo de los criterios VRIO para identificar y evaluar los recursos y capacidades. Todos ellos, resultan claves para entender la estrategia empresarial hoy en día, dado que sigue considerándose un modelo esencial en la formulación estratégica y aún más si cabe, en los entornos de alta competitividad y dinamismo como el sector sobre el que versa el trabajo presente.

Dada esta variabilidad del entorno, resulta preciso complementar la Perspectiva Basada en Recursos con el enfoque de las capacidades dinámicas. Según Teece, Pisano y Shuen (1997) estas representan el conjunto de habilidades organizativas que permiten a las empresas adaptarse a los entornos variables, de modo que son capaces de identificar la necesidad de cambio, formular una respuesta adecuada y modificar su base de recursos. Otro aporte a la teoría de capacidades dinámicas es la innovación abierta que Teece (2020) define como “un acercamiento a la gestión de tecnología que reconoce el valor para la empresa de fuentes y mercados externos” (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997). Según esta interpretación, la innovación puede mejorar las capacidades dinámicas, ya que estas enriquecen la comprensión de la tecnología y se abre de cara a fuentes externas de conocimiento. Asimismo, las capacidades dinámicas potencian la innovación, ya que la habilidad de reorganizar activos y competencias internas constituye un elemento esencial en los ecosistemas donde la innovación es un factor clave.

Asimismo, Eisenhardt y Martin (2000) subrayan la importancia de la creación de alianzas dentro de estos procesos. Los autores destacan que la naturaleza de estos varía según la dinámica del entorno, ya que, en entornos de dinamismo moderado, los procesos

son analíticos con resultados predecibles. Mientras tanto, en entornos altamente dinámicos, son simples, experimentales y con resultados más impredecibles. En definitiva, en el mercado actual estas capacidades son esenciales para que las empresas no solo respondan a los cambios del entorno, sino que también sean capaces de anticiparlos.

#### **4.1.2. Metodología de análisis asistido por IA**

Una vez entendida la Teoría de recursos y capacidades, en el presente estudio nos proponemos analizar cómo la Inteligencia Artificial puede aplicarse en la estrategia empresarial. Concretamente, hacerlo a partir del análisis de dos de las multinacionales más influyentes en la industria de la moda como son Inditex y H&M. Es cierto que la IA no está capacitada para desarrollar todo el proceso estratégico de una empresa todavía, si bien, puede desempeñar un papel clave en fases específicas, como la identificación y optimización de los recursos y capacidades organizativas.

Nuestro objetivo es evaluar si los recursos y capacidades identificados por la Inteligencia Artificial se encuentran alineados con las estrategias competitivas y corporativas de manera que puedan contribuir efectivamente al éxito de la misma. En caso contrario, también servirá para identificar brechas y desviaciones. Para ello, procederemos al estudio interno de ambas compañías; en una de ellas, además de la detección automatizada de recursos y capacidades, se realizará paralelamente un análisis con métodos plenamente humanos y tradicionales. De esta manera, será posible contrastar posteriormente la fiabilidad de los recursos que son generados por la tecnología respecto aquellos obtenidos mediante un exhaustivo examen humano.

Particularmente, pondremos el foco en la identificación de capacidades organizativas, ya que estas implican la combinación y coordinación de recursos, un aspecto mucho más abstracto y complejo de delimitar mediante métodos tradicionales. Al mismo tiempo, prestaremos gran atención al término competencias centrales introducido por Prahalad & Hamel (1990). Ampliando la definición anteriormente introducida, es importante tener en cuenta los criterios que deben cumplir para considerarse como tales. Estos son: facilitar a la empresa el acceso a distintos mercados, aportar valor significativo al cliente final y presentar dificultad para ser imitado por los competidores. Para facilitar su comprensión se ilustrarán estas competencias centrales a través del análisis VRIO propio de Grant, el cual asignará un valor a cada competencia conforme a sus criterios.

Gracias a este será sencillo detectar las ventajas competitivas de cada entidad, teniendo en cuenta que no se le debe dar importancia solo a la obtención de las mismas, sino que también es clave la forma de garantizar su mantenimiento.

A través de este análisis, pretendemos comprobar hasta qué punto la Inteligencia Artificial puede mejorar la comprensión de cómo estas empresas estructuran sus recursos para obtener ventajas competitivas en un entorno altamente dinámico. De este modo, se podrá valorar su aplicabilidad como una herramienta de apoyo en la planificación estratégica dentro del sector de la moda. Para ello, resulta crucial sentar una base sólida para implantar proyectos con Inteligencia Artificial de manera exitosa. No basta con considerarla como una herramienta que tras una instrucción ejecute todo el procedimiento deseado, sino que es imprescindible establecer un enfoque integral para cubrir cada fase de su ciclo de vida.

A tal efecto, es necesario partir de la identificación de un problema, es decir, definir la dirección del proyecto y la oportunidad a explorar con la Inteligencia Artificial. En nuestro caso, dicha oportunidad consiste en evaluar si esta herramienta está capacitada para realizar de forma efectiva y ágil un análisis interno de los recursos y capacidades de las entidades objeto de estudio, aprovechando la rapidez característica de esta tecnología.

En segundo lugar, la recopilación de datos es un imprescindible en las fases del proyecto. Adquirir y preparar correctamente los datos a partir de los cuales se nutrirá el análisis determinarán en un sentido u otro la calidad y utilidad del modelo aplicado. Por este motivo, es importante cerciorarse de que los datos obtenidos provengan de fuentes fiables, cuenten con suficiente contenido y sean presentado en un formato adecuado.

La siguiente fase es la del desarrollo y entrenamiento del modelo. A partir de los datos preparados se procede a refinar el modelo en función de su rendimiento durante el entrenamiento. Este proceso supone probar sucesivamente las distintas configuraciones ofrecidas por la tecnología.

A partir de las pruebas practicadas se debe proceder a la evaluación del modelo. Mediante métricas los resultados deben ser medidos, de manera que vayan ajustándose los parámetros hasta acercarnos al fin deseado.

En el contexto de nuestro trabajo nos centraremos en estas cuatro fases principales del ciclo de vida del Proyecto de Inteligencia Artificial, ya que nuestro objetivo es

puramente académico. No obstante, en el caso de una implantación del modelo real y efectiva, al ciclo se le añadirán dos fases adicionales.

Una de ellas es la del lanzamiento. Verificado que el modelo funciona de manera correcta, este se implanta en un entorno de producción para resolver problemas reales.

Por último, teniendo en cuenta tanto que los datos como las exigencias operativas pueden cambiar en el tiempo, el modelo requerirá de mantenimiento y actualización. Este deberá ser reentrenado y ajustado conforme a las nuevas especificaciones para conservar su eficacia operativa.<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup> Método de Implantación de IA basado en Data Science PM, *What is AI Life Cycle?* (Disponible en: <https://www.datascience-pm.com/ai-lifecycle/>)

## 4.2. Inditex

### 4.2.1 Recursos y Capacidades sin aplicación de IA

En primer lugar, partiremos del análisis tradicional, es decir, aquel realizado manualmente sin el empleo de tecnologías avanzadas. Comenzaremos el análisis con los recursos tangibles, es decir, aquellos con existencia física y que son fáciles de identificar y cuantificar.

Recursos Físicos: El grupo Inditex dispone de una diversidad de recursos físicos con los que lleva a cabo su actividad. Estos son:

- Infraestructura compuesta por más de 5800 tiendas físicas donde se comercializan sus productos terminados y que se encuentran localizadas en zonas comerciales.
- Red de fábricas propias y de proveedores externos emplazadas en diversas ubicaciones, desde España y puntos periféricos, hasta Asia.
- Red centralizada de centros logísticos y de almacenaje ubicados en puntos estratégicos para la distribución.
- Sede central en España, en la se encuentran las oficinas corporativas, los departamentos de diseño y desarrollo de productos.
- Flotas de camiones para el transporte terrestre, así como, otro tipo de medios para el transporte marítimo y aéreo.
- Textiles y materias primas empleadas a lo largo del proceso productivo y los residuos que de ellas se generen.
- Equipos y maquinaria especializada para la confección en sus fábricas y talleres.

Recursos Financieros: Los recursos financieros de Inditex representan un pilar fundamental en su modelo de negocio. Un elemento clave de estos son los derechos de cobro, que derivan principalmente del elevado volumen de ventas a clientes mayoristas, franquiciados y plataformas de distribución, los cuales generan un flujo continuo de efectivo y fortalecen su capacidad de liquidez.

Esto le concede gran flexibilidad para afrontar inversiones estratégicas sin depender de financiación externa, lo cual mantiene bajo su nivel de endeudamiento y reduce su vulnerabilidad frente a crisis económicas o fluctuaciones en los mercados. Unido a su capacidad para negociar condiciones favorables frente a proveedores hacen

de su capacidad de endeudamiento una de sus mayores fortalezas, ya que opera con un apalancamiento financiero bajo y una alta calificación crediticia.

Finalmente, la política de dividendos de Inditex refuerza su atractivo para los inversores y contribuye a su estabilidad en los mercados financieros.

Ahora pasaremos a los recursos identificados como intangibles, basándonos en la teoría de Richard Hall, uno de los principales referentes del ámbito. Este tipo de recursos suelen ser invisibles a la información contable, por lo que resultan más difíciles de identificar y cuantificar. Entre ellos encontramos los recursos no humanos organizativos, los no humanos tecnológicos y los recursos humanos.

Recursos no humanos organizativos: basados principalmente en la reputación e imagen de marca. Inditex es la empresa matriz de algunas de las marcas que cuentan con un mayor reconocimiento global (Zara, Massimo Dutti, Bershka, entre otras) y cuya identidad corporativa es sinónimo de innovación, rapidez y accesibilidad en el mundo de la moda. Su capacidad de producción y distribución rápida lo convierte en el líder de la Fast Fashion, consolidándose como una de las empresas con mejor reputación a nivel mundial. Esto puede verse reflejado tanto en su cartera de clientes fieles con alta frecuencia de compra, como en sus relaciones beneficiosas con proveedores y socios comerciales. Además, su compromiso con la sostenibilidad, sus políticas de cumplimiento normativo y su compromiso con el bienestar de los trabajadores refuerzan la percepción positiva de la misma.

Recursos no humanos tecnológicos: Inditex siempre se mantiene a la vanguardia de las últimas tecnologías para mejorar su eficiencia operativa y tratar de proveer al cliente final de una experiencia de compra satisfactoria. Esto se puede apreciar a través de la implantación de las siguientes tecnologías:

- Sistema RFID, que permite el rastreo en tiempo real de cada prenda desde su fabricación hasta su venta final.
- Plataformas online optimizadas y opciones de compra híbridas.
- Sistemas automatizados de clasificación y empaquetado.
- Aplicaciones móviles con herramientas de prueba virtual y realidad aumentada.
- Implementación de herramientas innovadoras en el Sustainability Innovation Hub, enfocado en desarrollar materiales y procesos sostenibles.

Recursos Humanos: Estos hacen referencia no a las personas propiamente dichas, sino a sus conocimientos, habilidades y a la cultura que envuelve la empresa.

Se trata de una filosofía de trabajo caracterizada por el fuerte énfasis en valores como la humildad, la inclusión y el trabajo en equipo. La empresa fomenta una estructura organizativa horizontal, en la que la comunicación y la cooperación entre departamentos son fundamentales para el éxito.

Además, se invierte en la formación profesional del empleado a través de continuos programas de capacitación e iniciativas como la Sustainable Fashion School, de modo que el equipo pueda estar preparado para cualquier reto futuro.

En definitiva, Inditex apuesta por la diversidad dentro de su equipo y por el continuo desarrollo del mismo, haciéndoles partícipes de un proyecto común e integrándolos dentro de su cultura organizacional, la cual tiene un valor incalculable para la entidad.

Habiendo identificado los recursos, la combinación y coordinación de estos darán lugar a las capacidades organizativas como veníamos adelantando previamente, procedimiento que realizaremos también mediante Inteligencia Artificial.

Innovación y desarrollo de productos: Inditex es capaz de diseñar y producir colecciones en tiempos récord. Debido a su alta agilidad en el proceso de diseño y producción, la organización es capaz de llevar a cabo una continua renovación de la oferta y adaptarse a las tendencias del mercado, permitiéndole incluso lanzar colecciones cada dos semanas. Su creciente apuesta en innovación tecnológica mediante el uso de Big Data e IA permiten aún más si cabe predecir las nuevas tendencias, analizar las conductas del consumidor y adaptar sus productos en función de la demanda.

Eficiencia y rapidez en la Cadena de Suministro: el grupo controla gran parte de su cadena de valor gracias a su modelo integrado de producción y distribución. La estructura operativa de Inditex le permite reaccionar con rapidez a los cambios en la demanda y ajustar su producción de manera eficiente.

Dada la proximidad de gran parte de los proveedores y los centros logísticos centralizados, Inditex es capaz de enviar productos a cualquier parte del mundo en un plazo de 24 a 48 horas. Esto es posible gracias al monitoreo de ventas en tiempo real mediante el sistema RFID implantado, que controla las ventas de cada tienda y ajusta los

inventarios en función de la demanda, facilitando enormemente la gestión de los mismos y evitando acumulaciones de stock innecesarias.

Personalización y Segmentación de Mercado: Inditex ha desarrollado una capacidad sobresaliente para ofrecer productos personalizados, adaptándose a las necesidades de los consumidores en diferentes mercados. Una clara muestra de ello es su pluralidad de marcas, como Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius o Pull&Bear, cada una enfocada a un público específico y con estrategias de diseño y marketing personalizadas.

Integración Tecnológica: Es importante subrayar la implementación de la última tecnología para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus procesos internos. La empresa ha desarrollado un sistema basado en la multicanalidad que combina las tiendas físicas tradicionales con plataformas online. Además, algunas tiendas incorporan tecnología de realidad aumentada y espejos interactivos que mejoran la experiencia del consumidor. Las aplicaciones móviles de algunas marcas del grupo ofrecen recomendaciones personalizadas y herramientas de prueba virtual, proporcionando una experiencia de compra innovadora y adaptada a cada cliente.

Formación y Desarrollo del Talento: Invertir en el desarrollo del capital humano, resulta clave para asegurar la capacitación del personal. Un entorno que promueve el desarrollo del talento siempre será beneficioso para empresas de este calibre.

Diversidad e inclusión: Entornos laborales equitativos y multiculturales para potenciar la innovación al aprovechar una variedad de enfoques y experiencias para la toma de decisiones.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Las prácticas de Responsabilidad Social llevadas a cabo suponen un valor diferenciador para Inditex. Mediante sus programas muestra su preocupación por garantizar un entorno laboral justo y ético. Sumado a ello, sus campañas de reciclaje y reutilización de materiales textiles ponen de manifiesto su compromiso con el medio ambiente.

Escalabilidad y Expansión Global: Su expansión a nivel mundial evidencian que es un modelo plenamente escalable. La presencia del grupo Inditex en más de 200 mercados se debe a su flexibilidad para adaptar su estructura de negocio a todos ellos.

El estudio interno realizado sobre el grupo Inditex, puede enriquecerse con el marco desarrollado por Grant, a través de la identificación de los Recursos y Capacidades que cumplen los criterios VRIO señalados anteriormente. En este caso lo realizaremos, respecto al conjunto de recursos y capacidades a modo general.

Una de las capacidades más valiosas para Inditex es su completo y exhaustivo control de cada aspecto de la cadena de valor. Tiene un modelo de negocio profundamente integrado que permite controlar todas las fases de la misma, desde el diseño hasta la producción y distribución final del producto. Este total control de las etapas convierte a Inditex en un ejemplo a seguir por el resto de las empresas en cuanto a adaptación y eficiencia se refiere.

En segundo lugar, la habilidad para renovar continuamente las colecciones es una capacidad muy rara de ver en la industria. Acostumbrados a ver únicamente colecciones por cada etapa estacional en la gran mayoría de marcas, Inditex es capaz de romper barreras y transformar los diseños en productos disponibles en sus tiendas en cuestión de escasas semanas. Esta agilidad le permite adelantarse a cualquier moda y satisfacer con celeridad los deseos de sus consumidores.

Debido al elevado coste económico derivado de controlar toda la cadena de valor, Inditex se considera como un negocio difícil de imitar. La superlativa inversión de capital que esto supone crea significativas barreras de entrada para los competidores. Además, si consideramos ciertos factores intangibles estas barreras se incrementan, dado que la experiencia acumulada para manejar y gestionar esta cadena de suministro es una habilidad difícilmente replicable.

Atendiendo al último criterio, podemos concluir en que el grupo tiene una excepcional organización. Por un lado, su sistema logístico se encuentra completamente integrado gracias a la proximidad de los centros de producción y los almacenes centrales, lo que asegura una rápida distribución y reposición de inventario. Asimismo, su estructura organizativa es flexible y orientada al cliente, por lo que se pone el foco en ofrecer una respuesta coordinada al mismo.

#### **4.2.2 Recursos y Capacidades con aplicación de IA**

A continuación, procederemos a realizar el Modelo de Recursos y Capacidades asistido por Inteligencia Artificial. Siendo fiel al ciclo de vida definido anteriormente, resulta crucial realizar una recopilación precisa de información que alimente el modelo.

En este caso, partiremos de la misma que se ha empleado utilizando el método tradicional de análisis, de modo que el resultado de ambos pueda ser contrastable. De este modo, aseguramos que ambos modelos parten en igualdad de condiciones y que sus diferencias no se deben a variaciones en los datos de entrada.

Por tanto, adjuntando al proyecto la documentación utilizada en el análisis humano previo, introduciremos el siguiente Prompt: “Como consultor sénior en Dirección Estratégica, te encargarás de elaborar un análisis exhaustivo del modelo de recursos y capacidades aplicado a [Inditex/H&M], fundamentado en la Teoría de Recursos y Capacidades basándote en los aportes de Penrose, Hamel & Prahalad, Hall, Barney y Grant. Partirás de la clasificación rigurosa de sus recursos en tangibles donde distinguirás entre los físicos y financieros; e intangibles, donde distinguirás entre los recursos humanos y los no humanos. A continuación, identificarás las capacidades organizativas distintivas de [Inditex/H&M]. Utiliza exclusivamente la información contenida en la documentación oficial adjunta más reciente.

Una vez realizado el análisis, estructura las competencias centrales Según Prahalad & Hamel (1990) conforme al modelo VRIO. Para cada una: demostrarás cómo generan Valor al explotar oportunidades y neutralizar amenazas en el sector de la moda; evaluarás su Rareza frente a competidores de retail; examinarás la Imitabilidad, señalando las barreras que dificultan su replicación; y comprobarás hasta qué punto [Inditex/H&M] está Organizada para maximizar el rendimiento de estos activos. Para ello, lo organizaras en una tabla clasificándolos como bajo, medio, alto”.

Al observar que, en primera instancia, puede ocurrir que en ciertos aspectos el análisis resulte algo genérico y sin aportar verdadera profundidad, es preciso complementar el primer Prompt con el siguiente: “Amplía en profundidad el análisis del apartado de [especificar recurso o capacidad], dentro del modelo de recursos y capacidades. Sigue utilizando como base teórica la mencionada. Desarrolla su descripción detallada, elementos clave que lo componen, su papel dentro de la organización y cómo se manifiesta operativamente en la empresa. Utiliza exclusivamente datos e información extraídos de la documentación oficial adjunta de [Inditex / H&M]. Solo céntrate en identificar y describir el recurso o capacidad desde la perspectiva del análisis interno.”

Es importante definir con precisión las directrices que le queremos introducir a la herramienta, ya que incluso pequeños matices pueden condicionar que el análisis tome

un rumbo u otro. Teniendo esto en cuenta, y a partir de las indicaciones reflejadas, el resultado obtenido del Modelo de Recursos y Capacidades de Inditex mediante Inteligencia es el siguiente:

En primer lugar, los recursos tangibles de Inditex constituyen la columna vertebral operativa y financiera de la compañía. Su adecuada gestión y continua inversión en estos activos físicos y financieros explican gran parte de su capacidad para responder con agilidad a las demandas del mercado global.

Comenzando por los recursos físicos, Inditex dispone de 5.659 tiendas propias repartidas en 214 mercados internacionales. Todas ellas situadas en emplazamientos de primer nivel, en los que los espacios no solo funcionan como puntos de venta, sino también como fuentes de información, ya que gracias a su alarmado inteligente y probadores virtuales obtienen información cualitativa de gran utilidad para los equipos de diseño y compras.

Además, su proximidad a puertos y aeropuertos conforman una estratégica red logística repartida en diferentes puntos. Gracias a una inversión extraordinaria de 900 M€, estos espacios combinan cross-docking, es decir, transferencias directas de mercancía sin almacenaje intermedio con clasificación de inventarios a través de robots automatizados. Esto permite gran agilidad en la cadena de suministro, materializándose de este modo en reposiciones diarias y mínimas roturas de stock.

Sumado a esto, el etiquetado por radiofrecuencia (RFID) utilizado en la totalidad de las prendas, junto al Sistema Integrado de Gestión de Inventarios (SINT), permiten integrar al instante el stock de tienda y el inventario en línea. Esta tecnología incrementa la precisión del inventario en más de un 95 %, y gracias ello, le permite ofrecer servicios que favorecen la estrategia omnicanal, como los envíos desde tienda o la recogida de pedidos en ella.

En cuanto a sus recursos financieros, según últimos informes, Inditex muestra una posición financiera neta de 11.824 M€, con cifras de 8.268 M€ en líquidos y 3.569 M€ en inversiones financieras temporales. Gracias a su balance con una deuda casi nula, la compañía es capaz de financiar tanto inversiones ordinarias, como mejoras tecnológicas y de sostenibilidad, como extraordinarias. Esto garantiza facilidad para sostener el crecimiento y responder ágilmente a las condiciones del mercado sin recurrir a financiación externa.

Con unas existencias por valor de 4.290 M€, Inditex cierra su último ejercicio reduciendo en un 2,6% las mismas, claro reflejo de su alta rotación y adaptación de stock a la demanda real. Además, esto se debe a los pagos a plazo a proveedores, así como, reposiciones diarias impulsadas por el feedback de ventas físicas y online. Asimismo, posee un fondo de maniobra operativo resultante en -5.943 M€, lo cual libera flujo de caja para reinversión continua y optimiza el capital circulante del modelo Inditex.

Por otro lado, los recursos intangibles de Inditex son fundamentales para su propuesta de valor y le otorgan ventajas competitivas de difícil replicación.

En primer lugar, recursos humanos. En Inditex, los recursos humanos se materializan en un equipo excepcional de más de 160.000 personas repartidas por todo el mundo, que comparten una cultura corporativa basada en la humildad, la ambición, la alta responsabilidad individual y el trabajo en equipo. Este colectivo se encuentra integrado por más de 700 diseñadores que se apoya en el análisis de ventas y el feedback diario de tiendas para prever las tendencias que van a dominar el mercado. A partir de programas de desarrollo como “Creatives” y colaboraciones con escuelas de moda, la plantilla de Inditex se encuentra constantemente en un proceso de aprendizaje. Un claro ejemplo de ello es su formación en sostenibilidad, la cual en 2023 alcanzó a más de 15.000 empleados.

Recursos no humanos: El grupo gestiona siete enseñas diferenciadas: Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home. Cada una de ellas con una identidad y posicionamiento propios. Este conjunto de marcas actúa como un recurso reputacional valioso que permite segmentar audiencias y genera lealtad difícil de imitar.

A su vez, su capacidad de coordinar diseño, producción en almacenes de proximidad, logística centralizada y venta omnicanal crea un ciclo que reduce los tiempos de suministro a poco más de dos semanas. Gracias a su know-how en producción local y tiradas cortas, la compañía puede ajustar rápidamente la oferta a la demanda real, maximizando la rotación de inventario y minimizando la obsolescencia.

Por último, su reciente proyecto, el Sustainability Innovation Hub, agrupa a más de 350 startups y centros de investigación para impulsar materiales reciclados y procesos circulares. Esta apuesta por la innovación sostenible no solo fortalece la reputación de Inditex, sino que genera patentes y know-how difícilmente accesible a competidores sin

un historial parecido de inversiones y alianzas. Finalmente, la gobernanza de sostenibilidad, institucionalizada en la Política de Sostenibilidad y reforzada por un Comité de Sostenibilidad interno, un Consejo Social externo, asegura que las prácticas responsables se integren cada vez más en las decisiones estratégicas y operativas del grupo.

Atendiendo a las capacidades organizativas, Inditex se apoya en la combinación y alineación de sus recursos para funcionar de manera altamente coordinada y preparada para adaptarse a cualquier entorno o circunstancia.

Agilidad en la cadena de suministro: Gracias a la proximidad de sus fabricantes en España, Portugal y Marruecos y al diseño de tiradas cortas, Inditex puede reorientar colecciones en un plazo aproximado de dos semanas, permitiendo una respuesta casi instantánea a cambios en las preferencias del cliente.

Integración omnicanal: El uso conjunto de RFID y SINT, junto con plataformas IT centralizadas, posibilita gestionar un inventario único que da soporte a servicios “ship from store”, “click & collect” y devoluciones en tienda, ofreciendo al cliente una experiencia de compra fluida.

Escalabilidad global: La operativa desde pocos centros logísticos optimizados permite atender 214 mercados con un crecimiento planificado del 5 % anual de superficie de venta para 26, demostrando una capacidad de expandir el negocio de manera ordenada y rentable.

Innovación sostenible: El Sustainability Innovation Hub, junto a sus diferentes alianzas y colaboraciones con ONG y centros de investigación, sitúa a Inditex a la vanguardia de la moda circular, alimentando un ciclo de mejora continua en materiales y procesos.

Excelencia en estandarización: La estandarización de procesos de tienda, la formación continua de equipos y una gobernanza robusta garantizan una experiencia homogénea en cualquier punto de venta, reforzando la fuerza de su marca y la eficiencia operativa.

#### **4.2.3 Competencias centrales**

A través del análisis de recursos y capacidades llevado a cabo, y con la aplicación de los criterios establecidos por Prahalad & Hamel para la determinación de las

competencias centrales, presentamos a continuación el análisis VRIO de Inditex con el fin de determinar cuáles son las habilidades y procedimientos internos que suponen auténticas fuentes de competitividad. El cuadro expuesto hace una síntesis de los resultados obtenidos resaltando los ejes estratégicos que configuran la propuesta de valor de Inditex. En él se muestran cuatro competencias claves calificadas mediante una escala donde el nivel inferior se indica como BAJO y el superior como ALTO. Cada una se valora con su nivel de generación de valor, el grado de rareza, el grado de dificultad para ser replicado por los competidores y el nivel de organización del que dispone la entidad para explotarla.

**Tabla 3.**

*Análisis VRIO: Competencias Centrales Inditex.*

<b>Competencia Central</b>	<b>Valor</b>	<b>Rareza</b>	<b>Imitabilidad</b>	<b>Organización</b>
<i><b>Modelo Fast-Fashion</b></i>	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
<i><b>Proximidad cadena suministro</b></i>	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
<i><b>Omnicanalidad integrada</b></i>	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO
<i><b>Integración sostenible</b></i>	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.3.1 Ventaja Competitiva**

Calificado el grado de valor, rareza, imitabilidad y organización de las competencias centrales principales, procederemos a determinar la ventaja competitiva que genera cada una conforme a la valoración de los mismos.

En primer lugar, la agilidad del modelo Fast-Fashion, fundamentado en un ciclo de diseño, producción y distribución en tiempos récord. Desde la perspectiva del valor, esta competencia hace que la entidad se adapte con celeridad a las tendencias emergentes, pudiendo así ser la primera en explotar los productos recientemente demandados y obtener así una clara fuente de diferenciación competitiva. Su rareza es altamente contrastable frente a las demás entidades ya que no existe ningún grupo textil capaz de responder a las necesidades del mercado a una velocidad comparable. La imitabilidad del modelo encuentra su barrera en aspectos como la proximidad respecto los centros de producción ubicados en lugar estratégicos, las consolidadas relaciones con los proveedores, la disponibilidad de un amplio equipo de diseño o una más que asentada cultura organizativa orientada al cambio. Finalmente, Inditex está plenamente capacitada

para sostener esta competencia, dada su estructura de normas y protocolos estandarizados, junto a sus equipos descentralizados en las diferentes disciplinas, cada uno dotado de poder en su área.

En segundo lugar, la proximidad en la cadena de suministro, competencia estrechamente vinculada al Modelo Fast-Fashion, se da gracias a una red de fabricación situada en puntos cercanos a su sede central en España. En términos de valor, al reducir tiempos de transporte, Inditex es capaz de adaptarse a las fluctuaciones de la demanda ahorrando sumas importantes en almacenamiento y ofreciendo una renovada oferta a cada punto de venta. No obstante, no es una característica tan rara en el sector ya que algunas grandes marcas han implantado sus propias redes de distribución, aunque no con la densidad de Inditex. El hecho de imitar esta competencia resulta bastante costoso, tanto por la cantidad de capital que debe ser invertido como por la dificultad de establecer acuerdos similares con proveedores locales. Actualmente, existe una organización interna difícilmente superable por los competidores, aunque no ha alcanzado su pico de eficiencia máxima en toda la red y deja hoy un amplio margen por explotar.

Continuando con su omnicanalidad integrada, Inditex unifica su inventario englobando en el mismo, las ventas físicas y digitales apoyándose en tecnologías avanzadas. El verdadero valor de esta competencia no radica en el hecho de ofrecer mediante diferentes canales sus productos, ya que la práctica totalidad de las marcas lo ofrecen hoy en día, sino que es capaz de integrar todo su inventario de manera automatizada evitando el riesgo de desfases de inventario o roturas de stock. Como comentábamos, no existe una gran rareza en la omnicanalidad propiamente dicha, pero no todas las marcas son capaces de realizar esta combinación. Al igual que ocurría con la cadena de suministro, requiere una elevada inversión en capital para poder lograr su imitación, por lo que está al alcance de un reducido número de competidores. En cuanto a su organización, el grupo cuenta con numerosos protocolos y equipos que garantizan que esto se cumple garantizando explícitamente en su estrategia que “nuestros equipos pueden localizar rápidamente cualquier artículo independientemente del lugar en el que se encuentre y ponerlo a disposición del cliente”.

Por último, la innovación sostenible del grupo Inditex está considerablemente enfocada a su centro de I + D, especializado en investigación y desarrollo de tejidos sostenibles. Con esta competencia la compañía se une a la creciente demanda por la moda

sostenible poniendo como principal valor un centro exclusivamente enfocado a estas prácticas. Algunos competidores ya han iniciado sus propios procedimientos, existiendo marcas que garantizan este tipo de artículos textiles desde su origen. En términos de su imitabilidad, Inditex sienta las bases para instalar un procedimiento muy difícil de replicar ya que, pese a hallarse en fases tempranas, posee un enorme potencial para situarse como líder en la oferta de la moda sostenible en el futuro. No obstante, dada su incipiente creación y asociación con start ups, cabe resaltar que estamos ante proyectos en marcha y que requieren de años de maduración para consolidarse organizativamente.

#### **4.2.4. Evaluación alineación estratégica**

Atendiendo a los objetivos estratégicos fijados en la Tabla 1, comentaremos a continuación las conclusiones que obtenemos conforme a los recursos y capacidades empleados para ello.

En primer lugar, el incremento de la capacidad logística se apoya directamente en las competencias centrales “Proximidad de la cadena de suministro” y “Omnicanalidad integrada”. En la práctica, a través de la inversión realizada se ampliarán las líneas automatizadas de distribución lo cual reforzará aún más la sólida posición que ocupa Inditex en este ámbito. Asimismo, la posición financiera neta que ocupa le permite asumir esta inversión mediante fondos propios, es decir, sin tener que recurrir a deuda externa.

Por otro lado, su continuo afán por la formación y crecimiento del personal va intrínsecamente ligado a su Modelo Fast-Fashion. Su numeroso equipo de diseñadores recibe formación específica para la detección y previsión de futuras tendencias. Además, sus 9300 promociones internas son un reflejo claro del objetivo de la compañía de preservar su cultura organizacional y asegurar que el know-how se conserve en el seno de la empresa.

Los 1.800M destinados a expandir la superficie de venta se ven reforzados por la omnicanalidad y la proximidad en la cadena de suministro. Gracias a un sistema automatizado de gestión de inventarios, la coordinación de los recursos derivados de la ampliación se prevé mucho más ágil.

Para concluir, analizaremos la alineación de los compromisos sostenibles a corto y largo plazo conforme a los recursos y capacidades de la organización. El nuevo proyecto de Inditex, Sustainability Innovation Hub, junto a la consolidada cadena de producción, facilita el cumplimiento de sus objetivos de obtener el 100% del lino y el poliéster de

fuentes preferentes, así como la reducción en el uso del agua. No obstante, pese a existir infraestructura y proximidad a proveedores, la dirección de estos proyectos necesita una mayor optimización y cadena de mando. De manera similar, su objetivo a largo plazo de lograr cero emisiones netas no resulta sencillo a pesar de poseer una amplia infraestructura. Su complejidad unida a la inmadurez en el ámbito exige una mayor maduración de los procesos para aspirar a su realidad tangible.

De acuerdo con el análisis llevado a cabo por la Inteligencia Artificial, la alineación entre los objetivos estratégicos de la entidad y los recursos empleados para ello se detalla en la siguiente tabla utilizando una escala del 1 al 5, en la que 1 significa poco alineado y 5 perfectamente alineado.

**Tabla 4.**

*Alineación Estratégica Inditex.*

<b>ALINEACION ESTRATEGICA</b>	
<b>Incremento capacidad logística</b>	<b>5</b>
<b>Aumento espacio comercial</b>	<b>5</b>
<b>Formación y crecimiento del personal</b>	<b>4</b>
<b>Compromisos sostenibles C/p</b>	<b>3,5</b>
<b>Compromisos sostenibles L/p</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 4.3 H&M

### 4.3.1. Recursos y Capacidades sin aplicación de IA

Para llevar a cabo el análisis tradicional de H&M partiremos de una estructura similar comenzando el análisis con la suma de recursos tangibles. Al igual que el grupo analizado anteriormente, H&M dispone de una elevada cifra de recursos físicos. Estos son:

- Red de más de 4000 tiendas físicas ubicadas en cerca de 80 mercados distintos donde se comercializan las distintas líneas de producto.
- Red de fábricas de proveedores externos emplazadas principalmente en el continente asiático.
- Oficinas centrales situadas en Estocolmo incluyendo áreas clave como las de diseño, compras o sostenibilidad.
- Medios de transporte subcontratados para la distribución de sus productos.
- Equipamiento tecnológico en tiendas y centros de distribución.
- Inventario de producto y existencias textiles.
- Instalaciones de exposición utilizadas para sus campañas principales y de mayor valor.
- Instalaciones y equipamiento eficiente en sostenibilidad, como los paneles solares instalados en sus dependencias

Recursos financieros: Los recursos financieros del Grupo H&M constituyen una base sólida para sus operaciones globales y su capacidad de inversión. En el ejercicio 2024 superiores a los del año anterior. Estos volúmenes de ventas generan flujos de caja estables los cuales consolidan su rentabilidad operativa. Además, estos les permiten financiar con cierta solidez sus proyectos de expansión y de sostenibilidad.

En términos de rentabilidad del accionista, la compañía mantiene políticas de dividendos estables, demostrando su compromiso con la rentabilidad del capital y su atractivo para los mercados financieros.

Por último, la escala global del grupo, con presencia en 79 países, le proporciona importantes ventajas en términos de economías de escala, acceso a financiación competitiva.

Recursos humanos no organizativos: comenzando con este apartado referente a activos de tipo intangible, su activo más evidente es el amplio portfolio de marcas que posee, comenzado por marcas más enfocadas al género urbano como Weekday hasta líneas más sofisticadas como las de su marca COS. Cada marca tiene un público objetivo diferenciado pero el grupo actúa bajo unos mismos valores y recursos centrales. Podemos decir que la propuesta de valor de H&M es uno de sus activos más valiosos, la cual se enfoca en ofrecer ropa al mejor precio de manera sostenible.

Por otro lado, H&M posee una gran reputación derivada de su experiencia en el sector, llegando a operar de manera global con una visibilidad que solo un número reducido de entidades son capaces de alcanzar. Respecto a esta reputación, cabe destacar la red de relaciones y alianzas que H&M ha construido a lo largo de su cadena de valor como un recurso intangible. Su consolidada red de proveedores estratégicos de confianza es un activo invisible ya que colabora con ellos en iniciativas de innovación y financiación de proyectos para la descarbonización de las fábricas. Esta cooperación activa refleja su más valioso activo intangible.

Recursos no humanos tecnológicos: Entre los recursos tecnológicos podemos destacar:

- Inversión en herramientas analíticas de datos e IA.
- Tecnología RFID para el rastreo total de la cadena logística de sus productos.
- Sistema de ventas online a través de página web y app.
- Sistemas de personalización según comportamientos de compra

Recursos humanos: La experiencia acumulada por el personal de H&M constituyen una riqueza de conocimiento tácito difícil de imitar. Asimismo, su cultura organizacional y valores corporativos son considerados algunas de sus principales fortalezas internas. H&M promueve una cultura basada en valores como el valor en las personas, la simplicidad o la conciencia por el medio ambiente, entre otros. Estas creencias compartidas guían a H&M en su negocio de forma ética, abierta y sostenible.

Analizando sus principales capacidades organizativas podemos destacar las siguientes:

Diseño de producto y respuesta ágil a tendencias: El diseño, desarrollo y renovación constante de sus colecciones de moda. Como minorista de moda rápida, su éxito depende en gran medida de identificar rápidamente las tendencias y llevar los productos adecuados a las tiendas antes de que cambien las preferencias del consumidor. En 2024, H&M reforzó esta capacidad priorizando su oferta de ropa femenina. La compañía acortó sus ciclos de diseño y surtido.

Gestión eficiente de la cadena de suministro: Una capacidad organizativa distintiva de H&M es la gestión integral de su cadena suministro. Orientada cada vez más en la adaptación a la demanda y flexibilidad, desarrolla estrategias que garantizan que esta capacidad permita la reducción del tiempo en el desarrollo y entrega del producto. En parte, esto es también gracias a su apuesta por el uso de tecnologías predictivas como RFID.

Alcance de mercado: Su alcance global del mercado es evidente y se materializa en la gran cantidad de países en los que tiene actividad. Por un lado, gracias a la suma de recursos como su portfolio de marcas; y por otro, la capacidad omnicanal, H&M es capaz de llegar prácticamente a la totalidad del consumidor global por cualquier canal existente hoy en día.

Marketing global y gestión de marca: La capacidad comunicativa forma parte de las fortalezas del grupo sueco. Este es capaz de desarrollar campañas de alto impacto global, estableciendo colaboraciones con figuras influyentes que conectan con su público. Se puede afirmar que la compañía es pionera en este ámbito de relaciones externas. Además, es capaz de integrar su compromiso sostenible dentro de su marketing a través de iniciativas de reciclaje para atraer al consumidor consciente con la causa.

Integración de la sostenibilidad en la operación: La compañía es capaz de integrar plenamente sus objetivos de sostenibilidad en los procesos operativos y de innovación. La compañía no se queda en declaraciones de responsabilidad social, sino que va más allá y convierte la preocupación por la sostenibilidad en uno de los pilares de su propuesta. Esto se ve claramente reflejado mediante el despliegue de iniciativas como su plan de transición climática, en el que establece medidas en cada eslabón de la cadena productiva. Además, sensibiliza al consumidor final incluso en la fase de consumo directo del producto, ya que provee de guías para garantizar el largo uso de las prendas y propone fuentes de energía renovable para lavar su ropa.

Flexibilidad estratégica: Puede señalarse que H&M dispone de ciertos mecanismos que permiten reconfigurar su estructura acorde con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Esto puede verse reflejado en la flexibilidad contractual que establece a la hora de arrendar los espacios comerciales, en los cuales dispone de condiciones favorables para iniciar o terminar contratos poniendo el foco en aquellos lugares que le proporcionen mayor rentabilidad. Además, también puede apreciarse en su simplificación de estructuras internas de cara a evitar equipos y procesos duplicados.



### 4.3.2. Recursos y Capacidades con aplicación de IA

Utilizando un prompt similar al utilizado anteriormente con Inditex el análisis interno de Recursos y Capacidades de H&M es el siguiente:

En H&M Group, los recursos tangibles son los activos físicos y financieros que constituyen el motor operativo de la compañía, permitiéndole ejecutar con agilidad su modelo de moda rápida y fortalecer su omnicanalidad.

La red de tiendas constituye el activo físico más visible de H&M. Al cierre del último ejercicio la compañía cuenta con 4 253 establecimientos propios en ubicados en 78 mercados, funcionando 258 de ellos bajo el modelo de franquicia. Gracias a sistemas de probadores digitales y kioscos interactivos, las superficies de venta de la compañía están dotadas con herramientas que mejoran la experiencia del cliente. Además, opera con gran flexibilidad en los arrendamientos de los mismos, ya muchos contratos pueden renegociarse o cancelarse cada año. Esto permite optimizar la cartera de locales según rendimiento y prioridades estratégicas.

El desempeño ágil de la cadena de suministro se sustenta en sus centros logístico, así como, la colaboración con sus socios tecnológicos. H&M ha invertido en automatización avanzada, clasificación automática y soluciones basadas en inteligencia artificial para pronosticar la demanda. Los sistemas RFID instalados en cada prenda ofrecen visibilidad en tiempo real del inventario, unificando el stock de tienda y el inventario online y habilitando servicios como recogida y envío desde tienda.

H&M cuenta además con una infraestructura digital de ventas, ya sea a través de su página online, aplicaciones móviles renovadas, o con la presencia en importantes plataformas como Douyin, Pinduoduo, Ajo, Trendyol y ASOS. Estas soluciones tecnológicas más allá de cumplir sus objetivos directos de facturación sirven para la recopilación de datos que alimentan los sistemas internos del negocio.

En el plano financiero, H&M cuenta con una sólida posición de liquidez y un flujo de caja robusto. El flujo de caja procedente de las operaciones asciende a SEK 36 745, aproximadamente unos 3400 M €. Esto supone un 26 % más que el año anterior, mientras que el saldo conjunto de efectivo disponible y líneas de crédito no dispuestas alcanza SEK 35 756 M, unos 3300 M€. Esta fortaleza de balance otorga a la compañía libertad para avanzar en sus proyectos de crecimiento. La política de inversión de capital (CapEx) también refleja el compromiso con el crecimiento sostenido ya que en 2024 H&M destinó

unos 1000 M€ a la mejora de su red de tiendas y a la optimización de la cadena de suministro. Además, es posible observar un endeudamiento controlado, ya que su EBITDA posee un valor de 1,5, situándose dentro del rango objetivo (1-2).

Por último, las existencias de mercancía representan un indicador clave de la capacidad de H&M para alinear su oferta con la demanda real. El elevado ritmo de rotación de stock, combinado con plazos de pago a proveedores ajustados y reposiciones diarias basadas en el feedback de ventas, genera un fondo de maniobra operativo que libera flujo de caja para nuevas inversiones y optimiza el capital circulante del modelo fast-fashion.

Continuando con los recursos humanos, H&M Group cuenta con un equipo de aproximadamente 140 000 colaboradores de más de 180 nacionalidades. Esta fuerza de trabajo diversa y global aporta conocimiento cultural, creatividad y agilidad en la toma de decisiones. El liderazgo organizativo con valores de humildad, responsabilidad y trabajo en equipo está institucionalizado en una cultura que promueve la inclusión y el desarrollo continuo. Además, H&M invierte de forma sistemática en programas de talento que nutre al equipo de diseño interno con nuevas ideas y metodologías de trabajo.

En cuanto a los recursos no humanos, H&M Group administra un portfolio de once marcas: H&M, H&M HOME, H&M Beauty, H&M Move, COS, Weekday, Monki, & Other Stories, ARKET, Cheap Monday y Singular Society. Cada una de ellas cuenta con una identidad y posicionamiento propios, y dada esta diversidad, H&M obtiene una renombrada reputación que le permite segmentar audiencias y fidelizar distintos nichos de mercado, generando un valor percibido difícil de igualar. Operativamente, cada marca cuenta con su propio equipo de diseño y compra, lo que añade agilidad local al modelo global y refuerza la coherencia de la oferta.

H&M ha construido también un elevado dominio tecnológico. Gracias a sus plataformas digitales, sistemas de información y herramientas de automatización previamente mencionadas, ha desarrollado internamente recursos intangibles que no se reflejan en cifra contables, pero que representan un enorme know-how para el grupo. Esta experiencia incluye algoritmos de predicción de la demanda, modelos de optimización, arquitecturas de datos integradas que permiten obtener información continua. Además, el desarrollo interno de estas capacidades tecnológicas facilita una rápida adaptación a las

nuevas necesidades del mercado y fortalece la autonomía de H&M para diseñar, probar y evolucionar innovaciones sin depender de terceros.

Por otra parte, ha sabido establecer relaciones sólidas y alianzas estratégicas. A través de su división New Growth & Ventures, H&M invierte en startups como Selly, Looper Textile Co. y Creator Studio, integrando nuevas soluciones de economía circular, tecnologías de reciclaje y modelos de negocio innovadores. Estas colaboraciones aportan experiencia externa y aceleran la adopción de procesos y materiales sostenibles en toda la cadena de valor. Por otro lado, en el marco de su estrategia de posicionamiento, la entidad ha sabido entablar colaboraciones con figuras influyentes del mundo de la moda, música y entretenimiento.

Por último, cuenta con un sistema jerarquizado de gobierno sustentado en la cultura de sostenibilidad. La sostenibilidad no es solo un complemento de la estrategia, sino que es protagonista en la misma, lo cual puede apreciarse en sus objetivos a corto y largo plazo, así como, en su estructura. Para garantizarlo, existe un Comité de Sostenibilidad que informa directamente al consejo de administración y relaciona indicadores ambientales con la remuneración de los cargos de la alta dirección. En la práctica, esto se traduce en la integración de criterios de circularidad y huella de carbono en los procesos de diseño, aprovisionamiento y producción. Concretamente, la cadena de producción de H&M alcanza casi el 90% de materiales reciclados o de origen sostenible. Además, desde 2019 ha reducido más del 40% de sus emisiones.

### 4.3.2. Competencias centrales

A partir de criterios similares a los utilizados anteriormente podemos obtener las siguientes competencias centrales referentes a H&M. Estos servirán como base para determinar las ventajas competitivas de la misma.

**Tabla 5.**

*Análisis VRIO Competencias Centrales H&M.*

<b>Competencia Central</b>	<b>Valor</b>	<b>Rareza</b>	<b>Imitabilidad</b>	<b>Organización</b>
<i>Modelo Fast-Fashion</i>	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO
<i>Colaboraciones estratégicas</i>	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
<i>Omnicanalidad integrada</i>	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO
<i>Liderazgo en sostenibilidad</i>	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2.3.1 Ventaja Competitiva

En primer lugar, el modelo “Fast-Fashion” del grupo alcanza una dimensión que muy pocas empresas del sector pueden igualar. En términos de valor, su integración del RFID en cada prenda y el uso algoritmos permiten lanzar colecciones con alta rotación. Aunque no ostenta la máxima velocidad en el mercado, sí supera en densidad y distribución geográfica a la mayoría de los competidores. En cuanto a la imitabilidad, resulta complicado imitar su flexibilidad contractual y sistemas logísticos automatizados. Por último, su nivel de organización es muy elevado, con estructuras claramente definidas y una coordinación eficiente entre departamentos.

Asimismo, la entidad ha sabido aprovechar sus alianzas estratégicas para reforzar el posicionamiento de su marca. Las colaboraciones con figuras influyentes amplían la visibilidad de la misma, conectándolas con mercados potencialmente infinitos en función del prestigio y afinidad cultural del colaborador. Además, su estrecha alianza con plataformas consolidadas de reventa y consumo sostenible le abre las puertas a un mercado en rápido crecimiento, al tiempo que le brinda conocimiento externo y know-how especializado. Esta combinación nutre al grupo de una magnífica propuesta de valor. La rareza radica en la exclusividad de estas figuras y en la reputación necesaria para atraer socios de gran calibre, factores que dificultan enormemente la imitación. En cuanto a la organización, aunque parte de los

procedimientos son externos y pueden quedar fuera del ámbito corporativo, internamente el grupo ha establecido equipos internos y sistemas de seguimiento para garantizar una correcta integración de los proyectos externos en el seno de la compañía.

Su omnicanalidad totalmente integrada multiplica el valor de su oferta al garantizar la presencia de los productos en todos los puntos. Su rareza no radica en la combinación de tiendas físicas y online, sino en la cantidad de países en los que lo logra hacer. Imitar este sistema implicaría inversiones multimillonarias que la mayoría de los competidores no puede asumir. El hecho de no incluir sistemas que automaticen este sistema integrado supondría que la propuesta de valor se diluyera. Es por este motivo que H&M alcanza un nivel de organización excelente, ya que de lo contrario no sería posible aspirar a esta ventaja competitiva.

Gracias a iniciativas de descarbonización, apuesta por materiales alternativos y préstamos verdes a proveedores, H&M ha construido una propuesta de valor muy alto. En el ámbito de la sostenibilidad, que una marca de precio accesible muestre tales resultados es inusual en el mundo de la moda rápida ya que muchos son los que tratan de ofrecer productos alternativos, pero es raro construir una propuesta a tal escala en torno a ello. Competir requeriría recursos financieros elevados, así como, credibilidad construida durante décadas, lo que coloca esta competencia central del grupo en un punto muy difícil de imitar. A nivel organizativo, la sostenibilidad está anclada a diferentes organismos internos ligados a la alta dirección, de modo que las metas climáticas quedan institucionalizadas y condicionan las decisiones estratégicas.

#### **4.3.3. Evaluación alineación estratégica**

A partir de los objetivos estratégicos fijados inicialmente en la Tabla 2, podemos determinar la alineación de estos con los recursos y capacidades empleados para ello. En este sentido, asignar 1000 millones de euros a la optimización de la producción y capacidad de respuesta va en plena sintonía con dos de las competencias clave de H&M. Por un lado, el Modelo Fast-Fashion tiene por objetivo acortar los tiempos de diseño y llegada del producto al punto de venta, objetivo que se ve reforzado por la expansión en el uso tecnologías de automatización logística como el RFID para la gestión óptima de inventarios. Por otro lado, estas mismas herramientas permiten integrar los activos

físicos con los digitales, lo que responde a otra competencia central fundamental, el modelo omnicanal.

En segundo lugar, procederemos a analizar los compromisos sostenibles de la compañía diferenciando entre corto, medio y largo plazo. Lo tres compromisos de la marca, entre los cuales destina 1000 millones de euros a bonos verdes y 225 millones de euros a la transición a materiales renovables, presentan una coherencia casi perfecta con las competencias centrales de liderazgo en sostenibilidad y colaboraciones estratégicas. Los bonos verdes permiten canalizar capital hacia proyectos de circularidad, reforzando tanto la imagen corporativa como la diferenciación de la marca. A su vez, la apuesta por materiales 100% alternativos cierra el ciclo del producto, al fomentar al mismo tiempo la colaboración con entidades textiles especializadas en este tipo de productos. Gracias a este enfoque se garantiza que las once marcas del portfolio reflejen plenamente el compromiso ambiental. Es por ello, que podemos afirmar que el resultado es una sinergia sólida entre la sostenibilidad y las alianzas estratégicas.

Volviendo a las capacidades de omnicanalidad integrada y Modelo Fast-Fashion, observamos que la partida de 1000 millones de euros casa perfectamente con su estrategia de fortalecimiento de la oferta. Mediante estas dos competencias se crea un modelo compacto que acelera la rotación del inventario y moderniza los canales de distribución. Gracias a las elevadas inversiones dirigidas a personalizar la experiencia del cliente en los puntos de venta, H&M aliena correctamente su objetivo de recopilar datos útiles de cara a utilizarlos posteriormente en su oferta. No obstante, esto requiere de una casi perfecta integración tecnológica, ya que de no alcanzarse existe el riesgo de que parte del capital quede inmovilizado en las tiendas sin convertirse en una verdadera fuente de agilidad operativa. Debido a esta posible limitación, la iniciativa no alcanza su nivel máximo de alineación estratégica.

En último lugar, las inversiones financieras que se manifiestan a través de la recompra de acciones anteriormente señalada. A pesar de ser una decisión financiera sensata, su vinculación con las competencias centrales es indirecto. Por un lado, no añade recursos operativos ni nuevas capacidades, por lo que la redistribución de los dividendos de los accionistas aprovecha el valor generado, pero no promueve su expansión.

**Tabla 6.**

*Alineación estratégica H&M.*

<b>ALINEACION ESTRATEGICA</b>	
<b>Optimización producción y capacidad respuesta</b>	<b>5</b>
<b>Compromisos sostenibles C/p</b>	<b>5</b>
<b>Compromisos sostenibles M/p</b>	<b>5</b>
<b>Compromisos sostenibles L/p</b>	<b>5</b>
<b>Fortalecimiento oferta</b>	<b>4</b>
<b>Inversiones financieras</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.4. Capacidades dinámicas**

Dado que el entorno que envuelve al sector de la moda es un entorno caracterizado por el cambio, con una elevada competitividad y una marcada dependencia de las tendencias, es imprescindible analizar las capacidades dinámicas de ambas entidades, debido a que su capacidad de adaptación será un factor determinante para su futuro éxito en el mercado.

Las competencias centrales de una empresa pueden entenderse como los vehículos que hacen tangible la adaptación de las mismas, es decir, son el soporte sobre el que se manifiestan estas capacidades dinámicas. En este sentido, relacionaremos las competencias centrales analizadas con los criterios que permiten identificar las capacidades dinámicas de una empresa. Para ello, aplicaremos el marco “*Sensing-Seizing-Transforming*” formulado por Teece. La dimensión “*Sensing*” explora las oportunidades y las amenazas en el entorno usando tanto fuentes internas como externas. “*Seizing*” consiste en la movilización de recursos en busca de captar este valor potencial. Por último, “*Transforming*”, reconfigura la base de recursos de la empresa de cara a sostener la ventaja obtenida.

#### 4.4.1. Identificación capacidades dinámicas

Conforme los criterios previamente analizados vamos a identificar las capacidades dinámicas de cada empresa tomando como referencia sus competencias centrales. En primer lugar, estudiaremos las de grupo Inditex.

**Tabla 7.**

*Capacidades dinámicas: Inditex.*

<b>Competencia Central</b>	<b><i>Sensing</i></b>	<b><i>Seizing</i></b>	<b><i>Transforming</i></b>
<b>Modelo Fast-Fashion</b>	RFID + SINT y equipo especializado de diseño	Diseño-producción-distribución < 2 semanas	Ajustes semanales de colecciones
<b>Proximidad cadena suministro</b>	Monitoreo roturas y tiempos tránsito	Rutas cortas, reposición diaria, bajos inventarios	Movilización producción entre puntos cercanos
<b>Omnicanalidad integrada</b>	Inventario único Tienda-online	Combinación de canales en compras	Tiendas como puntos de venta y devolución
<b>Integración sostenible</b>	Órganos internos + startups estudian nuevos materiales	Lanzamiento colecciones piloto	Fibras de bajo impacto (2030)

Fuente: Elaboración Propia.

Inditex gracias a sus sistemas de localización y automatización revisa a diario la situación de su inventario. Al mismo tiempo, su equipo de diseño analiza tendencias cada jornada, lo que permite ofrecer colecciones antes que sus competidores, con ciclos de apenas dos semanas. Este ágil sistema de rotación de prendas posibilita la implantación de un sólido modelo de rotación de prendas, adaptado a las estaciones del año y a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Vinculada a esa agilidad, es capaz de monitorear en tiempo real las roturas de inventario y vigilar los tiempos de entrega. Mediante el establecimiento de rutas cortas y reposición diaria es capaz de mantener bajos inventarios y cuando surge una demanda no contemplada, desplazar rápidamente la producción entre sus puntos próximos.

Gracias a su inventario único integrado por tienda física y online unifica la base de datos. A la hora de capturar el valor, la empresa combina canales de modo que el cliente puede ver las prendas desde la web, reservarla, pagarla mediante este canal y posteriormente recogerla en tienda física o bien, realizar el procedimiento, al contrario.

Lo que tradicionalmente es considerado espacio de venta, pasa a ser un punto de venta y devolución simultáneamente.

La compañía cuenta con órganos internos como el Sustainability Innovation Hub que colabora con más de 300 startups que identifican nuevos materiales con menor huella ambiental. A partir de esta información lanza colecciones piloto testeando la rentabilidad y a largo plazo, rediseña procesos y tejidos para integrar la sostenibilidad en toda la carrera.

En conjunto, el modelo Fast-Fashion, la proximidad de la cadena de suministro y la omnicanalidad integrada son competencias que van plenamente alineadas con los criterios de las capacidades dinámicas, ya que detectan oportunidades y amenazas, movilizan recursos con rapidez y reconfiguran la base operativa para consolidar la ventaja competitiva. Por otro lado, a pesar de saber identificar las tendencias y exigencias futuras, la integración sostenible de Inditex sigue siendo algo pobre, ya que aún no es capaz de escalar estas iniciativas como en otras áreas y convertirlas en un estándar de la entidad.

A continuación, procederemos a analizar las capacidades dinámicas de H&M utilizando un esquema similar al de la compañía anterior.

**Tabla 8.**

*Capacidades dinámicas H&M.*

<b>Competencia Central</b>	<b><i>Sensing</i></b>	<b><i>Seizing</i></b>	<b><i>Transforming</i></b>
<b>Modelo Fast-Fashion</b>	Algoritmos predicción	Reposición diaria	Optimización volúmenes y flexibilidad arrendataria
<b>Colaboraciones estratégicas</b>	Rastreo y evaluación startups	Colecciones capsula con aliados	Integración know-how externo
<b>Omnicanalidad integrada</b>	Inventario único RFID	Combinación canales de compra	Tiendas como puntos de venta y devolución
<b>Liderazgo en sostenibilidad</b>	Comité de Sostenibilidad - Monitoreo CO <sub>2</sub>	Bonos y casi totalidad materiales reciclados	Sustitución fibras y servicios reventa

Fuente: Elaboración Propia.

Los algoritmos internos de la compañía analizan ventas diarias y tendencias para anticipar qué prendas tendrán más éxito a futuro. Con esa señal, lanza pedidos a corto

plazo y tiene alta capacidad de reposición. Esta agilidad se consolida con sus sistemas de automatización. Se puede afirmar que el grupo es plenamente dinámico en este aspecto. Ligada íntimamente se encuentra la omnicanalidad integrada, la cual opera de manera similar al ámbito descrito en Inditex

Por otra parte, la compañía dispone de organismos que rastrean y evalúan las start ups, así como, colaboraciones que puedan incrementar la visibilidad de la marca. Cuando detecta oportunidades, H&M las materializa con colecciones cápsula o entra en alianzas formales. Los aprendizajes que surgen de cada colaboración no se quedan en un proyecto aislado, ya que se incorporan a los patrones, los materiales y los procesos del grupo y luego se difunden a las once marcas, multiplicando el efecto y acelerando la transición hacia un modelo más circular.

H&M ha convertido la gestión ambiental en un radar permanente, ya que su comité de sostenibilidad mide la huella de carbono generada y monitoriza en tiempo real cualquier cambio normativo sobre emisiones. Esa inteligencia nutre decisiones rápidas. A partir de ahí la compañía reconfigura su base productiva sustituyendo sus fibras por alternativas recicladas, o extendiendo los servicios de reventa a través de plataformas como Sellpy, de modo que la circularidad pase a ser práctica habitual.

## **4.5. Análisis comparativo**

El siguiente apartado presenta un estudio comparativo de Inditex y H&M, dos referentes del sector que, a pesar de sus trayectorias estratégicas distintas, comparten ciertos elementos fundamentales en sus modelos de negocio y muestran contrastes notables en sus competencias centrales. Este análisis sentará las bases de la conclusión final, donde se valorará cuál de las dos compañías cuenta con un mejor posicionamiento de cara al futuro, teniendo en cuenta sus capacidades adaptativas y las variables del entorno.

### **4.5.1. Patrones comunes**

Inditex y H&M acapara la mayor parte de la cuota de mercado con sus formatos de negocio. Como adelantábamos, ambas comparten elementos estratégicos que son clave en su expansión y consolidación.

En primer lugar, su variedad y renovación continua de la oferta. Tanto Inditex como H&M ofrecen un catálogo muy amplio de productos, sentando las bases del modelo Fast-Fashion. Son capaces de actualizar con rapidez sus colecciones de acuerdo con las tendencias emergentes, convirtiéndose así en una de las principales fuentes de ventaja competitiva para ambas entidades.

En segundo lugar, las dos compañías ofrecen una cobertura internacional amplia y una diversificación de mercado muy avanzada. Esta segmentación tan desarrollada permite atender numerosos nichos de mercados mediante cada una de las marcas de sus portfolios. Ambas compiten por alcanzar el mayor número de mercados, lo cual puede apreciarse en las potentes estrategias omnicanal que ambas implantan.

Otro rasgo compartido es la del énfasis en una logística de alto rendimiento para abastecer sus extensas redes de tiendas. Aunque cada una lo implementa a su manera, ambas dan gran importancia a la integración del canal físico y digital y al control exhaustivo del inventario global. La destreza logística de ambas funciona como una capacidad dinámica que facilita la reconfiguración de la cadena de suministro ante variaciones en la demanda.

Por último, el compromiso creciente por el medio ambiente es un factor común entre ambas. Tanto Inditex como en H&M han incorporado a su propuesta de valor la sostenibilidad, reconociéndola como una exigencia actual del mercado. Si bien la

propuesta y el grado de desarrollo es distinto, las dos no entienden un futuro alejado de las prácticas sostenibles. Es por este motivo que sus capacidades dinámicas buscan adaptarse a la presión regulatoria y de los consumidores.

En definitiva, podemos afirmar que los grupos comparten un núcleo central con muchos aspectos similares. Entre ellos, su rapidez de rotación, el alcance de múltiples segmentos, la eficiencia logística, la experiencia omnicanal o la cultura enfocada en la sostenibilidad. Estos conforman la base de sus ventajas competitivas y sientan los cimientos del modelo Fast-Fashion.

#### **4.5.1. Diferencias**

A pesar de las similitudes señaladas en el apartado anterior, la propuesta de Inditex y H&M difiere en determinados aspectos que deben ser comentados. Inditex se consolida como el referente del modelo Fast-Fashion en términos de agilidad y logística avanzada basada en la producción de proximidad. Mientras tanto, H&M sigue un enfoque de deslocalización productiva complementado con una total orientación a la sostenibilidad y las colaboraciones estratégicas.

Una de las principales divergencias surge de su modelo de producción y cadena de suministro. Inditex al contar con fábricas y talleres en puntos cercanos opera bajo una integración vertical más eficiente que la de H&M. Esto le brinda una oportunidad excepcional para ajustar la oferta semanalmente según demanda y seguir de cerca el diseño de sus prendas. En contraste, H&M no cuenta con un entramado de fábricas cercano al centralizar la producción en Asia. Por este motivo, los plazos de producción son más largos. La capacidad dinámica de Inditex en este sentido es mayor que la de H&M, dependiendo esta última en mayor proporción de la planificación anticipada.

Derivado de lo anterior, la cadena logística de Inditex destaca por su excelente centralización unida a la producción cercana. Sus centros logísticos en España y puntos cercanos de alrededor reciben la producción y realizan envíos constantes, lo que dada su cercanía les otorga una ventaja competitiva. A pesar de que H&M también mantenga un flujo alto producción, al carecer de estos puntos cercanos se ve obligada a depender de lotes más grandes y cadenas de suministro más largas.

Otra brecha muy significativa es la del posicionamiento de marca y la relación con el cliente. A través de sus colaboraciones estratégicas de prestigio, H&M invierte fuertemente en marketing, mientras que Inditex adopta una estrategia mucho más discreta

en este sentido. A simple vista, las grandes alianzas pueden resultar infinitamente más llamativas y efectivas. No obstante, Inditex al enfocar plenamente su estrategia en el producto y las tiendas atrae a un público mucho más orientado al valor y fiel a la marca. Esto se traduce en una menor sensibilidad al precio, ya que el cliente está dispuesto a pagar más la propuesta que valora. Ambas aproximaciones son perfectamente válidas y eficaces.

Aunque ambas empresas abrazan la sostenibilidad, H&M ha construido una parte central de su diferenciación en su fuerte enfoque sostenible. La compañía es pionera en publicar reportes y medidas de sostenibilidad situándose, además, como líder en la carrera por ofrecer la totalidad de los tejidos de origen sostenible. Además, su enfoque es mucho más colaborativo, integrando en su base startups y proyectos innovadores. Si bien, Inditex comienza a estar mucho más activa en este frente, ha comunicado menos su compromiso medioambiental históricamente. En resumen, H&M ha capitalizado más su imagen verde ante los consumidores, mientras Inditex lo ha integrado poco a poco de forma más discreta en su cadena de valor.

Por último, en términos financieros Inditex es claramente superior sobre H&M. Con posiciones financieras netas de 10.728 M€ y 3660 M€ respectivamente en el último ejercicio, el grupo español dispone de un amplio margen sobre el sueco, disponiendo no solo de un margen de liquidez más holgado, sino que también le facilita encarar grandes inversiones.

En conjunto, estas diferencias evidencian dos modelos de naturaleza distinta pero igualmente exitosos. Inditex impone su flexibilidad velocidad, control exhaustivo de la cadena y un negocio totalmente integrado. Por su parte, a pesar de contener estos matices, H&M ha explotado su enorme escala global y enfoque de costes bajos apostando por la sostenibilidad y las colaboraciones como rasgos distintivos de su estrategia.

Estas diferencias condicionan su manera de actuar, ya que ambas no asumen el mismo tipo de oportunidades y riesgos. Inditex confiará plenamente en su capacidad de reacción inmediata y su experiencia en moda y diseño, mientras que H&M se centrará en hacer accesible la sostenibilidad en la moda y liderar con iniciativas innovadoras en el sector. Podemos concluir que ambas firmas desarrollan sus propias capacidades dinámicas alineadas con su visión estratégica.

## 5. Estrategias futuras y transformación basada en IA

Tras realizar el análisis interno de los recursos y capacidades de ambas entidades, resulta preciso proyectar estos hallazgos hacia el futuro. Por este motivo, asistidos por IA presentaremos diversos escenarios potenciales y las estrategias recomendadas para que las empresas fortalezcan sus ventajas competitivas, o bien las mantengan.

### 5.1. Escenarios basados en RRCC y Capacidades dinámicas

Basándonos en el análisis previo y datos reales reflejados en el informe elaborado por McKinsey, plantearemos tres escenarios asistidos por IA: pesimista, optimista y moderado. Dentro de los mismos determinaremos que entidades resultarán más beneficiadas por cada contexto y de qué modo. Para ello, tomaremos como referencia a los tres principales impulsores del mercado global: Estados Unidos, China y Europa. De este modo, asignaremos a la columna “moderado” los datos recogidos en el informe ya que previsiblemente serán los más habituales, y ajustaremos estos mismos al alza o la baja en las columnas “optimista” y “pesimista”.

**Tabla 9.**

*Crecimiento PIB.*

<b>CRECIMIENTO PIB (%)</b>	<b>PESIMISTA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	1,2	2,2	3,2
<b>CHINA</b>	3,5	4,5	5,5
<b>EUROPA</b>	0,2	1,2	2,2

Fuente: McKinsey & Company (2025).

**Tabla 10.***Crecimiento ventas no lujo.*

<b>CRECIMIENTO VTAS NO LUJO (%)</b>	<b>PESIMISTA</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	3	3,5	4
<b>CHINA</b>	2	3	4
<b>EUROPA</b>	2	3	4

Fuente: McKinsey &amp; Company (2025).

Asimismo, resulta imprescindible tener en cuenta la dimensión financiera de cada compañía. Para ello hemos contemplado diferentes resultados conforme sus informes anuales. Dado que el reporte de H&M está expresado en coronas suecas hemos unificado la unidad monetaria a euros<sup>3</sup>.

**Tabla 11.***EBITDA entidades.*

<b>ENTIDADES</b>	<b>POSICIÓN FINANCIERA NETA</b>
<b>INDITEX</b>	10.728 M€
<b>H&amp;M</b>	3660 M€

Fuente: Elaboración Propia

Por último, analizaremos los datos y tendencias globales que, según el informe citado, desempeñarán un papel clave en el futuro de la industria de la moda. Abordaremos tanto cifras macroeconómicas como posibles áreas de riesgo u oportunidades, con el fin de extraer conclusiones sobre las estrategias a adoptar.

Con el objetivo de clarificar los datos expuestos en la tabla 13, conviene señalar que las barreras al comercio se han multiplicado por 5. Se estima que el 63% de los directivos encuestados considera a los países asiáticos como los motores principales del crecimiento económico y la mitad de ellos pronostica que la IA será un factor clave. En Estados Unidos las personas mayores de 55 años concentran el 72% de la riqueza.

<sup>3</sup> Tipo de cambio utilizado: 1 EUR = 10,9635 SEK (referencia BCE, 13 jun 2025) (disponible en [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-sek.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-sek.en.html))

Además, siete de cada diez consumidores planean seguir consumiendo en outlets incluso disponiendo de un mayor presupuesto. Hoy, el 75% de los compradores están dispuestos a gastar más a cambio de recibir un servicio excelente en tienda. Por otra parte, las cotizaciones de los grandes Marketplace han caído un 75% de media.. En 2023 el sector produjo entre 2500 y 5000 millones de prendas excedentes, lo que supone grandes pérdidas y agrava el problema medioambiental<sup>4</sup>. Aunque a primera vista estos datos puedan parecer dispares y sin relación alguna, al integrarlos en un análisis global revelan patrones que resultarán determinantes tanto para las organizaciones como para la configuración de las tendencias futuras. Al adoptar esta perspectiva, las entidades podrán anticipar cambios de mercado, ajustar sus estrategias con mayor precisión y aprovechar las oportunidades emergentes antes que la competencia.

**Tabla 12.**

*Variables generales.*

<b>Barreras al comercio</b>	<b>Empuje Asia</b>	<b>Descubrimiento IA</b>	<b>Riqueza Senior EEUU</b>
x 5	63%	50%	72%
<b>Relevancia servicio</b>	<b>Caída Marketplaces</b>	<b>Consumo outlets</b>	<b>Exceso inventario</b>
75%	77%	70%	2-5 – 5B

Fuente: McKinsey & Company (2025).

Sentando las bases sobre las que se fundamentará la previsión futura de los escenarios, plantaremos el siguiente prompt en vista a obtener un análisis detallado. Aunque el enfoque inicial abarque el potencial de crecimiento de las compañías teniendo en cuenta distintos factores, ese mismo prompt puede adaptarse para examinar cada dimensión de manera concreta.

<sup>4</sup> McKinsey, TheState of Fashion 2025(disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdf>).

El prompt será el siguiente:

### **Contexto**

Empresas a comparar: [Inditex] y [H&M]

Escenarios a evaluar: pesimista, moderado, optimista

### **Tarea**

Analiza la dimensión “[Adaptación al consumidor, Capacidad Financiera, Flexibilidad Operativa, Compromiso Sostenible, Ventaja Omnicanal]”

Para cada escenario, explica:

Supuestos/macrotendencias que lo definen.

Cómo impacta a las competencias centrales y capacidades de [Inditex] y [H&M] dentro de esa dimensión.

Métricas cuantitativas relevantes (incluye la cifra y la página/tabla de origen).

Conclusión breve: ¿qué empresa saldría mejor posicionada y por qué?

Resume todo en una tabla comparativa clara (filas = indicadores o factores clave; columnas = escenarios para cada empresa).

Por último, representa ambas entidades mediante un gráfico de radar en los tres escenarios posibles en escalas 0-10 (cuanto más se acerca al borde, mejor desempeño).

#### **5.1.3 Escenario pesimista**

En un contexto macroeconómico pesimista, Inditex estaría mejor posicionado que H&M. La compañía española cuenta con una flexibilidad operativa mucho mayor ya que puede ajustar rápidamente su oferta y evitar costosos excedentes, protegiendo sus márgenes incluso si las ventas disminuyen. Además, su base de clientes menos sensible al precio le permite mantener cierta solidez en sus ingresos sin recurrir a grandes descuentos. Inditex podría afrontar la caída de la demanda gracias a su sólida posición financiera, gracias a un EBITDA que casi triplica el de H&M<sup>5</sup>, tiene la fortaleza necesaria para resistir y seguir invirtiendo en mejoras. Por el contrario, H&M tiene una posición competitiva más comprometida en el escenario pesimista. Su modelo producción no tan

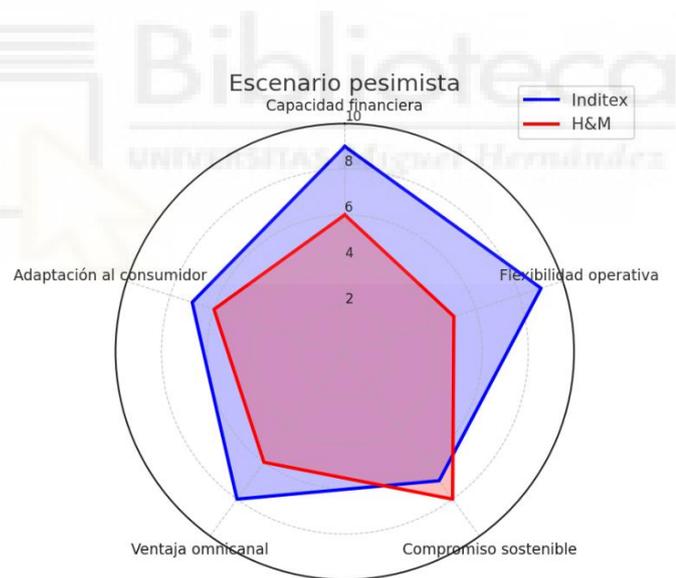
---

<sup>5</sup> Tabla 9: EBITDA entidades. Fuente: Elaboración propia

integrado tiene mayor riesgo de sobrestock, por lo que podría verse obligado a rebajar más sus productos y reducir sus márgenes. Al atender principalmente al segmento más sensible a los precios, H&M sufriría la caída del gasto del consumidor sin mucho margen de maniobra dado que no podría subir los precios y la caída de las ventas podría provocar una fuerte caída de la rentabilidad. Si bien H&M goza de una sólida posición financiera, carece de la solidez de Inditex y tendría menos capacidad para absorber el impacto o aprovechar las oportunidades de la crisis. En resumen, en un escenario pesimista, Inditex afrontaría mejor la situación y podría reforzar su liderazgo relativo, llegando a asumir cuota de mercado de sus competidores con menos recursos que no han sido capaces de afrontar con solvencia esta situación. Mientras tanto, H&M se vería sometido a mayor presión debido a sus limitaciones estructurales. Es en este punto cuando más deberá apoyarse en diferenciales como su apuesta por la sostenibilidad de cara a preservar su atractivo durante la fase más dura de la crisis.

**Figura 1.**

*Escenario pesimista.*



Fuente: Inteligencia Artificial (2025).

**5.1.2 Escenario moderado**

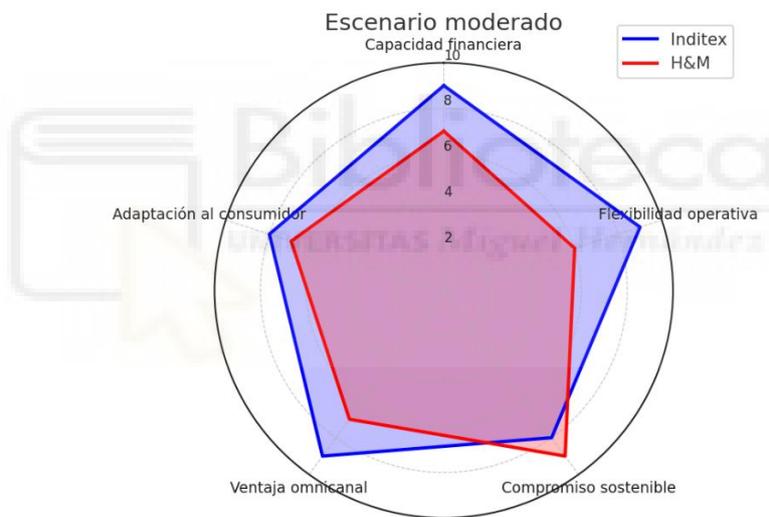
En un escenario moderado de crecimiento bajo pero positivo, Inditex también emerge como la empresa mejor posicionada. Con un mercado global estancado Inditex demuestra que su estrategia ágil sigue dando frutos ya que la compañía puede crecer ligeramente por encima del mercado aprovechando su diversificación geográfica y su rápida adaptación a las tendencias. Sus ventajas competitivas le permiten captar una

mayor cuota, manteniendo márgenes muy por encima de la media del sector. En términos financieros, Inditex continuaría generando sólidos beneficios y flujo de caja incluso con ventas moderadas, lo que le permitiría reinvertir en expansión selectiva y tecnología para distanciarse aún más de sus competidores más lentos.

Por otra parte, H&M lograría cierta mejora en el escenario moderado, pero aún estaría por detrás de Inditex en rendimiento. La compañía sueca se está beneficiando de la estabilización del gasto de consumo para aumentar sus ventas y recuperar su margen. En resumen, con un mercado moderado, Inditex consolidaría su liderazgo con un crecimiento ligeramente superior y una rentabilidad muy alta, mientras que H&M mejoraría, pero a un ritmo más lento, manteniendo la brecha competitiva entre ambos.

## Figura 2.

*Escenario Moderado.*



Fuente: Inteligencia Artificial (2025).

### 5.1.3 Escenario optimista

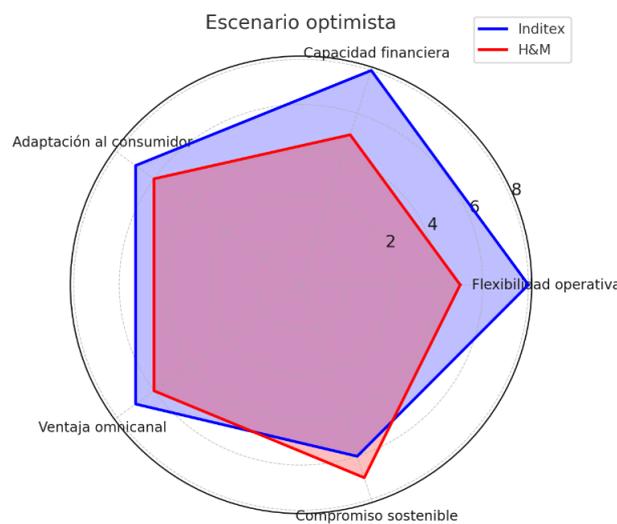
En un escenario optimista de clara expansión económica y aumento del consumo, Inditex destacaría aprovechando al máximo el impulso. Con una mayor demanda global, Inditex podría impulsar significativamente las ventas en mercados clave como EE. UU. y Asia, ya que, gracias a su agilidad para reposicionar el inventario hacia los segmentos más dinámicos, sería capaz de aprovechar la creciente demanda. Además, en un período de expansión económica su modelo de moda rápida con alto valor se adapta perfectamente a un consumidor dispuesto a gastar más por artículos que de verdad valora. Inditex podría traducir esto en un fuerte aumento de beneficios, aprovechando su eficiente estructura

para que los ingresos adicionales alimenten directamente su margen. Asimismo, con margen financiero, Inditex invertiría agresivamente en expansión física, innovación tecnológica y, posiblemente, en nuevas líneas de negocio, reforzando su posición de liderazgo global. En un 2025 optimista, Inditex no solo crecería, sino que posiblemente ganaría cuota de mercado, respaldada por su atractiva marca y amplia presencia internacional.

Por otro lado, este escenario favorable también beneficiaría a H&M, logrando una mejora sustancial en ventas y rentabilidad, aunque sin alcanzar a Inditex. Un entorno de consumo más resiliente permitiría a H&M aumentar las ventas de su ropa económica, impulsando su margen operativo. De este modo, H&M tendría la oportunidad de expandirse a nuevos mercados emergentes e invertir en la consolidación de su modelo sostenible. Sin embargo, incluso con esta recuperación, la ventaja estructural de Inditex en agilidad y márgenes se mantendría. H&M crecería, pero Inditex lo haría con mayor rapidez y rentabilidad. En definitiva, en un auge del sector, ambas compañías mejorarían significativamente su rendimiento, pero Inditex mantendría su ventaja competitiva, respaldada por su modelo operativo superior y su capacidad de inversión, que le permiten capitalizar plenamente las condiciones favorables del escenario optimista.

**Figura 3.**

*Escenario Optimista.*



Fuente: Inteligencia Artificial (2025).

## 5.2. Propuestas de estrategias.

Un reto fundamental para cualquier entidad consiste en identificar cómo fortalecer sus ventajas competitivas a través de sus recursos y capacidades. Tras evaluar los tres escenarios previstos, plantearémos una estrategia para cada perspectiva que abarcará tanto las formas de mejora de la dotación de recursos hasta la explotación de los recursos actuales.

**Figura 4.**

*Gestión de los recursos y capacidades*



Fuente: Guerras y Navas (2022).

Para el escenario pesimista podrían plantearse las siguientes estrategias para cada compañía:

- **INDITEX:** Inversión en IA predictiva de demanda y fijación dinámica de precios. Al tratarse de una compañía con márgenes superiores a los de los rivales, esta estrategia presenta un riesgo bajo y a la vez refuerza competencias centrales clave.
- **H&M:** Integración de Sellpy dentro de su propia web. Al deber ser más cuidadosa con la inversión de su capital incorporar plenamente como parte de su web, mejoraría su dotación de recursos fusionando el canal de reventa con su tienda principal. Así generaría tráfico, datos de post-consumo y, sobre todo, fidelidad de un cliente muy sensible al precio.

Desde el escenario moderado, las posibles estrategias planteadas son las siguientes:

- **INDITEX:** Adquisición de startups sostenibles.

Ante una situación de crecimiento sostenido la compañía podría destinar parte de su flujo de caja a la compra de empresas enfocadas en la trazabilidad, reciclaje químico y biomateriales. Gracias a estas adquisiciones aceleraría el cumplimiento de sus objetivos estratégicos sostenibles.

- **H&M:** Réplica modelo logístico Inditex.

La compañía sueca podría optar por replicar el modelo de su principal competidora, Mediante la ampliación de su red logística y de almacenamiento cercano reduciría los tiempos de entrega, suponiendo esto un impacto directo a su vez, en la reducción de las emisiones, así como, de los riesgos derivados de la falta o el excedente de stock.

Desde la última perspectiva optimista, proponemos las siguientes estrategias:

- **INDITEX:** Crecimiento en América.

Aprovechando su superioridad financiera, Inditex podría crear una red de proveedores y centros logísticos en el continente americano. Esto implicaría la mejora en los tiempos de reposición y la reducción de los aranceles. Considerando el mercado estadounidense como el mercado con mayor poder adquisitivo, esta estrategia podría suponer un crecimiento exponencial de los beneficios.

- **H&M:** Incremento integración vertical.

En un contexto favorable, la compañía podría dar el salto a implantar fábricas cercanas, deslocalizando parte de su producción en Asia. De esta manera, podría transformar su modelo a uno mucho más eficiente conforme a la demanda. La estrategia es adecuada porque permite capturar valor en la parte de la cadena con mayor margen cuando el mercado lo remunera.

## 6. CONCLUSIONES

- I. En el ámbito empresarial, cada vez son más las empresas que optan por incorporar la Inteligencia Artificial en sus tareas diarias. Más que una opción, comienza a ser una condición que exige el mercado, ya que todas aquellas que hacen uso de ella comienzan a obtener niveles de eficiencia difícilmente alcanzables por métodos humanos. Esta automatización avanzada no solo agiliza el análisis de grandes volúmenes de datos, sino que también libera a las principales figuras humanas de cara a optimizar la toma de decisiones. La implantación de la IA ya no es una moda pasajera, sino una herramienta estable que gracias a su capacidad de aprendizaje continuo tiene un potencial infinito de usos en el futuro. A medida que esta madure, seguirá redefiniendo procesos e interviniendo en nuevas áreas y sectores empresariales. Por otro lado, la integración de la IA impulsa la creación de nuevos perfiles profesionales enfocados al uso de esta tecnología.
  
- II. En el contexto específico de la moda, cada vez son más las prácticas que implican el uso de la Inteligencia Artificial. Por un lado, ya no solo en los procedimientos tradicionales aplicables a diversos modelos de negocio como la logística o la gestión de inventarios, en los que ya se es consciente del impacto de esta herramienta, sino que también está impulsando la creación de nuevas propuestas de valor. Las empresas líderes están incorporando sistemas de recomendación personalizados, probadores digitales de prendas o incluso herramientas de análisis en tiempo real. El empleo de todas estas nuevas realidades en el mundo de la moda proporciona a las compañías un mayor conocimiento actualizado acerca del segmento al que atienden, lo cual se traduce en repuestas con mayor agilidad hacia los comportamientos cambiantes del consumidor. Este despliegue de capacidades avanzadas puede contribuir a mejorar significativamente sus ventajas competitivas. En suma, las organizaciones punteras están apostando por la IA como competencia esencial para innovar en sus modelos de negocio, optimizar recursos y consolidar posiciones de liderazgo en un mercado caracterizado por su dinamismo y alta exigencia.

III. A través del estudio de Inditex y H&M, al principio del trabajo planteábamos la pregunta sobre hasta qué punto podría ser de utilidad el empleo de la Inteligencia Artificial en el proceso de dirección estratégica. Las tareas acometidas dentro del modelo pueden desintegrarse en tres preguntas muy básicas: “¿Quiénes somos?”, mediante el análisis de los recursos y capacidades de las compañías; ¿Qué queremos ser?, a través de la alineación de las estrategias con las competencias centrales determinadas; y ¿Cómo podemos lograrlo?”, gracias a los distintos escenarios planteados acompañados de las estrategias a adoptar en los mismos. En el primer bloque, en el cual se desarrolla el análisis con y sin IA, observamos que las conclusiones principales coinciden difiriendo tan solo en matices salvables y que no afectan al núcleo de recursos y capacidades a tratar.

En el segundo, es capaz de sintetizar eficientemente esta selección de recursos y capacidades que conforman las competencias centrales. No obstante, la valoración de ciertos criterios estratégicos (VRIO) tienen un componente subjetivo muy elevado por lo que requiere de supervisión humana para matizar. Esto se debe a que la evaluación de ciertos criterios, especialmente la rareza o la dificultad de imitación, implican un grado de subjetividad que la IA maneja con dificultad ya sea por falta de entendimiento contextos u otra información más específica. De este modo, tiende a ofrecer evaluaciones bastante más homogéneas y con menos profundidad que en un análisis objetivo de recursos y capacidades.

Finalmente, en la propuesta de hipotéticos escenarios futuros, si bien se han introducido variables para condicionar los resultados, es el apartado donde mayor libertad se ha dejado a la Inteligencia Artificial para trabajar, dado que este permite un rango de respuesta mucho más amplio. Precisamente por ello, es dónde se halla una mayor diferencia entre las metodologías tradicionales y el empleo de la IA. El resultado es que identifica con claridad las principales fuentes competitivas de las entidades y plantea vías de desarrollo inteligentes a la hora de dirigir los recursos y esfuerzos hacia soluciones potencialmente beneficiosas para las compañías. Todo ello con una considerable ventaja en términos de velocidad y capacidad de predicción, ya que en cuestión de segundos es capaz de plantear estrategias adecuadas a cada tipo de contexto. Asimismo, al modificar las variables del entorno es capaz de adaptarse de forma inmediata y vuelve a ofrecer

nuevas estrategias ajustadas estos nuevos parámetros. En contraste, el cambio de circunstancia en un contexto de plena actividad humana supondría un aumento del tiempo de estudio y ajuste al nuevo contexto. Si bien estas estrategias deben ser revisadas posteriormente en términos de viabilidad y ejecución, no cabe duda de su utilidad como punto de partida u origen para la generación de múltiples alternativas estratégicas.

En resumen, podemos considerar que la aplicación de la IA en aspectos de la estrategia empresarial es plenamente válida y una realidad factible para las empresas. Además de válida, es sustancialmente eficaz en la mejora de la planificación estratégica. Esta afirmación es posible ya que, a través de la comparación de Inditex y H&M, hemos podido comprobar la correcta y coherente aplicación de la IA al contexto de estos grupos.

IV. La intervención humana es el pilar sobre el que se sostiene cualquier proyecto elaborado a partir de IA. A pesar de ser un soporte que permite realizar tareas en tiempos impensables para las capacidades humanas, es la experiencia y el criterio de quienes lo elaboran los que definen qué variables incluyen en el modelo y bajo qué supuestos operan. Por este motivo, la figura humana debe supervisar, aportar los datos de entrada convenientes al fin del proyecto, corregir las posibles desviaciones y tomar la decisión sobre cuáles son los resultados que deben incorporarse al proyecto de cara a tratar de exprimir el máximo potencial a esta herramienta. A lo largo de este análisis realizado hemos ido ajustando de este modo los parámetros reflejados en los prompts hasta conseguir los resultados deseados.

Además de aprovechar la capacidad de procesamiento y de generación de respuestas de la IA, es imprescindible dedicar tiempo a evaluar la calidad de las mismas, contrastando de este modo la procedencia de la información. Verificar la fiabilidad de los datos y ajustar los criterios de búsqueda son tareas que forzosamente deben ser desarrolladas por la parte humana, ya que de esto no solo dependerá la solidez y relevancia de los resultados, sino también la coherencia ética y estratégica de las decisiones tomadas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunitat Valenciana. (2023). *Inteligencia artificial aplicada a startups*. CEEI CV
- Data Science PM. (2024). *What is AI life cycle?* <https://www.datascience-pm.com/ai-lifecycle/>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11)
- Google. (s.f.). ¿Qué es la inteligencia artificial (IA)? <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence>
- Grant, R. M. (2014). *Contemporary strategy analysis* (8th ed.). Wiley.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (6.ª ed.). Thomson Reuters-Civitas.
- H&M. (2024). *Climate transition plan*. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2024/03/Climate-Transition-Plan.pdf>
- H&M. (2024). *Sustainability reporting*. <https://hmgroupp.com/sustainability/sustainability-reporting/>
- H&M. (2025, enero). *H&M Hennes & Mauritz AB full-year report 2024*. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2025/01/H-M-Hennes-Mauritz-AB-Full-year-report-2024.pdf>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Inditex. (2023, enero). *Nuestra estrategia*. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/pdf/ESTRATEGIA.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/ESTRATEGIA.pdf)
- Inditex. (2024). *Nuevos compromisos de sostenibilidad*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/ce9aecb7-5a34-4358-9c34-bb786d0ef386/Nuevos+Compromisos+Sostenibilidad+Inditex.pdf>

Inditex. (2025). *Memoria anual 2024*.

<https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d2407831-0359-41b2-ba3e-654383b27ffb/Cuentasanualeseinformedegestion2024consolidado.pdf>

McKinsey & Company. (2025). *The state of fashion 2025*.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdf>

North, K., & Varvakis, G. (2021). *Competence-based strategic management for organizational success*. Springer.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2018). Un recurso para la estrategia: Fundamentos de ventaja competitiva. In J. A. Rodríguez & G. C. Blanco (Eds.), *Dirección estratégica y competitividad* (pp. 29–52). McGraw-Hill Interamericana.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Precedence Research. (2025). *Artificial intelligence (AI) market size, share, and trends 2025 to 2034*. <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.