

Innovació i competitivitat empresarial en el sector tèxtil i del vestit

PERE LLEONART i VÍCTOR FABREGAT

El vestuari de moda és un mercat de gran expansió a escala mundial a mesura que hi ha noves capes de població que assolixen nivells de renda més elevats i entren en la societat de consum.

El model integrat de producció-distribució es consolida arreu del món, i Espanya i Catalunya tenen dos líders mundials, Inditex i Mango, amb dues estratègies diferenciades, però totes dues plenament reeixides, que han afavorit l'aparició d'una sèrie de seguidors rellevants.



La moda, motor del consum

La moda, com a fenomen social, sempre ha influït en el consum de vestuari per la dicotomia entre el desig d'uniformitat, de vestir com els altres, i el de diferenciació. Encara que com a concepte sempre ha estat present, la veritable importància econòmica de la moda apareix quan el fenomen es democratitza, és a dir, quan es fa assequible a àmplies capes de la població com a conseqüència del desenvolupament de la societat de masses i l'augment del nivell de vida.

L'evolució del sector ha modificat l'estructura del mercat i ha provocat un ràpid creixement dels productes de moda, mentre que s'han anat reduint els més estandarditzats o clàssics, tot i que es manté una cúpula de productes d'elit, amb gran variació de tendències i difusió limitada.¹

La influència de la moda ha determinat unes noves especificitats en el producte destinat al vestuari a partir de la reducció del seu cicle de vida, un increment de la variabilitat de les seves característiques (línia, color, textura o presentació) i uns canvis ràpids en les preferències dels consumidors, que cada vegada compren més per impuls. D'aquí que la demanda de moda sigui difícil de predir amb les lògiques conseqüències que més endavant analitzarem.

Els canvis en la distribució

A més del producte i del comportament del consumidor, també hi ha hagut un gran canvi en el sistema de distribució, que tradicionalment se sustentava en la botiga independent multi-marca. Aquesta funcionava comercialment amb un esquema de temporada (primavera/estiu i tardor/hivern) amb l'afegit de les rebaixes com a eina per a reduir les existències no venudes i així preparar l'entrada dels nous productes. El paper de la distribució en la cadena tèxtil era bàsicament d'intermediació, és a dir, servia d'enllaç entre l'oferta de la indústria i la demanda del consumidor.

A partir de la dècada de 1980, Inditex començà a desenvolupar a gran escala el model de cadenes d'establiments sota una mateixa enseya. El seu èxit esclatant rau en el fet que responia al procés de canvi en les pautes de consum de vestuari abans descrites.

El model ha estat profusament seguit mitjançant la creació de noves cadenes i marques de vestuari franquiciades, un règim d'explotació del sistema de les cadenes que integra el comerciant individual i redueix la inversió directa del franquiciador-marquista, que pot ser un fabricant tèxtil o directament un comerciant.²

L'èxit d'Inditex rau en el fet que ha respost al procés de canvi en les pautes de consum de vestuari.

L'èxit del sistema de cadenes i franquícies ha estat generar una oferta de moda adreçada a segments concrets del mercat, adaptada a les necessitats d'uns consumidors objectiu, segmentats segons sexe, edat, poder adquisitiu, sensibilitat per la moda, etc. A més, les cadenes presenten els productes dins d'un ambient adient i atractiu per al consumidor d'acord amb la imatge general de la marca i l'interiorisme de les botigues. Així, molt sovint es diu que les cadenes o franquícies venen un concepte, un estil de vida determinat més que no pas uns productes concrets.

El creixement de les cadenes i franquícies s'ha fet a costa del comerç detallista multimarca que, des d'una posició predominant a mitjan dels anys vuitanta del segle XX, ha anat perdent participació de manera progressiva fins a representar avui dia poc més un terç de la distribució de vestuari.

A més del seu èxit comercial, el model de cadenes i franquícies genera moltes economies d'escala derivades d'una gestió conjunta dels establiments i, sobretot, de l'aplicació de sistemes avançats de logística.

El desenvolupament de les cadenes ha estat potenciat pel nou urbanisme comercial, com els

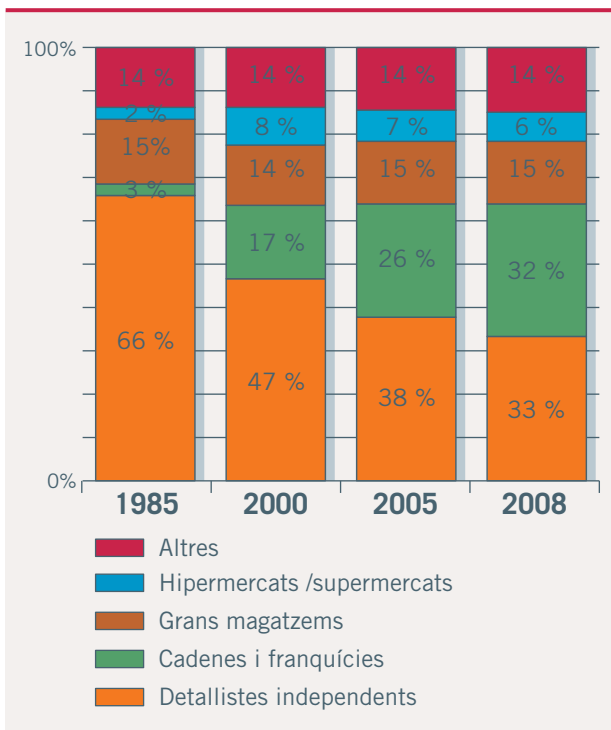
centres comercials, si bé les cadenes també estan molt presents en el comerç del centre de les ciutats, amb la qual cosa la seva oferta és bastant homogènia des del punt de vista de la localització.

L'actual panorama de la distribució es complementa amb una gran distribució: hipermercats i supermercats,³ i grans magatzems (El Corte Inglés).⁴

L'any 2000, Mango va ser una de les primeres empreses que va implantar les vendes per Internet i ara Inditex ha anunciat el llançament d'aquest tipus de servei. Encara que la seva participació en el total de les vendes és limitada, sembla que representa un mitjà interessant per a reduir els estocs.

Gràfic 1. Evolució dels canals de distribució de vestuari

(en % de les vendes en valor)



Font: Worldpanel Fashion de TNS.

▲ En els darrers vint anys, els detallistes han anat perdent quota de mercat en favor de les cadenes.

Tot i la forta caiguda del consum de vestuari com a conseqüència de la crisi econòmica, les cadenes i les franquícies han guanyat gairebé quatre punts percentuals de participació en el mercat entre el 2007 i el 2009, i han arribat a representar un terç del mercat català del vestuari, estimat en 5.200 milions el 2009.

Tot i la forta caiguda del consum com a conseqüència de la crisi, les cadenes i les franquícies han guanyat gairebé quatre punts percentuals de participació en el mercat entre el 2007 i el 2009.

El fet d'oferir uns preus més baixos que la mitjana del mercat i la creació de nous formats comercials a preus més barats han estat factors decisius en la progressió de cadenes i franquícies. També han estat factors molt dinàmics per a fer front a la crisi amb l'expansió dels *outlets*. Inditex fins i tot ha desenvolupat unes botigues marca *Lefties*, especialitzades en roba de la temporada anterior davant l'arribada de noves cadenes de baix preu, com *Primark*. Altres han adaptat part de la seva oferta a la nova situació del consumidor, mitjançant la creació de col·leccions a preus més baixos, com Mango, amb la iniciativa *Think up*, o Rosa Clarà, amb la marca *Aire Barcelona*.

De fet, els consumidors han afrontat la crisi amb una modesta reducció de les seves compres en nombre de peces, però, sobretot, s'han decantat clarament per les ofertes de menor preu.

Un nou model de negoci

La cadena tèxtil tradicional estava formada per un conjunt d'activitats interrelacionades en les quals cada fase subministrava productes/serveis a la següent fins a desembocar en l'oferta al consumidor final per mitjà de la distribució. En general, cada empresa estava especialitzada en una fase. Això comportava processos de fabricació molt llargs i un elevat volum d'existències intermèdies per a permetre l'acoblament entre l'oferta i la demanda de les diferents fases productives.

Així, la producció d'una peça de vestir podia triar fins a un any, comptant des de la fabricació del fil fins a la confecció de la peça, passant pels processos de teixit i acabats. A més, la distribució, que se subministrava en un esquema de temporades, podia tenir la peça a la botiga o al magatzem fins a dos o tres mesos entre la seva recepció i la venda.

L'esquema tradicional es basava en el predomini de productes estandarditzats, amb poca variació i amb una moda orientada des de la producció.

Naturalment, el fet de tenir una cadena de producció i distribució tan llarga i poc reactiva era incongruent amb la rapidesa que anava adquirint el món de la moda. D'aquí l'interès de passar d'un model gestionat per la producció i la indústria (*push supply chain* 'empènyer la cadena de subministrament') a un altre de gestionat des del consum i la distribució (*pull supply chain* 'estirar la cadena de subministrament').

Tot i la llarga tradició en el tèxtil de capçalera (filats i teixits), Catalunya no impulsà la indústria del vestuari fins als anys seixanta del segle XX i, quan ho va fer, seguí el model empresa-fàbrica, amb sistemes integrats de producció en els quals el més important era disposar de capacitat d'oferta. Van ser els anys de forta expansió de la indústria de la confecció a l'entorn de Barcelona i del gènere de punt del Maresme i de l'Anoia, entre molts altres indrets de la geografia catalana.

La modernització de la societat, l'obertura a l'exterior i l'assimilació dels nous corrents internacionals van accelerar la introducció de la moda com a motor del consum i de transformació de la indústria. El canvi transcendental es va iniciar a partir de la crisi del 1973, quan els alts rendiments de les instal·lacions productives, la crisi econòmica i els canvis en els hàbits de consum van fer que l'oferta superés en molt la demanda, la qual cosa va provocar el trasllat del centre de gravetat del mercat cap al consumidor. Així es va passar d'un mercat de venedors a un altre de compradors, que s'han convertit en la clau de tot el procés.

Aquest canvi ha donat un nou paper a la distribució, que, en ser més a prop del consumidor, ha anat absorbint funcions pròpies de la indústria, com la definició del producte, el seu disseny i l'estratègia de preus. En conseqüència, ha anat concentrant un alt poder de negociació, amb la qual cosa ha acabat per imposar les seves condicions a la resta de membres de la cadena tèxtil.⁵

L'adaptació de les empreses ha presentat diverses formes, com la resposta ràpida i la introducció de sistemes de producció flexibles i de cicle curt basats en el *just in time*.

L'adaptació de les empreses ha presentat diverses formes com la resposta ràpida i la introducció de sistemes de producció flexibles i de cicle curt, que es basen, en general, en els principis del *just in time* (fabricació únicament dels productes necessaris, de manera que el procés es fa sense interrupcions, sense emmagatzematge i amb la màxima qualitat).⁶ En aquest esquema, la logística, que comprèn des de la gestió dels subministraments fins al transport i la distribució de la peça una vegada confeccionada, s'ha convertit en l'element estratègic del negoci. Els establiments de venda de les grans cadenes són els que en realitat arrossegueu tot el procés, ja que, en ser a prop del mercat, són els que millor interpreten els gustos i les necessitats del seu públic objectiu.

La implementació d'aquestes noves estratègies es basa en els conceptes següents:

- ▶ Millora de la cooperació i la coordinació entre les empreses de la cadena.
- ▶ Adequació del producte i de l'estratègia màrqueting de l'empresa.
- ▶ Circulació telemàtica de la informació.
- ▶ Aplicació de noves tecnologies i sistemes de producció.

Aquests canvis han configurat un nou model d'empresa amb les característiques següents:

- ▶ Integració amb la distribució, per a apropar-se al consum i millorar la informació sobre el que desitja el consumidor.
- ▶ Concentració en els factors competitius: disseny, logística i màrqueting.
- ▶ Estructura productiva pròpia molt reduïda, ja que aquesta funció la desenvolupen un gran nombre de subcontractistes més o menys estables. En alguns casos, la funció productiva s'ha deslocalitzat i continua sota el control de la empresa.
- ▶ Importància de la logística com a eina estratègica per a gestionar adequadament la cadena de producció i distribució de l'empresa.

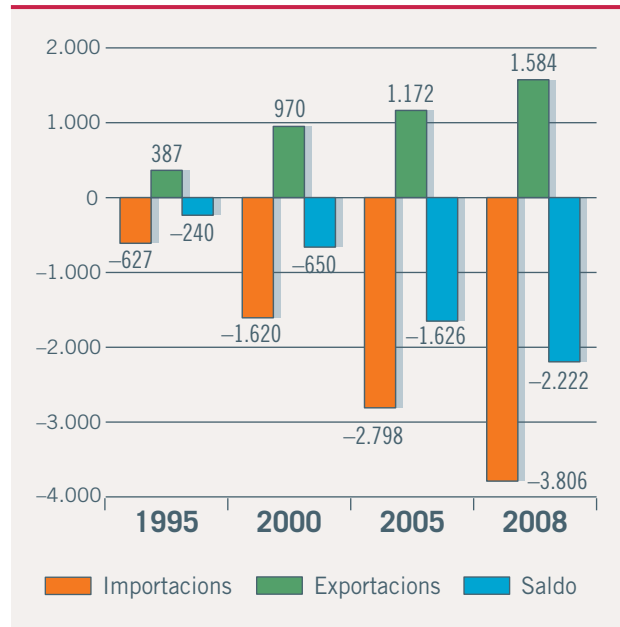
Aquest tipus d'empresa, amb models molt diversos i encara poc definits, sobrepasa el concepte tradicional d'empresa-fàbrica per a apropar-se al d'empresa-servei.

La consolidació de la globalització del model

La globalització en el vestuari s'ha accelerat extraordinàriament en els darrers anys per la consolidació de la Xina com a potència industrial mundial i l'expansió del model cap a altres països asiàtics.

Però l'impuls definitiu de l'estratègia dels països avançats de deslocalitzar les fases del procés productiu del vestuari que incorporen més mà d'obra cap als països emergents de baix cost ha estat generat per la liberalització dels intercanvis tèxtils mundials, que va culminar el 2005 amb la supressió de les limitacions quantitatives als productes tèxtils (quotes). Això ha facilitat l'accés dels productes de països emergents als diferents mercats consumidors. La informàtica, la millora de les comunicacions i el descens dels costos de transport han fet la resta.

Gràfic 2. Comerç exterior català de vestuari



Font: CITYC.

▲ La globalització ha comportat un major desequilibri entre importacions i exportacions.

El model s'ha acabat de completar amb la deslocalització de la producció de reposició als països veïns de baix cost. Així, en els darrers anys, el Marroc s'ha convertit en productor preferent de les principals marques de vestuari espanyoles i catalanes.⁷

La globalització de la distribució

El model espanyol i català de les cadenes i franquícies al mercat interior ha estat tan reeixit que les principals marques, un cop mínimament consolidades en el mercat espanyol, han iniciat la seva internacionalització. El 2008, Inditex va exportar dos terços de la seva facturació repartits entre setanta-tres països dels quatre continents, si bé amb una major concentració a Europa.

La crisi del mercat intern està impulsant encara més la seva expansió internacional, i el 95 % de les obertures d'Inditex el 2009 es faran als mercats

exterior, amb especial atenció als països asiàtics, amb la Xina i l'Índia al capdavant. El seu objectiu és assolir el 20 % de les seves vendes en aquests mercats el 2012.

Mango, encara que amb una xifra de facturació substancialment inferior a la d'Inditex, té una taxa d'exportació una mica més elevada, que arriba al 77 %, repartida entre noranta països. També està impulsant la seva expansió cap a la Xina i l'Índia. Només a la Xina, ja té cinquanta establiments, tot i que hi opera com a MNG, ja que la marca Mango ja està registrada al país.

Malgrat el dinamisme exportador d'aquestes grans cadenes, la balança comercial ha esdevingut molt deficitària, ja que, com s'acaba de comentar, una gran part de la producció es fa a l'estranger, i s'importa per ser redistribuïda d'immediat des dels centres logístics a les xarxes de botigues de tot el món.

Models empresarials d'èxit

En els darrers anys hi ha hagut una sèrie d'empreses que han consolidat estratègies en aquesta línia, algunes de les quals analitzarem tot seguit.

El lideratge de Mango

Mango és l'exemple català més reeixit en el món del vestuari. Creada el 1984, en només vint-i-cinc anys ha assolit una facturació de més de 1.500 milions a través de 1.300 establiments repartits en més de noranta països i ha consolidat una marca que la firma Interbrand ha valorat en més de 700 milions d'euros.

Enfront del model Inditex, que ha anat ampliant el seu segment de negoci amb diverses marques independents, Mango s'ha concentrat en un perfil molt precís de clientela, la dona jove i urbana, i ha expandit internacionalment aquest concepte, si bé l'ha anat adaptant de manera progressiva als canvis del mercat i a l'evolució de la seva clientela objectiu.

Mentre que per a Inditex la botiga es l'única eina de màrqueting, Mango inverteix trenta milions anuals en publicitat; prop del 2,5 % sobre la xifra de vendes. La seva publicitat tendeix a relacionar la marca amb personatges coneguts de diferents països, i posa en marxa iniciatives com el botó d'or, que premia els millors dissenys i que ha assolit una notable rellevància mediàtica.

Un 40 % de les botigues Mango són pròpies i el 60 % es gestionen en règim de franquícia. Aquest sistema els ha permès un ràpid desenvolupament internacional i personalitzar cada establiment.

El seu pla estratègic preveu duplicar la dimensió de l'empresa en els propers deu anys fins a arribar als 3.000 milions de xifra de vendes amb 2.500 punts de venda repartits per tot el món. Un ambiciós pla d'expansió.

Mango ha localitzat totalment la seva producció, i té uns 140 proveïdors a tot el món. Cada regió s'especialitza en el tipus de roba en què és més competitiva.

Una part de l'èxit de Mango és el seu sistema logístic, amb 150.000 m² a la seva central a Palau-solità i Plegamans i que complementa el seu magatzem de Parets del Vallès, especialitzat en peça plegada. Està projectat un nou centre a Lliçà d'Amunt que començarà a construir-se el 2010, com a suport del seu ambiciós pla d'expansió.

Mango ha localitzat la seva producció, i té uns 140 proveïdors a tot el món. Cada regió s'especialitza en el tipus de roba en què és més competitiva.

Aquestes inversions logístiques en zones properes a la seva seu li permetran tancar els magatzems que tenia a Nova Jersey i a Singapur, tot i que mantindrà les seves centrals logístiques de Shenzhen i Hong Kong, des d'on es controla la producció.

L'explicació d'aquests canvis radica en la competitivitat logística de què gaudeix Catalunya pel

que fa al tèxtil-vestuari i que es basa en la seva capacitat portuària en relació amb els mercats productors asiàtics, fet que compensa els preus del sòl més elevats i les dificultats de tipus urbànic per a la seva instal·lació. De fet, una part de la logística del grup Inditex també es troba a Catalunya.⁸ De tota manera, cal tenir en compte la creixent pressió del centre logístic Plaza de Saragossa.

Mango gaudeix d'un pla de promoció interna que fa possible que els llocs de responsabilitat siguin ocupats sempre per gent formada a l'empresa.

La gestió dels recursos humans també ha estat clau en l'èxit de Mango. Entre els serveis centrals i els establiments propis, l'empresa té una plantilla propera als 8.000 empleats directes i uns 22.000 d'indirectes. El 80 % són dones amb una edat mitjana d'uns trenta anys. Mango remarca el fet que gaudeix d'un pla de promoció interna que fa possible que els llocs de responsabilitat siguin ocupats sempre per gent formada a l'empresa.

Desigual: un seguidor molt aplicat

Desigual va ser creada el 1984, però la seva veritable expansió es va produir a partir de l'any 2002, després d'incorporar un director general professional.

En els darrers set anys, ha passat de set a cent cinquanta establiments propis i la seva xifra de facturació assolirà els 275 milions el 2009, amb un augment de les seves vendes del 70 % en el darrer any, quan arribarà a vendre nou milions de peces.

Desigual crea fins a 2.000 models anuals en les seves quatre línies (dona, home, nen i complements), amb un disseny colorista i informal amb molt de grafisme, per la qual cosa es considera que té una certa similitud amb **Custo Barcelona**, si bé els seus preus són substancialment inferiors.



▲ Creada el 1984, Mango és l'exemple català més reeixit en el món del vestuari.

El productes Desigual es distribueixen a través de tres canals de venda: 150 botigues pròpies, 5.800 punts de venda multimarca i 500 espais en grans magatzems. Darrerament ha establert un acord amb els grans magatzems **Macy's** per a obrir còrnors als seus establiments i impulsar el creixement de l'enssenya al mercat americà.

El seu objectiu immediat és arribar als 500 milions d'euros de facturació el 2010 mitjançant una forta expansió internacional. De fet, el 2009 l'exportació ja superarà les vendes al mercat espanyol. Els Estats Units i la Xina són el seus mercats objectiu immediats i les seves previsions són que en cinc anys les vendes es distribueixin a parts iguals entre Amèrica, Europa i Àsia.

Consolidar aquest projecte dependrà fonamentalment del procés de maduració del seu disseny i del fet que disposi de recursos suficients per a finançar el seu pla d'expansió.



▲ Amb el nom comercial de Sita Murt, l'empresa Esteve Aguilera basa la seva estratègia en l'oferta d'un producte selectiu de disseny, l'entrada en la distribució directa i la professionalització de la gestió.

Sita Murt: de la producció al disseny

Esteve Aguilera és una empresa tèxtil familiar dedicada al vestuari femení amb seu a Igualada i que opera amb el nom comercial de **Sita Murt**, la seva dissenyadora i actual propietària.

Fa una dècada es va decidir un canvi estratègic fonamental basat en l'orientació de l'empresa cap a l'oferta d'un producte selectiu de disseny, l'entrada en la distribució directa i la professionalització de la gestió. L'encert de la nova estratègia s'ha materialitzat en un creixement excepcional, des dels 7,2 milions de facturació el 2004 als 13,4 milions el 2007 i als 20 milions el 2008, una forta expansió amb establiments propis. Una expansió, d'altra banda, compatible amb un augment de la seva rendibilitat; 1,4 milions el 2008.

La companyia té 1.900 punts de venda multi-marca a Espanya i a l'estranger, una part dels quals són còrnors en grans magatzems, i vint botigues pròpies repartides per l'Estat espanyol. S'abasteix sobretot a la Península Ibèrica i a la zona mediterrània.

Sita Murt ofereix un producte personalitzat dirigit a un segment de dona urbana d'entre trenta i quaranta-cinc anys, amb un nivell de renda mitjà-alt. La seva expansió recolza en l'obertura de botigues pròpies, la qual cosa li permet oferir una atenció molt personalitzada i fidelitzar la clientela.

L'empresa considera que la seva estratègia de marca exclusiva cobrirà adequadament el mercat espanyol amb vint-i-cinc establiments propis i que, una vegada assolida aquesta fita, ha d'expandir-se internacionalment, començant pel mercat francès, la qual cosa ha iniciat el 2009.

Estratègies de nínxol. La moda nupcial

La tradició de les puntes ha fet d'Espanya el líder mundial en moda nupcial, un sector que genera una facturació de 1.500 milions d'euros i dos dels tres líders del mercat, **Pronovias** i **Rosa Clarà**, són empreses catalanes

Pronovias i Rosa Clarà s'han distingit per desenvolupar col·leccions de dissenyadors de renom, la qual cosa ha reforçat la seva imatge de marca, essencial en el mercat nupcial.

Pronovias, creada el 1968, va iniciar la seva expansió internacional a Europa en la dècada de 1980 i deu anys després va fer el salt al mercat americà. Actualment té 150 botigues pròpies i està present en 3.800 punts de venda de setanta-tres països. Les vendes exteriors representen el 70 % del total. Amb una xifra de negoci de 150 milions, és líder a Espanya i una de les primeres del món en el seu segment.

Rosa Clarà, creada l'any 1995, ha seguit una trajectòria semblant i té setanta botigues pròpies amb la marca Rosa Clarà i unes vint-i-cinc d'Aire Barcelona, a més de distribuir-se en 1.500 punts de venda. El mercat internacional representa el 40 % de les vendes, que arriben a 60 milions.

Ambdues empreses s'han distingit per desenvolupar col·leccions de dissenyadors de renom, la qual cosa ha reforçat la seva imatge de marca, un factor essencial en el mercat de moda nupcial, que no sols comprèn els vestits de núvia, sinó que també contempla els vestits de cerimònia, els accessoris i els complements.

Les claus de l'èxit del model

Malgrat la greu crisi de consum, totes les empreses analitzades mostren forts creixements de facturació i, fins el que es coneix a hores d'ara, també de rendibilitat.

Per tant, és interessant destacar quins són els seus punts comuns:

- ▶ Un model de producció i distribució integrada, amb una producció majoritàriament situada als països asiàtics i al Magrib, i uns centres de logística a l'àrea de Barcelona.
- ▶ Unes estructures empresarials molt lleugeres, basades en el disseny i la logística com a eixos de valor.
- ▶ Una estratègia clarament focalitzada al voltant d'una marca que personalitza el producte, encara que altres empreses ho fan a l'entorn d'un dissenyador.
- ▶ Una clara tendència a incrementar la distribució directa per mitjà de xarxes de botigues pròpies o franquiciades, enfront del comerç multimarca.
- ▶ Una estructura d'empresa familiar però amb una gestió en la majoria dels casos professionalitzada, en la qual el binomi dissenyador-gestor és una de les claus de l'èxit.⁹
- ▶ Una forta projecció cap els mercats exteriors, que s'ha intensificat a partir de la gran caiguda del consum intern.

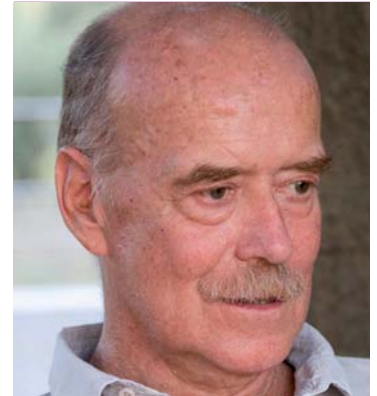
Malgrat la crisi, totes les empreses analitzades mostren forts creixements de facturació i de rendibilitat.

PERE LLEONART

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la UB.

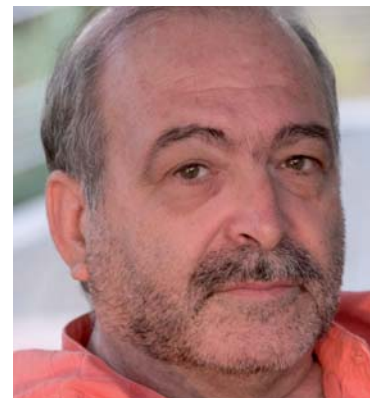
Director del Gabinet d'Estudis Economics SA. Actualment treballa en projectes de fusions empresarials en el sector tèxtil.

Amb Víctor Fabregat, ha codirigit els estudis *El impacto de la liberalización de los intercambios comerciales en el sector textil* (2003) i *Previsión de la evolución del sector textil en el horizonte 2015. Una reflexión estratégica* (2008), encarregats per l'Observatorio Industrial Textil, MITYC.

**VÍCTOR FABREGAT**

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la UB. Cap d'estudis del Gremi de Fabricants de Sabadell i director del Centro de Información Textil y de la Confección.

Amb Pere Leonart, ha codirigit els estudis *El impacto de la liberalización de los intercambios comerciales en el sector textil* (2003) i *Previsión de la evolución del sector textil en el horizonte 2015. Una reflexión estratégica* (2008), encarregats per l'Observatorio Industrial Textil, MITYC.

**Notes**

1. Mentre les marques d'elit són creadores genuïnes que marquen tendències, l'èxit en el disseny de la gran distribució descansa en el coneixement dels desitjos dels consumidors, i així el seu disseny recolza tant en el fet d'esbrinar les tendències futures de la moda com en la valoració del grau d'acceptació dels productes entre el públic objectiu. En aquest sentit, el personal dels seus establiments desenvolupa una funció d'informació clau en el procés de concepció dels nous productes.
2. Mentre que Mango, Custo Line o Desigual provenen del món de la comercialització, Sita Murt, Rosa Clarà o Punt Roma eren fabricants.
3. Aquest canal ha ampliat notablement la seva oferta de productes de vestir amb un complement de l'oferta tradicional d'alimentació i de productes per a la llar.
4. El Corte Inglés té una oferta específica de vestir amb la seva marca, còrners d'altres marques que són com petits establiments i també està desenvolupant una cadena pròpia amb la marca Sfera (noranta-nou botigues, 171 milions de facturació, però amb resultats encara negatius: divuit milions de pèrdues el 2008).
5. Prop de la meitat de la producció del grup Inditex la fan empreses filials del grup localitzades en països més competitius. L'altra meitat, el grup la confia a una gamma de proveïdors nacionals i internacionals, amb l'objectiu de disposar d'una àmplia base de subministrament i mantenir un elevat poder de negociació.
6. La solució definitiva l'aporta el model productor-distribuidor, amb una cadena de comerços propis i franquiciats mitjançant una estratègia de renovació constant del producte i un temps de procés productiu molt breu. Inditex manifesta que en trenta dies poden dissenyar, produir i fer arribar als comerços de tot el món una nova peça de roba.
7. El grup Inditex manifesta que el 60% dels seus proveïdors es troben a Europa i a la zona mediterrània i un 35% a l'Àsia. Normalment, els productes bàsics es produeixen al continent asiàtic, mentre que els més específics i les reposicions es fan des del Marroc. A Tànger, la meitat de l'ocupació d'aquest clúster tèxtil (30.000 persones) treballen per a Inditex. El cost salarial per empleat es d'uns 2 dòlars l'hora, prop del doble del cost de la Xina, però sis vegades inferiors al d'Espanya.
8. El 1995, el centre logístic de Massimo Dutti es va instal·lar a Tordera per tal de generar sinergies amb el seu proveïdor de teixits Fibracolor. L'any 1998 s'hi va afegir la logística de Bershka i tres anys després la d'Oysho. Davant les necessitats d'expansió, el 2009 s'ha creat un nou centre específic per a Bershka a Palafolls, amb capacitat per a manipular vuitanta milions de peces. A banda, hi ha un tercer centre a Sallent, en el qual se centralitza la logística de Stradivarius. De fet, gairebé una quarta part dels 4.400 empleats en les activitats logístiques del grup Inditex són a Catalunya.
9. La professionalització de la gestió és una de les claus per al desenvolupament de l'empresa familiar, però en el cas d'empreses de moda aquest factor esdevé encara molt més important. Vegeu sobre aquest tema, l'article de Marta Camps i Inmaculada Urrea, «Moda i talent: una entesa poc freqüent», a *Paradigmes*, núm. 1.