



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Selección del país de destino en la internacionalización:
Aproximación del modelo CAGE en Inditex

Autor/es

ELENA MARTÍNEZ CONESA

Director/es

JAIME GÓMEZ VILLASCUERNA

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2020-21



Selección del país de destino en la internacionalización: Aproximación del modelo CAGE en Inditex, de ELENA MARTÍNEZ CONESA
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Selección del país de destino en la internacionalización:
Aproximación del modelo CAGE en Inditex**

**Host country selection in internationalization: Approach
of the CAGE model at Inditex**

Autor: D^a. Elena Martínez Conesa

Tutor/es: Prof. D. Jaime Gómez Villascuerna

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

ÍNDICE

1.	Introducción.....	4
1.1.	Justificación del tema y objetivos	5
1.2.	Metodología	5
2.	Presentación de la empresa: El Grupo Inditex	6
2.1.	Historia.....	6
2.2.	Misión, visión y valores	7
2.3.	Industria textil	7
3.	Marco Teórico: Teorías de la internacionalización	8
3.1.	La internacionalización desde una perspectiva económica.....	9
3.1.1.	Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial	9
3.1.2.	Teoría de la Internacionalización	9
3.1.3.	Paradigma ecléctico de Dunning.....	9
3.1.4.	Teoría de la ventaja competitiva de las naciones	10
3.2.	La internacionalización desde una perspectiva de proceso	11
3.2.1.	El modelo de Uppsala (escuela nórdica)	11
3.2.2.	El modelo de ciclo de vida de producto	11
4.	Internacionalización de Inditex	12
4.1.	Selección de mercados y estrategias de entrada.....	14
4.1.1.	Aproximación del modelo CAGE para la elección del país de destino	15
4.1.2.	Evaluación de la internacionalización de Inditex de acuerdo con el modelo CAGE	25
4.2.	Formas de entrada	29
4.2.1.	Filiales propias	29
4.2.2.	Joint ventures.....	30
4.2.3.	Franquicias	30
5.	Conclusiones	30

Bibliografía.....	32
Anexos.....	35

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ingresos de explotación de las empresas del sector	8
Tabla 2. Etapas del modelo del ciclo de vida de Vernon	12
Tabla 3. Distribución de tiendas en el mundo, 2021.	14
Tabla 4. El modelo CAGE en el ámbito de los países	16
Tabla 5. Comparación de los mercados seleccionados desde la perspectiva de España	17
Tabla 6. Distancias culturales de los mercados seleccionados	19
Tabla 7. Distancias administrativas de los mercados seleccionados	21
Tabla 8. Distancias geográficas entre los mercados seleccionados	22
Tabla 9. Distancias económicas entre los mercados seleccionados	24
Tabla 10. Descripción de la expansión internacional de Inditex	26
Tabla 11. Distancias económicas en 1988.	35
Tabla 12. Ordenación de países según su PIB.	36
Figura 1. Diamante de Porter	10
Figura 2. Cronología de la expansión internacional de Inditex	13
Figura 3. Presencia internacional de Inditex, 2021	26
Figura 4. Porcentaje de países con presencia física de Inditex por regiones, 2021	29

RESUMEN: Inditex se ha consolidado en una posición de liderazgo en el sector textil, tanto en España como internacionalmente. La decisión de internacionalizar su actividad fue clave para su posicionamiento. Este proceso de internacionalización se inició en 1988, con Portugal y siguió con Estados Unidos y Francia. Desde entonces, la empresa ha ido extendiendo su actividad por todo el mundo. Pero ¿por qué se seleccionaron dichos países y no otros? Esta decisión fue tomada estudiando una serie de factores y características a tener en cuenta a la hora de seleccionar el país de destino, factores que cobran relevancia en un mundo tan estandarizado y globalizado. Mediante el modelo CAGE de Pankaj Ghemawat (2004) las empresas pueden analizar dichos factores y determinar cuáles son los países más adecuados para invertir y así actuar con mayores garantías de éxito. Comprender este proceso de selección del país de destino a la hora de internacionalizarse es de gran interés para empresas y directivos.

ABSTRACT: Inditex has established itself in a leadership position in the textile sector, both in Spain and internationally. The decision to internationalize its activity was the key point to its positioning. This process began in 1988 with Portugal and continued with the United States and France. Since then, the company has been expanding its activity throughout the world. But why were these countries selected and not others? This decision was made by studying a series of factors and characteristics to consider when selecting the destination country, factors that become relevant in such a standardized and globalized world. Using the CAGE model of Pankaj Ghemawat (2004), companies can analyze these factors and determine which are the most suitable countries to invest and thus act with greater guarantees of success. Understanding this process of selecting the host country when internationalizing is quite relevant to companies.

1. INTRODUCCIÓN

Inditex es una de las mayores empresas de distribución de moda del mundo. Cuenta con numerosas tiendas en todo el mundo dirigidas a todos los públicos, tanto adultos como niños. Inditex ocupa, además, el puesto 33 en el Global Powers of Retailing (Deloitte, 2020). Por lo tanto, se encuentra entre las 50 mejores empresas de distribución en el mundo y en el segundo puesto en el ranking mundial de distribución de moda, solo por detrás de The TJX Companies, en el puesto 26 (Lorenzo, 2021).

Su origen se sitúa en 1975, cuando se abrió la primera tienda en La Coruña y poco a poco se fue expandiendo hasta contar con casi 7.000 tiendas por todo el mundo. El modelo de negocio de esta empresa está basado en la innovación y la adaptación a los gustos del consumidor. Cabe destacar su alto grado de integración, realizando tanto el diseño como la fabricación y distribución de sus productos. Gracias a esto, el grupo empresarial logra reaccionar rápidamente ante cambios en el mercado, un mayor control y reducir costes y plazos de entrega.

En tan solo 35 años de historia ha conseguido pasar de un comercio pequeño y local a un negocio de gran dimensión e internacional con tanto éxito que se posiciona como una de las principales cadenas de distribución textil a nivel mundial. En resumen, es una empresa sobre la cual se pueden realizar numerosos análisis en diferentes aspectos, de los cuales el trabajo se va a centrar en su proceso de internacionalización.

1.1. Justificación del tema y objetivos

En la actualidad, la internacionalización es una necesidad de las empresas debido a la globalización de los mercados y al desarrollo de las nuevas tecnologías. Hoy en día, podemos comprar productos en cualquier parte del mundo así que las empresas deben aprovechar para ampliar sus ventas en mercados exteriores. Como se ha mencionado, Inditex está presente en todo el mundo. Su expansión se ha ido realizando a lo largo de los años de una manera bastante rápida y con gran éxito, por lo que invita a analizar dicho proceso de internacionalización, tal y como se realizará en este trabajo.

Se ha elegido esta empresa por ser una compañía española con gran éxito y liderazgo, gran posicionamiento frente a competidores, y principalmente, por la fuerte presencia internacional que posee.

Se comenzará exponiendo la historia del grupo empresarial, sus orígenes y como fue expandiéndose rápidamente a otros mercados. Se analizará también el sector al que pertenece con un breve contexto de la competencia a la que tiene que hacer frente Inditex.

Tras esto, el análisis se centrará en la internacionalización. Tras una breve revisión de las teorías que existen sobre la internacionalización, se analizará el proceso de expansión de Inditex, haciendo hincapié en la selección de los países de destino. Para este estudio, se utilizará el modelo CAGE de Ghemawat (2004). El objetivo es demostrar, mediante la utilización de este modelo, por qué Inditex comenzó su proceso de internacionalización con Portugal. Se busca demostrar que la elección de este país para comenzar su expansión no fue casualidad, sino que, tras la realización de una serie de análisis, resultó ser el más atractivo para iniciar su actividad en el exterior. Así, un objetivo más específico de la investigación se podría decir que es comprender el proceso de selección del país de destino y distinguir qué factores se tienen en cuenta a la hora de decidir si un mercado es atractivo para llevar a cabo la actividad empresarial. Esta cuestión, es decir, por qué las empresas se dirigen hacia unos países mientras evitan su expansión hacia otros resulta de interés tanto para investigadores como para directivos (Domínguez, et al., 2017).

1.2. Metodología

El presente trabajo ha sido elaborado a través de varias fases que se explican a continuación. En primer lugar, la fase de búsqueda de información y planteamiento del tema. Para comenzar a trabajar se eligió el tema y el objetivo a alcanzar alrededor de una pregunta central: ¿por qué Inditex seleccionó Portugal como inicio de su internacionalización? Una vez determinada dicha pregunta, se realizó la búsqueda de información relacionada con Inditex y su proceso de internacionalización, consultando libros, informes, noticias, páginas webs entre otros. Todos ellos se pueden ver en la bibliografía y durante el trabajo estarán citados y referenciados correctamente. Dentro de esta fase se encontró la información relativa a Pankaj Ghemawat y su modelo CAGE, cuyo manual es la principal referencia para este análisis.

A partir del modelo de Ghemawat se han obtenido las pautas necesarias para investigar, utilizando información de fuentes secundarias oficiales de organismos internacionales como el Banco Mundial o la Organización Mundial del Comercio. Además de revisar el manual *Redefiniendo la globalización* y algunos artículos escritos por Ghemawat.

Tras esto, pasamos a la fase de revisión bibliográfica, en la cual se clasificó y analizó toda la

documentación encontrada para poder comenzar con la redacción del trabajo. Para facilitar la lectura del trabajo y para mayor claridad del lector, se han elaborado tablas para sintetizar y hacer más visible la aplicación del modelo.

Finalmente, se realizó la tarea de revisión y corrección final del trabajo, para lograr dar cohesión al contenido.

Se ha tratado de estructurar el análisis de una manera coherente. El trabajo está estructurado en tres partes: una de presentación de la empresa y del marco teórico a tratar, la segunda con la aplicación del modelo explicado y, por último, la comprobación del modelo en el proceso de internacionalización real de Inditex y las conclusiones.

Se comienza con la presentación del grupo, llevando a cabo un breve resumen sobre su historia, sus hitos más importantes y los valores de Inditex. Posteriormente se ha realizado un breve análisis del sector textil y de la competencia de la empresa. El objetivo de esta primera parte es contextualizar la situación de la empresa a analizar y darla a conocer al lector. La siguiente parte del trabajo se basa en la internacionalización de Inditex y se utiliza el modelo CAGE para dar respuesta a esa pregunta inicial. Para finalizar, se comprobará si el proceso de internacionalización de la empresa se ha realizado de acuerdo al modelo expuesto y se redactarán las conclusiones y limitaciones del análisis.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: EL GRUPO INDITEX

2.1. Historia

En 1963 el negocio comienza su actividad en A Coruña bajo el nombre Confecciones GOA dedicado a la fabricación de vestidos y batas para mujer y fundado por Amancio Ortega. No fue hasta 1975 cuando se abrió la primera tienda Zara en A Coruña. Tal fue el éxito de Zara que, en 1977, la empresa estableció su sede en Arteixo, sede que mantiene actualmente, y en 1983 añadió nueve tiendas Zara más en las principales ciudades españolas (Inditex, 2021).

Industria de Diseño Textil S.A., Inditex, se crea como empresa holding para Zara en 1985, con lo que deja de denominarse Confecciones GOA. Pocos años después comienza a expandirse fuera de España, abriendo su primera tienda en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990). Durante los años 90, Inditex comenzó a operar en numerosos países además de incorporar nuevas marcas como fueron Pull&Bear y Massimo Dutti en 1991, Bershka en 1998 o Stradivarius en 1999.

El grupo comenzó a cotizar en la Bolsa de Madrid en el año 2001. Inditex salió a bolsa el 23 de mayo de ese año a un precio de 14,7 euros. Ese día logró una subida del 22% y a los diez años, su valor ya se había multiplicado por tres (Cinco Días, 2001).

Para el año 2004, el grupo alcanza las 2.000 tiendas y cuentan con 56 mercados en todo el mundo. Cada año van incorporando nuevos mercados hasta llegar a 5.000 tiendas en 2010. Igualmente, ese mismo comienza a operar a través de internet llegando a vender online en 16 países europeos.

Hoy en día, Inditex vende en 216 mercados a través de su plataforma online o de sus 6.758 tiendas en 96 mercados (Inditex, 2021).

2.2. Misión, visión y valores

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Muestra cuál es la esencia de la empresa. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Inditex tiene como prioridad ofrecer moda atractiva y responsable y mejorar constantemente la experiencia del cliente. Esta moda se ofrece a un amplio espectro de clientes, en el momento y en el lugar que más se adecúen a sus necesidades (Inditex, 2021).

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización tiene que utilizar para fijar el camino a seguir (Guerras Martín & Navas López, 2015).

El Grupo Inditex tiene como visión seguir siendo el líder en el sector textil, innovación y diseño de ropa para vestir a adultos y niños de todo el mundo adaptándose a los gustos y tendencias del mercado.

Los valores orientan las actitudes de la empresa y son la máxima expresión de la misión y la visión. Los conceptos que definen las tiendas de Inditex y sus plataformas online son: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad (Inditex, 2021).

2.3. Industria textil

Inditex pertenece al sector textil, sector dedicado a la confección de ropa. Se ha determinado esta industria debido a que el código CNAE de la empresa es el 4642: Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado. El calzado, también se suele incluir dentro de esta industria aunque desde el punto de vista técnico sea un sector diferente. A pesar de que el código CNAE asignado a la empresa es el de comercio al por mayor, Inditex está integrada verticalmente, por lo que también realiza la fabricación de prendas de vestir, actividad del sector que estamos mencionando.

La actividad textil existe prácticamente desde que existimos los seres humanos. Comenzó siendo muy artesanal tejiendo algodón y lana pero, tras la Primera Revolución Industrial, y sobre todo, a partir del siglo XIX, el sector textil comenzó a modernizarse con nuevas tecnologías (Ivester & Neefus, 2015).

Por lo general, es una de las actividades económicas más importantes en todo el mundo. En España, este sector representa un pilar económico pues genera un 2,8% del PIB nacional y contribuye en un 4,1% al mercado laboral (Ernst & Young S.L., 2020). Sin embargo, se está viviendo un momento convulso por el impacto negativo de la pandemia por la COVID-19. La pandemia ha puesto de manifiesto las deficiencias del sistema de suministro del sector de la moda y ha quedado demostrado que la dependencia con terceros países puede ser muy perjudicial.

A continuación, vamos a analizar brevemente las cinco mayores empresas del sector en España teniendo en cuenta sus ingresos de explotación en 2019, ya que es el último año del que se dispone de datos. El objetivo de este breve análisis es situar a Inditex entre sus competidores. Las empresas seleccionadas son Mango, Primark, el grupo Tendam (Springfield, Women'Secret, Cortefiel, etc.) y H&M, todas ellas con la misma actividad empresarial que Inditex, el comercio

de prendas de vestir y calzado. Tal y como vemos en la tabla 1, Inditex es, con gran diferencia, la empresa con mayores ingresos de explotación y, por lo tanto, la empresa líder del sector según su facturación. También podemos observar, que es la empresa con más tiendas en el mundo seguida de H&M.

Tabla 1. Ingresos de explotación de las empresas del sector

EMPRESAS	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN 2020	NÚMERO DE TIENDAS 2021 ¹
Inditex	16.922 millones de euros	6.829
Mango	1.937 millones de euros (2019) ²	2.700
Primark	1.524 millones de euros	380
Grupo Tendam	1.187 millones de euros	1.990
H&M	671 millones de euros (2019)	5.018

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En el ámbito internacional, los analistas consideran como principales competidores de Inditex a H&M, GAP y Benetton. Inditex es la empresa más integrada verticalmente de las tres, ya que es la propietaria de la mayoría de sus tiendas y de su producción, mientras que GAP y H&M subcontratan su producción a pesar de ser propietarias de sus tiendas. En el caso de Benetton, sí se encarga de la producción, pero sus tiendas son manejadas por licenciarios (Ghemawat & Nueno, 2006).

3. MARCO TEÓRICO: TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Se define la internacionalización de la empresa como toda aquella agrupación de operaciones que hacen que establecer vínculos relativamente estables entre empresa y mercados internacionales sea más fácil (Welch & Luostarinen, 1988). Es un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

Dada la importancia que tiene hoy en día la internacionalización para las empresas, es importante realizar una breve revisión de las principales perspectivas teóricas.

En primer lugar, se realizará un estudio de las teorías desde una perspectiva económica, las cuales describen el proceso de internacionalización desde un enfoque basado únicamente en costes y beneficios.

En segundo y último lugar, se analizarán las teorías desde una perspectiva de proceso, las cuales examinan la internacionalización como un proceso de aprendizaje gradual basado en la

¹ Datos obtenidos de los sitios web corporativos de cada una de las empresas.

² Los datos son de 2019 dado que es el último año disponible de la empresa en SABI.

acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.

Cabe mencionar que existe una última perspectiva: el enfoque de redes, donde la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes; pero únicamente la revisión se centrará en las dos perspectivas anteriores dado que las aportaciones de dichos autores han sido más significativas.

3.1. La internacionalización desde una perspectiva económica

Dentro de las teorías de esta perspectiva destacan la Teoría de la Ventaja Monopolística de Kindleberger y Hymer, la Teoría de la Internacionalización de Buckley y Casson, el paradigma ecléctico de Dunning y la Teoría de la ventaja competitiva de las naciones de Porter.

3.1.1. Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial

Kindleberger (1969) y Hymer (1976) sugieren que es condición necesaria que las empresas posean algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) para que puedan tener instalaciones en el extranjero. Esta ventaja competitiva puede tener su origen en diversas fuentes tales como la producción, la tecnología, la organización o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que sean específicas de la empresa.

3.1.2. Teoría de la Internacionalización

Esta teoría tiene su origen en la teoría de los costes de transacción de Williamson (1975) a partir de los trabajos de Coase (1937), la cual permite analizar qué intercambios requieren internalizarse dentro de la empresa y cuáles no.

La teoría de la internacionalización se enfoca en explicar por qué están organizadas por jerarquías las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles como, por ejemplo, el *know-how*) entre países, en lugar de venir determinadas por el mercado. Reconoce las imperfecciones del mercado las cuales permiten a la empresa multinacional internalizar ciertas actividades que desarrolla al otro lado de las fronteras con el fin de realizar una coordinación eficiente (Buckley & Casson, 1976).

3.1.3. Paradigma ecléctico de Dunning

Dunning explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción de una empresa internacional están basados en la configuración de un conjunto de ventajas: ventajas de activos, ventajas de transacción y ventajas de localización (Dunning, 1988). La decisión de internacionalizarse se realiza con un análisis de costes y ventajas de producir en el extranjero.

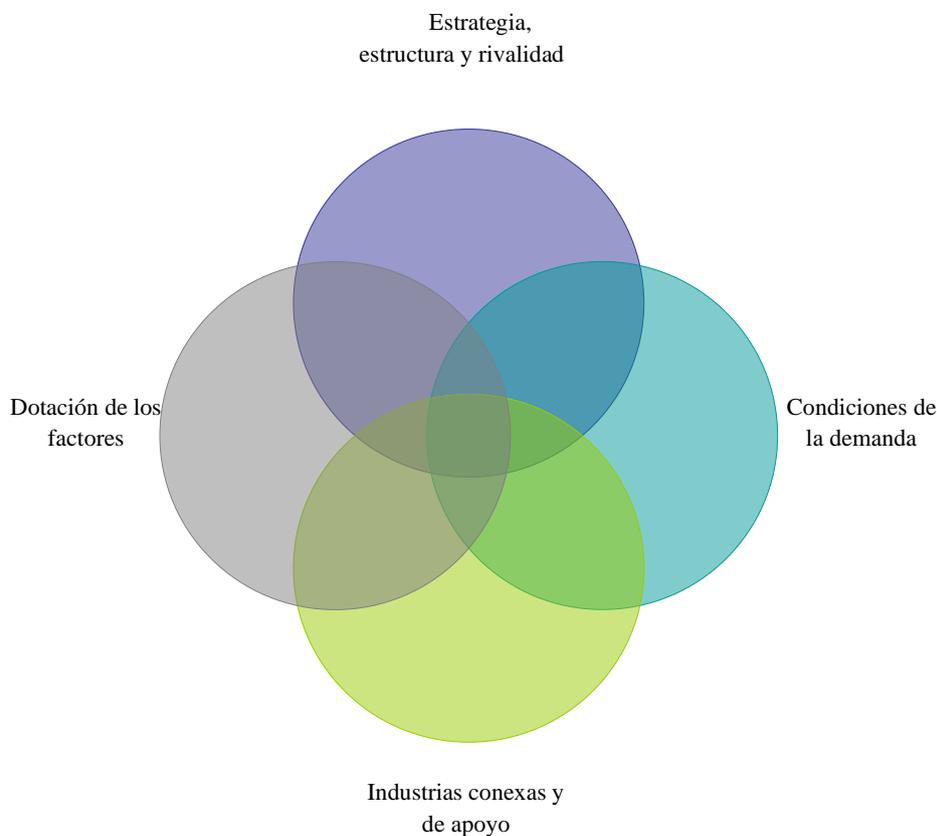
Este autor establece cuatro condiciones que se deben dar para que una empresa elija un mercado exterior mediante la inversión directa. En primer lugar, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales (ventajas de activos). En segundo lugar, a la empresa que posee dichas ventajas le puede parecer más conveniente explotarlas por sí misma que explotarlas en empresas exteriores (ventajas de transacción). En tercer lugar, debe resultar rentable localizar algunas plantas de producción en el exterior (ventajas de localización) y, por último, la inversión en el exterior debe estar en

consonancia con la estrategia que la empresa haya establecido a largo plazo.

3.1.4. Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

Porter plantea el conocido Diamante de Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations*, modelo que plantea cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. Porter indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). El análisis de la combinación de dichos factores permite tomar decisiones sobre por qué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas ya que estas variables explican cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos. Los factores planteados por Porter como componentes del diamante son (Porter, 1990):

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1990.

- Dotación de factores: hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas.
- Condiciones de la demanda doméstica: cuanto mayor sea la demanda nacional, mayor será el esfuerzo de las empresas para satisfacerla con productos de calidad, es decir, se verán obligadas a innovar, lo cual influye directamente en la competitividad internacional.

- Industrias conexas y de apoyo: las empresas tienden a agruparse con industrias conexas, lo que les permite obtener ventajas competitivas. Este factor se refiere a la alta competitividad entre ciertos sectores que beneficia al país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la existencia de competidores o de rivalidad impulsa a las empresas a innovar y mejorar continuamente la calidad del producto, su eficiencia y les permite perfeccionar sus estrategias. Las empresas más débiles se verán obligadas a buscar nuevos mercados.

De manera general, se puede decir que las teorías de esta perspectiva conciben la internacionalización como un fenómeno estático ya que solo analizan las razones que llevan a las empresas a invertir en el exterior, pero no analizan el desarrollo de esta expansión. La principal aportación de estos enfoques es que la internacionalización se produce mediante una toma de decisiones racional, en los que la empresa debe realizar un análisis de sus ventajas competitivas y un análisis de los costes.

3.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso

En este apartado se van a revisar las teorías que consideran el proceso de internacionalización como un fenómeno dinámico, un mecanismo de aprendizaje incremental fundamentado en la acumulación de experiencia y conocimientos. Se expondrán el modelo de Uppsala y el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.

3.2.1. El modelo de Uppsala (escuela nórdica)

Este modelo propone que la empresa incrementará sus recursos de manera gradual a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en el mercado y que la actividad en el exterior ocurrirá a lo largo de una serie de etapas de cada vez más implicación. En general, la empresa se expande gradualmente (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). La empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales. Los supuestos bajo los que se fundamenta este modelo son los siguientes:

1. Las empresas ganan experiencia en el mercado nacional antes de expandirse al mercado extranjero.
2. Las compañías inician su actividad en el extranjero con países cercanos con afinidad cultural y geográfica.
3. De forma gradual, estas empresas comenzarán a tener actividad en países más lejanos y con mayores diferencias culturales y geográficas.

3.2.2. El modelo de ciclo de vida de producto

En este modelo, Vernon (1966) utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor basadas en los activos de la empresa, en principio, se realizarán en el país de origen de esta. En la primera etapa, el producto solo se ofrece en el mercado nacional y más adelante, en la etapa posterior del ciclo de vida, el producto ya comienza a exportarse a otros

países. Estos primeros países seleccionados serán los más parecidos al país de origen (Vernon, 1996). De manera gradual, a medida que el producto va adquiriendo un mayor grado de estandarización y madurez, la búsqueda de economías de escala y la minimización de costes de producción será prioritaria dada la entrada de competidores en el mercado. Finalmente, en la última etapa, cuando la demanda comienza a ser inelástica, aumenta el atractivo de localizarse en un país extranjero.

Tabla 2. Etapas del modelo del ciclo de vida de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapas de internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la exportación y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se traslada a países donde la mano de obra es más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardozo, et al., 2007.

En general, estos modelos presentan la internacionalización con un enfoque dinámico, a diferencia de las teorías del apartado anterior. Se centran en mostrar cómo y por qué una empresa llega a expandirse. Concibe la internacionalización como un proceso de desarrollo evolutivo, no como una toma de decisiones planeada tal y como se observaba en la perspectiva económica.

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE INDITEX

El proceso de internacionalización es clave dentro de la economía actual, siendo el sector textil una de las industrias más globalizadas de nuestra época. Inditex comenzó este proceso con Zara en 1988 con la primera apertura internacional en Oporto, Portugal. Este primer paso en la expansión del grupo se produjo, tal y como veremos más adelante, por la proximidad y las semejanzas culturales del país con España más concretamente con Galicia, lugar de origen de la empresa. Esta primera fase está totalmente en consonancia con el modelo Uppsala expuesto en el

marco teórico. Inditex comenzó en España y más tarde inició su actividad en un país cercano tanto cultural como geográficamente. En los años posteriores, fue expandiéndose a países más lejanos abriendo tiendas en Nueva York y París. Esta actuación y las siguientes, no siguen el modelo Uppsala exactamente, pero tienen cierta consonancia con el primer supuesto del modelo: mayor conocimiento y experiencia en el mercado nacional.

Esta expansión fue muy rápida y llevó al grupo a crecer en el mercado global de una manera considerablemente mayor que la de sus principales competidores a nivel internacional, GAP y H&M. Mientras que Zara abrió tiendas en más de 20 países, H&M solo lo hizo en 8 y GAP en 5 (Ghemawat & Nueno, 2006).

Los primeros países del proceso de internacionalización de Inditex (Portugal, Estados Unidos y Francia) representan mercados importantes estratégicamente. A estos países les siguieron México, Grecia, Bélgica y Suecia en los años posteriores. Prácticamente, la compañía fue expandiéndose a un país por año. A partir de 1997, y cada año, se añadían varios países al proceso de internacionalización. Así, para el año 2004, Inditex ya estaba presente en varios países de Europa como Noruega, Reino Unido o Alemania, en varios países sudamericanos y también en Rusia y China. Este proceso es más visible en la Figura 2. Para expandirse, Inditex ha buscado nuevos mercados que sean similares al mercado español, posean un nivel mínimo de desarrollo económico y adonde sea relativamente fácil entrar (Ghemawat & Nueno, 2006). En los apartados posteriores, se analizará en profundidad este proceso de selección de mercados. Cabe añadir que, la empresa, al replicar el modelo de negocio en todos los mercados, facilita este proceso de expansión. A pesar de ello, Inditex trata de adaptarse a las características de cada mercado.

Figura 2. Cronología de la expansión internacional de Inditex



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Inditex.

Las casi 7.000 tiendas que posee Inditex en el mundo se distribuyen tal y como vemos en la Tabla 3. En ella se muestran los 20 países donde más presencia física tiene el grupo. Se puede ver que España es el país con más tiendas seguido de Rusia y México, aunque la diferencia de establecimientos es bastante elevada. En Europa, los mercados más relevantes son Italia, Portugal y Francia.

De los 20 países de la tabla, solo en dos de ellos Inditex ha ampliado el número de tiendas respecto al año pasado: Rumanía y Arabia Saudí. También se observan tres países que no sufrieron alteraciones: Estados Unidos, Israel y Ucrania. El resto de países han tenido cierres, siendo el país más afectado China, con 221 tiendas cerradas. En 2018 este era el país con más tiendas después de España y ya ha sido superado por Rusia y México. En España, el número de cierres también es importante, 169 tiendas. Se podría pensar que la razón principal de estos cierres es el COVID-19 pero, el objetivo de este plan de cierre de tiendas es apostar por el canal online, cerrando tiendas pequeñas cuya facturación se puede cubrir online (Aguilar, 2021).

Tabla 3. Distribución de tiendas en el mundo, 2021.

	31 de enero de 2021	Variación en tiendas s/ 21 diciembre de 2020
España	1.411	-169
Rusia	521	-37
México	415	-23
China	388	-221
Italia	357	-27
Portugal	320	-14
Francia	274	-10
Polonia	239	-9
Turquía	208	-22
Arabia Saudí	186	5
Grecia	159	-7
Rumanía	139	3
Japón	133	-12
Alemania	120	-7
Reino Unido	102	-6
Estados Unidos	99	0
Bélgica	81	-6
Israel	79	0
Países Bajos	75	-1
Ucrania	72	0
Resto del mundo	1.451	-77
TOTAL	6.829	-640

Fuente: Elaboración propia adaptado de Roper, 2021.

4.1. Selección de mercados y estrategias de entrada

Una vez que una empresa decide internacionalizarse, debe seleccionar el país al que se va a

dirigir. Aunque no todas las empresas se internacionalizan de la misma manera, hay factores comunes a tener en cuenta. La elección del país de destino se realiza teniendo en cuenta todas las variables que puedan afectar a la empresa tanto de forma global como de forma individual. No sólo se analizan factores de forma cuantitativa, sino que también se presta atención a factores más cualitativos de carácter cultural o administrativo. Tal y como se mencionaba anteriormente, entender por qué se eligen ciertos países para expandir la actividad empresarial y no otros, es muy relevante tanto para compañías como para investigadores.

Para comprender este proceso de selección de destino y por qué se eligen unos países en lugar de otros, se dividirá el análisis en dos fases. En primer lugar, ante la necesidad estandarizar el estudio para esta investigación, pues es complicado utilizar un único tipo de análisis dada la cantidad de factores a analizar; se utilizará la metodología del modelo CAGE. Este modelo evalúa las distintas distancias existentes entre el país en el que reside el empresario y el país donde pretende implantarse. Este concepto de distancia no se refiere únicamente a la separación física entre países. Es un concepto multidimensional y, por ello, su estudio no debe limitarse a la consideración de una única dimensión (Domínguez, et al., 2017). Concretamente, se analizan las distancias cultural, administrativa, geográfica y económica. Posteriormente, se analizará si la internacionalización de Inditex se ha producido de acuerdo con el modelo descrito.

4.1.1. Aproximación del modelo CAGE para la elección del país de destino

El modelo CAGE fue elaborado por Pankaj Ghemawat en el año 2004 y se utiliza para identificar las diferencias existentes entre países que las empresas deben abordar para desarrollar estrategias transfronterizas. Es decir, ayuda a entender qué mercados son más atractivos a la hora de dirigir la actividad empresarial a otro país. Como ya se ha indicado, es un acrónimo de los componentes de distancia: cultural, administrativa, geográfica y económica.

1. Distancia cultural: La cultura se refiere a los atributos de una sociedad. Las diferencias culturales de los países suelen tender a disminuir sus interacciones económicas. Los efectos del lenguaje en este ámbito son quizá los más evidentes. Tal y como se observa en la Tabla 4, otros aspectos que destacar en la distancia cultural son las diferencias étnicas y religiosas (Ghemawat, 2007).

Además de estos aspectos, existen también otros que no son tan evidentes. Así, los países con culturas limitadas o tradicionales tenderán a ser más cerrados ante el comercio y la inversión internacional y a estar más aislados.

2. Distancia administrativa: Los atributos administrativos abarcan las leyes, políticas e instituciones que surgen típicamente de un proceso político y que dirigen o imponen los gobiernos. Las relaciones internacionales entre los países, incluidos los tratados y las organizaciones internacionales, también forman parte de estos atributos (Ghemawat, 2007). Entre los atributos administrativos o políticos que destacan encontramos los lazos coloniales, el ser miembros del mismo bloque comercial regional y el uso de una moneda común (ver Tabla 4). Todo ello puede incrementar sustancialmente el comercio, siendo la Unión Europea el mejor ejemplo de esfuerzos por reducir la distancia administrativa entre socios comerciales. En el caso contrario, unas malas relaciones pueden hacer aumentar la

distancia administrativa como es el caso de India y Pakistán, que, a pesar de compartir un pasado colonial, frontera y lazos lingüísticos, sus largas hostilidades mutuas hacen que el comercio entre estos países sea ínfimo.

3. **Distancia geográfica:** Los atributos geográficos de los países, que pueden afectar a la actividad económica internacional, suelen deberse a fenómenos naturales, aunque también pueden estar implicadas algunas intervenciones humanas. El aspecto más evidente en este ámbito es la distancia física, ya que, cuanto más lejos quede un país, más difícil será negociar con él (Ghemawat, 2007).

Sin embargo, la distancia geográfica es más que una simple cuestión de distancia física entre los países. Entre otros atributos que deben tener en cuenta están la presencia o ausencia de una frontera común, las diferencias horarias y climáticas, etc.

4. **Distancia económica:** La distancia económica se refiere a las diferencias que afectan a la actividad económica entre los países incluyendo el importe de las transacciones, el PIB o la renta per cápita (Ghemawat, 2007).

Los países ricos emprenden más actividades económicas internacionales que los países más pobres, y la mayor parte de esta actividad se lleva a cabo con otros países ricos.

Tabla 4. El modelo CAGE en el ámbito de los países

	Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
Pares de países (bilateral)	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas diferentes • Diferencias étnicas; ausencia de redes de conexión étnica o social • Diferentes relaciones • Desconfianza • Valores, normas y disposiciones diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de lazos coloniales • Inexistencia de un bloque comercial regional común • Inexistencia de una moneda común • Hostilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia física • Inexistencia de una frontera entre ambos países • Diferencias horarias • Diferencias climáticas y de entornos de enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias entre ricos y pobres • Otras diferencias de costes y calidad de los recursos naturales
Países (unilateral o multilateral)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechez de miras • Tradicionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía fuera de mercado o cerrada • Grado de inclinación nacional • No ser miembro de organizaciones internacionales • Instituciones débiles, corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> • Geografía sin salida al mar • Sin navegación interna • Tamaño geográfico • Geografía remota • Red de transporte o de comunicación débil 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la economía • Renta per cápita baja

Fuente: Elaboración propia adaptado de Ghemawat, (Redefiniendo la globalización, 2007).

Cuando Inditex decidió expandirse por primera vez a un nuevo mercado exterior, tuvo en cuenta una serie de factores que pusieron de manifiesto que Portugal era el país más adecuado para comenzar su proceso de internacionalización. En el presente análisis, se tratará de recrear la toma de decisiones previa a esta estrategia. Este primer paso en el proceso de internacionalización del grupo se produjo en 1988, y dada la dificultad para encontrar datos económicos fiables de dicho año, el análisis será realizado con datos actuales. A pesar de ello, se ha recogido en un cuadro una comparación de las cifras económicas disponibles de 1988 y 2020 para observar si existen diferencias relevantes (ver Anexo 1).

Para esta investigación se han tenido en cuenta los países con los que Inditex comenzó su expansión internacional. Como punto de partida y para sistematizar el proceso de selección del país de destino se han elegido cinco países: Estados Unidos, Portugal, México, Marruecos y Francia. La preselección de mercados se ha elaborado principalmente en base a la proximidad, excepto en el caso de México, el cual se ha seleccionado especialmente por la similitud cultural con nuestro país y el caso de Estados Unidos, seleccionado por su gran potencial como mercado. Otro factor tenido en cuenta para esta preselección ha sido la accesibilidad a los países, dos de ellos pertenecientes a la Unión Europea. Todos ellos, salvo Marruecos tienen costumbres similares y un inmenso potencial económico. Marruecos supondría una oportunidad por su cercanía y por ser un país en desarrollo. Se va a utilizar el modelo CAGE para comparar los países desde la perspectiva de España, país de origen del grupo. Se ha escogido este modelo para favorecer la investigación, ya que tiene por objeto mostrar las diferencias entre países teniendo en cuenta ciertos aspectos clave. Permite así comparar mercados de forma sencilla y facilitar la toma de decisiones. En la siguiente tabla, se expone un resumen de la comparación que se desarrollará en los párrafos siguientes.

Tabla 5. Comparación de los mercados seleccionados desde la perspectiva de España

	Atractivos culturales	Atractivos administrativos	Atractivos geográficos	Atractivos económicos
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> Religión cristianismo 	<ul style="list-style-type: none"> OCDE Lazos coloniales 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor índice de desempeño logístico 	<ul style="list-style-type: none"> Gran mercado Mejor cifra de PIB y PIB per cápita
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> Religión cristianismo Cultura mediterránea 	<ul style="list-style-type: none"> País perteneciente a la Unión Europea Moneda común 	<ul style="list-style-type: none"> Cercanía con España Clima mediterráneo Inexistencia de fronteras por el acuerdo de Schengen 	<ul style="list-style-type: none"> Cifras económicas similares a España Mejores tasas de desempleo e inflación Gran mercado e importante sector textil.

México	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Religión cristianismo • Cierta occidentalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos coloniales • Tratado de Libre Comercio México-UE 		<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de desempleo baja
Marruecos	<ul style="list-style-type: none"> • Diáspora • Homogeneidad lingüística y étnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo euromediterráneo de asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía con España • Zona con clima mediterráneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra y productividad
Francia	<ul style="list-style-type: none"> • Religión cristianismo 	<ul style="list-style-type: none"> • País perteneciente a la Unión Europea • Moneda común 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía con España • Inexistencia de fronteras por el acuerdo de Schengen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Infraestructuras

Fuente: Elaboración propia.

Factores culturales. Podemos decir que la principal fuente de proximidad de México respecto de España es el idioma. El idioma oficial de México es el español, que es hablado por el 90% de las personas. Aun así, se hablan las lenguas indígenas de los aztecas, los mayas y otras tribus en todo el país. En Marruecos, por el contrario, unos 3 millones de marroquíes conocen el español (cerca del 10% de la población) según el Instituto Cervantes. Aunque esto incluye la región del Sahara Occidental unilateralmente anexada por Marruecos, que hasta 1975 fue una colonia española. Hay que añadir que se habla el español como lengua extranjera, no como idioma oficial. Francia y Portugal a pesar de la cercanía hablan español como lengua extranjera también. En Francia hay aproximadamente 7 millones de personas que lo hablan y en Portugal el 65% de los estudiantes estudian español según el Instituto Cervantes. En el caso de Estados Unidos, y según datos de su censo, en 2019 el 13,5% de la población hablaba español (unos 41,5 millones).

Respecto a la dispersión de su población hacia España, es evidente que la diáspora es mayor en el caso de Marruecos siendo más de 800.000 marroquíes en nuestro país (INE, 2020). Sin embargo, el número de mexicanos es de apenas 26.000 (INE, 2020), ya que, en este caso, la diáspora suele ser a Estados Unidos. Asimismo, la cifra de estadounidenses en España es de 37.352. En cuanto a Francia y Portugal, el número de personas en España es muy similar siendo de apenas 100.000.

Cabe mencionar que Marruecos es más homogéneo desde el punto de vista lingüístico, étnico e incluso religioso, pero no podemos asegurar que esto facilite el progreso o que contribuya a una mayor estrechez de miras. En el resto de países, la religión más extendida es el cristianismo, donde en todos los casos supera el 80% de población que la profesa. Si bien es cierto, en los últimos años el porcentaje está disminuyendo

(DatosMacro, 2021).

Tabla 6. Distancias culturales de los mercados seleccionados

País	Idioma	Religión mayoritaria
España	Español	Cristianismo
Estados Unidos	Inglés	Cristianismo
Portugal	Portugués	Cristianismo
México	Español	Cristianismo
Marruecos	Árabe	Islam
Francia	Francés	Cristianismo

Fuente: Elaboración propia.

Factores administrativos. La colonización española ha dado lugar a una serie de aspectos comunes entre México y España, empezando por el idioma tal y como mencionábamos antes. Respecto a Estados Unidos, el primer asentamiento español se localizó en Florida y se colonizaron más territorios como Texas, Luisiana o California. Hasta dos tercios del actual territorio estadounidense llegaron a pertenecer al mismo tiempo al Imperio español. A pesar de ello, no existen tantos aspectos comunes como con México dado que su independencia fue más tardía. España reconoció la independencia estadounidense en 1779, mientras que la de México no se produjo hasta la finalización de su Guerra de Independencia en 1821. Con Marruecos también existen lazos coloniales: el protectorado que existió entre los años 1912 y 1956 y también el Sahara español desde 1958 a 1976. España aplicó una política tolerante con las instituciones religiosas, la lengua y la cultura árabes de ahí que no haya tantos aspectos comunes a los que podemos señalar en México.

Las relaciones económicas de España con los países de NAFTA³ (Estados Unidos, Canadá y México) se basan en tratados negociados por la Unión Europea. Tal y como se verá en el siguiente párrafo, México fue el primer país latinoamericano que firmó un acuerdo de cooperación económica con la UE.

México y España siempre han mantenido estrechas relaciones económicas, que se han fortalecido en los últimos años. La historia de las relaciones con México comienza con la colonización y el dominio español sobre el país. Tras la guerra de independencia de México, la relación diplomática fue tensa, pero en 1977 se reestablecieron dichas relaciones. Desde el restablecimiento, ambas naciones comparten relaciones diplomáticas cercanas y cálidas. No podemos decir lo mismo de las relaciones con Marruecos, donde existen varios conflictos diplomáticos. En primer lugar, Ceuta y Melilla, lugares que

³ Tratado de Libre Comercio de América del Norte en inglés North American Free Trade Agreement.

Marruecos reclama, además de la ocupación de éstos últimos del islote de Perejil. En segundo lugar, la inmigración ilegal. La presión migratoria es evidente en ciudades como Ceuta y Melilla, que con el tiempo han ido reforzando sus fronteras.

Las relaciones entre España y Estados Unidos fueron tensas en el pasado. Ambos países se enfrentaron en la Guerra Hispano-estadounidense en 1898, donde España se vio obligada a ceder Cuba, Filipinas, Guam y Puerto Rico. Sin embargo, las relaciones diplomáticas actuales entre España y EE. UU. son estables y óptimas. Estados Unidos es uno de los aliados más firmes de nuestro país. Con Francia, las relaciones también son relevantes, ya que Francia es el primer destino de las exportaciones españolas (un 16,27% en 2020), (DatosMacro, 2021).

En cuanto a Portugal, a pesar de haber tenido ciertos conflictos en el pasado con respecto a las Islas Salvajes o el territorio de Olivenza, las relaciones también son importantes siendo ambos países que conforman la península Ibérica y siendo España el primer país de partida de importaciones de Portugal. Todos los países mencionados en este último párrafo tienen tratados y forman parte de organizaciones comunes, destacando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) cuyo objetivo es coordinar políticas económicas y sociales y fundada en 1961. Francia y Portugal destacan por pertenecer a la Unión Europea y que forman parte del espacio Schengen, área que comprende a 26 países europeos que han abolido los controles fronterizos. La integración de la Unión Europea probablemente sea el mejor ejemplo de unos esfuerzos deliberados por reducir la distancia administrativa entre socios comerciales (Ghemawat, 2007). Cabe destacar que tanto Francia, como Portugal y España eran miembros de la Unión Europea en el año en que Inditex se expandió por primera vez al exterior.

A lo largo de los años, España y México han firmado numerosos acuerdos y tratados bilaterales, destacando el tratado de libre comercio con la Unión Europea, de la que España es miembro, firmado en 1997 y vigente hasta hoy.

Tabla 7. Distancias administrativas de los mercados seleccionados

País	Convenios comerciales con España	Lazos coloniales con España	Moneda
España	-	-	Euro
Estados Unidos	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Sí	Dólar
Portugal	Unión Europea Espacio Schengen (no frontera) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	No	Euro
México	Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE)	Sí	Peso mexicano
Marruecos	Acuerdo euromediterráneo de asociación UE-Marruecos	Sí	Dírham marroquí
Francia	Unión Europea Espacio Schengen (no frontera) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	No	Euro

Fuente: Elaboración propia.

Factores geográficos. México y Estados Unidos son los países más lejanos. A pesar de ello, Estados Unidos no presentaría elevados problemas logísticos, pues es el país con mayor índice de desempeño logístico (ver Tabla 8). Sin embargo, si se observa el índice de México, es el más bajo junto a Marruecos, por lo que mostrarían mayores problemas en este ámbito. Otro punto geográfico clave es que las relaciones comerciales de España con los países pertenecientes a la Unión Europea son mucho mejores y más dinámicas que el comercio de España con Marruecos o México, tal y como se ha visto en el apartado anterior.

Tabla 8. Distancias geográficas entre los mercados seleccionados

País	Superficie en km ²	Población (2019)	Huso horario en la capital del país	Clima	Distancias entre Madrid y la capital del país en línea recta	Índice de desempeño logístico ⁴ (2018)
España	505.990 km ²	46'94 millones	CET (UTC+1) ⁵ Madrid	Diversidad de climas: mediterráneo, continental, litoral, semiárido, oceánico, continental y costero.	-	3,83
Estados Unidos	9,834 millones km ²	328,2 millones	UTC -4 Washington D.C.	Diversidad de climas: clima continental húmedo, clima seco, clima oceánico, mediterráneo, húmedo subtropical, tropical.	6.088,97 km	3,89
Portugal	92.226 km ²	10,29 millones	WET ⁶ (UTC) Lisboa	Clima mediterráneo	502,24 km	3,64
México	1'973 millones de km ²	127'6 millones	UTC-6 Ciudad de México	Diversidad de climas: cálido húmedo, seco, templado y templado subhúmedo.	9062'8 km	3,05
Marruecos	446.550 km ²	36'47 millones	UTC+1 Rabat	Diversidad de climas: clima mediterráneo, oceánico, costero y	763'82 km	2,54

⁴ Este índice está basado en una encuesta a nivel mundial aplicada a especialistas logísticos que muestra lo accesible y eficiente que es la logística de los países (De 1= bajo a 5= alto).

⁵ CET hace referencia a la Hora Central Europea (*Central European Time*) y UTC hace referencia al Tiempo de Uso Coordinado (*Coordinated Universal Time*), que anteriormente se denominaba GMT y que ha dejado de ser el estándar definido para la comunidad científica.

⁶ WET significa Hora de Europa Occidental o *Western European Time*.

				desértico.		
Francia	643.801 km ²	67,05 millones	UTC+1 París	Diversidad de climas: oceánico, continental, mediterráneo y clima de montaña.	1.052,87 km	3,84

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial.

Factores económicos. Tal y como se observa en la Tabla 9, la economía de Marruecos es la menos favorecida. La economía marroquí depende en gran medida de las actividades agrícolas y presenta como una de sus grandes vulnerabilidades la carencia de recursos naturales energéticos. La mayor parte de la actividad industrial y de la creación de riqueza económica de Marruecos se localiza en tres zonas: Tánger, Rabat y Casablanca (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2020).

Respecto a relaciones económicas con España, México es el primer destino de nuestras ventas a Latinoamérica y el quinto más importante fuera de Europa, pero Marruecos también lo es en África. El porcentaje de exportaciones e importaciones con nuestro país es muy similar en ambos casos, aproximadamente un 15% del PIB. Tal y como se mencionaba antes, en los últimos años estas relaciones con México se han ido reforzando, son ya varias las empresas españolas allí, y también son varias empresas mexicanas en España. (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2020).

En el caso de Estados Unidos, las relaciones se han fortalecido tanto en el comercio de mercancías y servicios como en inversiones en ambos sentidos. El total del comercio de bienes y servicios entre EE. UU. y España alcanzó en 2020 36.571 millones de euros (-17,2% con respecto a los 44.144 M€ de 2019). Estados Unidos es el principal socio comercial de España fuera de la UE, el sexto destino de las exportaciones españolas de bienes (el 4,7% del total), y el quinto proveedor de España (el 5,1% del total) (ICEX, 2020). Si se presta atención a la Tabla 9, es Estados Unidos el país que mejores cifras de PIB y PIB per cápita presenta, aunque las tasas de desempleo y de inflación son algo elevadas.

En cuanto a relaciones económicas con los dos países restantes, ya se ha mencionado que todos ellos pertenecen a la Unión Europea, lo cual facilita mucho el comercio entre ellos. En el apartado de distancias administrativas se mostraba que España es el primer país de partida de importaciones Portugal y que también Francia es el primer destino de exportaciones españolas. Además, la situación tan favorable en dichos países se pone de manifiesto en la Tabla 9, donde Francia tiene el mayor PIB per cápita después de Estados Unidos, y Portugal las mejores tasas de desempleo y de inflación.

Tabla 9. Distancias económicas entre los mercados seleccionados

País	PIB 2019 en dólares⁷	PIB per cápita 2019 en dólares⁸	Tasa de desempleo 2020⁹	Tasa de inflación 2019
España	1'4 billones	29.564'7	15'7%	0'7%
Estados Unidos	21,43 billones	65.297,52	8,1%	2,3%
Portugal	238,8 miles de millones	23.214	7,2%	0,3%
México	1'3 billones	9.946	4,7%	3'6%
Marruecos	119,7 miles de millones	3.204'1	10'1%	0'2%
Francia	2,72 billones	40.496,4	8,6%	1,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial.

Tras realizar el análisis de los países objetivo mediante el modelo CAGE, se pueden extraer una serie de conclusiones que veremos a continuación.

En primer lugar, se puede descartar fácilmente a Marruecos desde las primeras observaciones. El análisis de este país es muy desfavorable en todos los aspectos, aunque geográficamente esté situado próximo a España.

Por otro lado, México representa un área de inversión con distancias culturales muy similares. En general, los países de América Latina suponen una oportunidad de internacionalización para las empresas españolas debido a las similitudes existentes en nuestra cultura, compartiendo el mismo idioma y valores culturales. A pesar de ello, México es muy desfavorable en el resto de ámbitos analizados, sobre todo, desde el punto de vista geográfico.

En el análisis anterior, se pone de manifiesto que Estados Unidos representa un mercado muy desarrollado y de gran tamaño. Las relaciones con España también son favorables, pero es el país más lejano junto con México, por lo que en términos geográficos también es desfavorable. A pesar de ello, y como se ha visto, su índice de desempeño logístico era favorable. Culturalmente los lazos coloniales son el único factor relevante y sus cifras económicas están muy alejadas de las cifras de un país como España.

Respecto a Portugal y Francia y comenzando por los aspectos culturales, el país más atractivo

⁷ A precios actuales.

⁸ A precios actuales.

⁹ Porcentaje de la población activa total.

en este punto se podría decir que es Portugal debido a proximidad cultural y lingüística, sobre todo con Galicia, lugar donde nació Inditex. Desde el punto de vista administrativo, ambos países se encuentran en una situación similar. Ambos pertenecientes a la Unión Europea y con una moneda común: el euro. Cabe mencionar que, aunque no poseen lazos coloniales con España, estos acuerdos comerciales y la moneda común incrementan sustancialmente el comercio mucho más que dichos lazos coloniales. Es preciso destacar que Portugal y España entraron en la Unión Europea al mismo tiempo en 1986.

Geográficamente, ambos países son cercanos a España, además de ser países limítrofes, sobre todo Portugal, por formar con España la Península Ibérica. Finalmente, atendiendo a los factores económicos, Francia es el país con mayor PIB y PIB per cápita después de Estados Unidos, aunque Portugal tiene las mejores tasas de desempleo y de inflación. A pesar de parecer más atractiva Francia, se puede observar que las cifras de Portugal son las más cercanas y similares a España, por lo que podemos concluir que las economías de Portugal y España son similares.

En conclusión, y atendiendo las diferencias de una forma muy rigurosa y refinada, Portugal parece el país más atractivo, sobre todo en términos culturales y geográficos. Desde el punto de vista económico y administrativo, la situación es muy similar en Francia y Portugal, aunque en términos generales, el país más atractivo y similar a España se puede indicar que es Portugal por tener economías similares. Como se ha mencionado, Estados Unidos también sería una opción destacable, pero geográficamente presenta cierto riesgo que se ve reducido en países como Francia y Portugal.

Resulta evidente que cuanto más similar es el país y su cultura, más sencillo y menos riesgo acarrea la entrada a ese nuevo mercado. Cuanto más alejado esté el país cultural y geográficamente, mayor es la incertidumbre y los costes. De ahí que Inditex eligiera a Portugal como mercado donde comenzar su internacionalización. A pesar de ello, y tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis anterior, no es de extrañar que los siguientes pasos de la empresa en su expansión fueran Francia y Estados Unidos, ambos países con grandes posibilidades de inversión y ambos con las mejores cifras económicas del análisis.

4.1.2. Evaluación de la internacionalización de Inditex de acuerdo con el modelo CAGE

Inditex está presente en el 90% de los países del mundo. Tal y como se ha mencionado durante este estudio, la compañía se encuentra en 96 mercados de manera física, pero no en todos ellos posee filiales propias. En India, Malasia y varios países orientales, la firma posee franquicias o *joint-ventures*. Para facilitar este análisis, pues son muchos los países en los que Inditex está presente hoy en día, se han escogido aquellos en los que Inditex se encuentra de forma física y con tiendas propias. Se han excluido así, países en los que solo existe de forma *online* o países con franquicias, *joint-ventures* u otro tipo de método de entrada.

Figura 3. Presencia internacional de Inditex, 2021



Fuente: Atlas de marcas, 2021.

En la tabla 10, se muestra la expansión internacional de Inditex, teniendo en cuenta los países cuya presencia es con filiales propias. Se ha simplificado también la forma de aplicar el modelo escogiendo los factores más relevantes de su aplicación anterior. En las dos primeras columnas se observa si el proceso de internacionalización se ha realizado con un país de la misma región que el país de origen de Inditex: España. Estas columnas hacen referencia a la dimensión geográfica del modelo CAGE. La siguiente columna, lazos históricos, se refiere a la dimensión administrativa y también en parte a la cultural. En ella se señala si existen lazos coloniales entre los países de destino y España. La última columna indica si el país es perteneciente a la Unión Europea, pues España sí lo es. Esta columna alude a las dimensiones económica y, sobre todo, administrativa. Para finalizar, al final de la tabla se expone un resumen de los totales y porcentajes (porcentaje de países de la misma región que España, porcentaje de países con lazos históricos con España y porcentaje de países pertenecientes a la UE).

Tabla 10. Descripción de la expansión internacional de Inditex

PAÍS	REGIÓN	MISMA REGIÓN	LAZOS HISTÓRICOS	UNIÓN EUROPEA
Albania	Europa	Sí	No	No
Alemania	Europa	Sí	No	Sí
Arabia Saudí	Asia	No	No	No
Argelia	África	No	No	No
Argentina	América	No	Sí	No
Armenia	Europa	Sí	No	No
Australia	Oceanía	No	No	No
Austria	Europa	Sí	No	Sí
Belgica	Europa	Sí	No	Sí
Bielorrusia	Europa	Sí	No	No

Bosnia-Herzegovina	Europa	Sí	No	No
Brasil	América	No	No	No
Bulgaria	Europa	Sí	No	Sí
Canadá	América	No	No	No
Chile	América	No	Sí	No
China	Asia	No	No	No
Chipre	Europa	Sí	No	Sí
Colombia	América	No	Sí	No
Costa Rica	América	No	Sí	No
Croacia	Europa	Sí	No	Sí
Dinamarca	Europa	Sí	No	Sí
Ecuador	América	No	Sí	No
EE.UU.	América	No	Sí	No
Egipto	África	No	No	No
Eslovaquia	Europa	Sí	No	Sí
Estonia	Europa	Sí	No	Sí
Finlandia	Europa	Sí	No	Sí
Francia	Europa	Sí	No	Sí
Georgia	Europa/Asia	No	No	No
Grecia	Europa	Sí	No	Sí
Hungría	Europa	Sí	No	Sí
Irlanda	Europa	Sí	No	Sí
Islandia	Europa	Sí	No	No
Israel	Asia	No	No	No
Italia	Europa	Sí	No	Sí
Japón	Asia	No	No	No
Jordania	Asia	No	No	No
Kazajistán	Asia	No	No	No
Letonia	Europa	Sí	No	Sí
Lituania	Europa	Sí	No	Sí
Luxemburgo	Europa	Sí	No	Sí
Macedonia	Europa	Sí	No	No
Malta	Europa	Sí	No	Sí
Marruecos	África	No	Sí	No
México	América	No	Sí	No
Noruega	Europa	Sí	No	No
Nueva Zelanda	Oceanía	No	No	No
Países Bajos	Europa	Sí	No	No
Panamá	América	No	Sí	No
Perú	América	No	Sí	No
Polonia	Europa	Sí	No	Sí
Portugal	Europa	Sí	No	Sí
Puerto Rico	América	No	Sí	No
Reino Unido	Europa	Sí	No	No

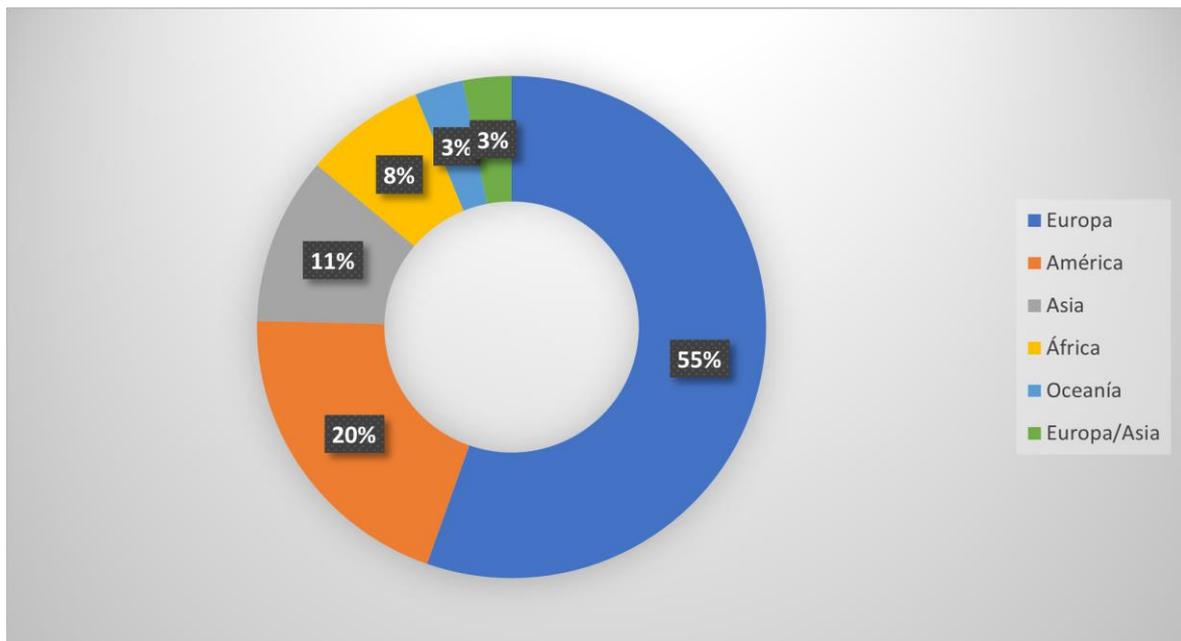
República Checa	Europa	Sí	No	Sí
Rumanía	Europa	Sí	No	Sí
Rusia	Europa/Asia	No	No	No
Sudáfrica	África	No	No	No
Suecia	Europa	Sí	No	Sí
Suiza	Europa	Sí	No	No
Túnez	África	No	No	No
Turquía	Europa	Sí	No	No
Ucrania	Europa	Sí	No	No
Uruguay	América	No	Sí	No
Vietnam	Asia	No	No	No
TOTAL	65	55,38%	18,46%	36,92%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, de los 65 países, un 55,38% pertenecen a la misma región que el país de origen de Inditex. Es decir, más de la mitad corresponden a Europa (36 países). Si se atiende a la Figura 4, se puede observar que la siguiente región a destacar es América, y principalmente América del Sur. Para comprender la presencia tan importante en estas dos regiones es necesario observar las siguientes columnas de la Tabla 10. La columna de lazos históricos explica la expansión de Inditex hacia Sudamérica y la última columna muestra si los países analizados pertenecen a la Unión Europea. De los 36 países europeos, 24 pertenecen a la Unión Europea, es decir, un 66,67%. Es evidente que en estos casos la distancia tanto geográfica como administrativa se ve enormemente reducida y que este hecho ha permitido al grupo expandirse de una forma más fácil, rápida y con menor riesgo.

Respecto a las entradas de Inditex en América, región muy alejada geográficamente, éstas vienen explicadas por los lazos históricos entre estos países y España. Tal y como se puede observar en la Tabla 10, dichos países excepto Brasil y Canadá han tenido lazos coloniales con España en el pasado, incluidas algunas zonas de Estados Unidos. Así, la distancia geográfica se ve superada por la distancia cultural. Tal y como se veía en la aplicación del modelo CAGE en el apartado anterior con México, estos países presentan semejanzas con España debido a la existencia de estos lazos coloniales. Fruto de ellos, existen una serie de aspectos comunes como el idioma, además de favorecer las relaciones del país de origen con el de destino.

Figura 4. Porcentaje de países con presencia física de Inditex por regiones, 2021



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el proceso de internacionalización de Inditex se ha llevado a cabo teniendo en cuenta las dimensiones consideradas por Ghemawat en su modelo. A pesar de que Inditex está presente en una gran cantidad de países, al analizar las regiones se distinguen claramente aquellas predominantes: Europa y América. En el resto de territorios, la presencia no es tan elevada o Inditex se ha dirigido a ellos con métodos de entrada que entrañan un menor riesgo como son las franquicias, tal y como se verá en el siguiente apartado. Asimismo, en África está presente principalmente de forma *online*.

Tal y como se ha mostrado en este estudio, que la empresa esté presente mayoritariamente en estas dos regiones se explica por la cercanía geográfica o por lazos históricos, que conllevan cultura y costumbres similares al país de origen. Estos dos factores reducen en gran medida las distancias y el riesgo y son los que, como se mostraba en el apartado anterior, llevaron a Inditex a seleccionar Portugal como primer país de destino en su expansión internacional. Así, se ha demostrado la importancia del análisis previo a la hora de seleccionar un país de destino y la importancia de los factores analizados.

4.2. Formas de entrada

Una vez que se ha seleccionado el país de destino, el siguiente paso es elegir cómo entrar al mercado seleccionado. Inditex ha realizado la apertura de tiendas en mercados internacionales de tres maneras diferentes que veremos a continuación.

4.2.1. Filiales propias

Esta es la forma más cara de entrada y se lleva a cabo mediante la inversión directa, es decir, tiendas de su propiedad. Es una estrategia que permite el control máximo de la administración, pues no se depende de un tercero. El Grupo Inditex ha adoptado esta estrategia para la mayoría de países europeos y de América del Sur que presentaban un alto potencial de crecimiento y bajo

riesgo para la empresa. Por lo tanto, este es el método que utilizó también en Portugal, al ser un país con riesgo bajo.

4.2.2. *Joint ventures*

Las joint ventures o empresas conjuntas consisten en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes crean una nueva empresa para realizar una actividad de colaboración (Guerras Martín & Navas López, 2015). Se combinan el *know how* y las instalaciones de la empresa local, en este caso Inditex, con la experiencia de la empresa en el mercado exterior, por lo que es una de las formas más utilizadas de cooperación.

El grupo recurrió a empresas conjuntas en mercados grandes e importantes, con barreras a la entrada. Así es el caso de Italia, donde en 2001, Inditex se unió al *Gruppo Percassi* debido a las barreras administrativas de este país, donde los comerciantes locales deciden si una marca internacional puede operar en una determinada ciudad.

También realizó una empresa conjunta en 1999 con la empresa alemana *Otto Versand*, beneficiándose de esta empresa en el sector de la distribución y consiguiendo entrar en el mercado alemán (do Nascimento Joao, Freddo, Negro de Figueiredo, & Maiochi, 2010).

4.2.3. *Franquicias*

Las franquicias son un tipo de contrato en el que una empresa cede a otra el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios en un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Este método se ha utilizado cuando los países son pequeños, arriesgados o están sujetos a importantes diferencias culturales o barreras administrativas. Inditex lo ha utilizado en países de Oriente Medio como Kuwait o Arabia Saudí, y fue utilizado por primera vez por Inditex en Chipre en 1996.

En 2019, las franquicias de Inditex representaban el 14% de su red de tiendas que son un total de 1.078 tiendas (Sanz, 2019).

5. CONCLUSIONES

Mediante el presente trabajo se ha pretendido mostrar por qué Portugal fue el primer mercado exterior al que se dirigió Inditex y qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de tomar dicha decisión. También se ha puesto de manifiesto la importancia de la selección del país de destino y del análisis previo a esta decisión. Para ello, se ha utilizado el modelo CAGE planteado por Ghemawat, 2004. En un mundo globalizado, es fácil olvidar las diferencias que separan a los países. Este modelo ha permitido visualizar dichas diferencias y comparar cinco mercados desde la perspectiva de España atendiendo a factores culturales, administrativos, geográficos y económicos. Aunque es un modelo genérico, cuando se traslada con rigor a la situación del mercado potencial y se contrasta con otros análisis como el análisis PEST, configuran herramientas considerablemente útiles que suministran información de gran relevancia para que el empresario tome su decisión final. A pesar de ello, cabe señalar que la estrategia perfecta para la internacionalización necesita también un análisis riguroso de la propia empresa y no solo del

mercado o del entorno.

Tal y como se esperaba, el estudio ha dado como resultado que Portugal es el mercado más atractivo para expandir la actividad del grupo Inditex. Es un país limítrofe con España, con una marcada cultura mediterránea y con grandes similitudes con nuestro país. Además, ambos países pertenecen a la Unión Europea y poseen una moneda común, lo que facilita en gran medida la expansión. Así, Portugal demuestra ser un país que presenta muy bajo riesgo y muy bajo coste, factores clave a la hora de expandir un negocio por primera vez.

Asimismo, analizando el proceso completo de internacionalización de Inditex, se ha podido observar que, la dimensión geográfica y la cultural-administrativa (lazos históricos) cobran gran relevancia. Más de la mitad de la presencia internacional de la empresa se encuentra en Europa, región de origen del grupo; y un 20% se encuentra en América, región con la que el país de origen mantiene lazos históricos y cultura similar. Además, estas dimensiones fueron claves en el proceso de selección de Portugal, siendo el país más cercano geográficamente y el país más similar en cuanto a cultura.

A rasgos generales se puede comprobar que la internacionalización es un proceso de gran envergadura para las empresas. A través de él la empresa crece y evoluciona, incrementando sus beneficios y consiguiendo una posición competitiva ventajosa frente a los competidores. La expansión exterior de Inditex comenzó pronto, a escasos años de su creación, pero sin correr demasiados riesgos y asegurando su éxito. Fue tal que un año después el grupo ya tenía presencia en Estados Unidos y Francia, tal y como se ha visto en el trabajo, y así siguió hasta lo que conocemos hoy en día, una multinacional presente en más de 200 mercados. A pesar de únicamente haber simplificado el análisis, éste suele ser el mismo para todos los mercados. Ninguna decisión es casualidad o fruto del azar, Inditex y todas las compañías, estudian el país y las posibilidades de crecimiento y si el resultado es favorable, se estudia la forma de entrada y el lugar adecuado para sus tiendas. Igualmente, dado que la entrada a Portugal se produjo en 1988 y el modelo CAGE fue diseñado por Ghemawat en 2004, resulta evidente que Inditex no lo utilizó como tal para decidir a qué mercado trasladar su actividad, si bien es cierto que los factores analizados en dicho modelo son factores genéricos objeto de estudio de las empresas no necesariamente con este modelo en concreto.

Es preciso señalar la principal limitación a la hora de realizar el análisis expuesto. Habría sido más adecuado realizarlo con datos y cifras correspondientes a 1988, año en el que se produjo la entrada de Inditex en Portugal, y así poder observar los datos que la empresa tuvo en cuenta en aquel momento, pero la búsqueda y disponibilidad de datos fiables relativos a ese año no ha sido satisfactoria. Aún así, se ha tratado de demostrar que el resultado final no se ve afectado por utilizar datos actuales, añadiendo en el anexo una tabla con los datos disponibles en el Banco Mundial sobre el PIB y PIB per cápita tanto en 1988 como en la actualidad. También es cierto que factores como el idioma o la distancia geográfica son los mismos a pesar del paso del tiempo.

El presente trabajo, puede ser de utilidad tanto para directivos como para investigadores. Se ha utilizado la empresa Inditex para aplicar el modelo CAGE, pero este es aplicable a cualquier empresa que pretenda expandirse internacionalmente. El modelo permite seleccionar el país de destino más atractivo.

Para finalizar, como futuras investigaciones se plantea la realización de estudios en un nivel micro o la realización del estudio introduciendo variables. Pese a que el modelo CAGE es una buena primera aproximación, se centra en las distancias en un nivel más macro pudiendo olvidar ciertos factores. Además, es un modelo que no aborda la posible reducción de distancias mediante el uso de fusiones, adquisiciones o alianzas entre empresas. Por último, el proceso de internacionalización no se detiene aquí, precisa de una adaptación al mercado e implementación y control de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J., 2021. Inditex concentró el 63% del cierre de tiendas en China. *ABC*, 13 Marzo.

Anon., 2018. Las 7.475 tiendas de Inditex en el mundo. *El País*, 14 Marzo.

Anon., 2019. *Informe Anual del Banco de España*, s.l.: s.n.

Anon., 2020. *Banco Mundial*. [En línea]
Available at: <https://datos.bancomundial.org/>

Anon., 2020. *Confederación Española de Organizaciones Empresariales*. [En línea]
Available at: <https://www.ceoe.es/es>

Anon., 2021. *Atlas de marcas*. [En línea]
Available at: <https://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/inditex/>

Buckley, P. & Casson, M., 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. s.l.:s.n.

Cardozo, P. P., Chavarro, A. & Ramírez, C. A., 2007. Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3).

DatosMacro, 2021. *datosmacro.com*. [En línea]
Available at: <https://datosmacro.expansion.com/>

Deloitte, 2020. *Global Powers of Retailing*, s.l.: s.n.

Días, C., 2001. *El grupo de Zara saldrá a Bolsa el 23 de mayo valorado en 1,5 billones*. [En línea]
Available at: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/04/28/empresas/988465195_850215.html

do Nascimento Joao, B., Freddo, A. C., Negro de Figueiredo, G. & Maiochi, A. P., 2010. Internacionalización en la industria de la moda: El caso Zara. *Revista Galega de Economía*, 19(2), pp. 1-23.

Domínguez, B., Gómez, J. & Maicas, J. P., 2017. ¿Cómo afecta la distancia a la expansión internacional de las empresas? Evidencia en la industria de las telecomunicaciones móviles. *Universia Business Review*, Issue 57, pp. 92-143.

Dunning, 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Volumen 19.

Economía Digital, 2017. *Economía Digital Galicia*. [En línea] Available at: https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/inditex-ventas-de-textil-en-portugal_506181_102.html

EPA, 2019. *Encuesta de Población Activa*. [En línea] Available at: epa.com.es

Ernst & Young S.L., 2020. *Informe sector moda en España*, s.l.: s.n.

Ghemawat, P., 2007. *Redefiniendo la globalización*. s.l.:Ediciones Deusto.

Ghemawat, P. & Nueno, J. L., 2006. Zara: Moda rápida. *Harvard Business School*, 21 Diciembre.

Grant, R. M., 2006. *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. s.l.:s.n.

Guerras Martín, L. Á. & Navas López, J. E., 2015. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

ICEX, 2020. *Resumen de las relaciones bilaterales de EE.UU. con España*, s.l.: s.n.

Inditex, 2021. *Inditex*. [En línea] Available at: <https://www.inditex.com/es/>

INE, 2020. *Instituto Nacional de Estadística*. [En línea] Available at: <https://www.ine.es/>

Ivester, A. L. & Neefus, J. D., 2015. Industria de productos textiles. En: *La industria textil: historia, salud y seguridad*. s.l.:s.n.

Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975. The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of management*, Volumen 12.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2007. *Exploring Corporate Strategy*. s.l.:Pearson Education Limited.

Lorenzo, J. d., 2021. *La Celosía*. [En línea] Available at: <http://www.lacelosia.com/mercadona-e-inditex-ascienden-en-la-distribucion-mundial-segun-global-powers-retailing/>

Mintzberg, H., 1988. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

ModaEs, 2016. *Quince años de Inditex en bolsa: el valor del grupo se multiplica por ocho desde 2001*. [En línea] Available at: <https://www.modaes.es/empresa/quince-anos-de-inditex-en-bolsa-el-valor-del-grupo-se-multiplican-por-ocho-desde-2001.html#:~:text=Inditex%20sali%C3%B3%20a%20bolsa%20el,valor%20de%203%2C58%20>

euros.

Porter, 1990. *The Competitive Advantage of nations*. s.l.:s.n.

Ropero, J. G., 2021. Arabia Saudí y Rumanía, los únicos países del top 20 de Inditex que suman tiendas. *CincoDías (El País)*, 11 Marzo.

Sanz, A., 2019. Las franquicias de Inditex ya representan el 14% de su red de tiendas y de su facturación. *Voz Pópuli*, 7 Agosto.

Statista, 2020. *Statista. Población extranjera de España en 2020, por nacionalidad*. [En línea] Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/472512/poblacion-extranjera-de-espana-por-nacionalidad/>

Vernon, R., 1996. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Mayo.

Villarreal, Ó., 2005. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), pp. 55-73.

Welch, L. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, Issue 14, pp. 36-64.

ANEXOS

ANEXO 1. Comparación de datos actuales con los datos de 1988.

Tabla 11. Distancias económicas en 1988.

País	PIB 1988 en dólares	PIB 2019 en dólares ¹⁰	PIB per cápita 1988 en dólares	PIB per cápita 2019 en dólares ¹¹	Tasa de desempleo 1988	Tasa de desempleo 2020 ¹²
España	397,2 miles de millones	1'4 billones	9.703,12	29.564'7	17,6%	15'7%
Estados Unidos	5,236 billones	21,43 billones	21.417,01	65.297,52	5,3%	8,1%
Portugal	56,35 miles de millones	238,8 miles de millones	5.623,7	23.214	6,3%	7,2%
México	181,6 miles de millones	1'3 billones	2.247,98	9.946	No hay datos disponibles	4,7%
Marruecos	25,71 miles de millones	119,7 miles de millones	1.066,33	3.204'1	No hay datos disponibles	10'1%
Francia	1,1019 billones	2,72 billones	17.680	40.496,4	8,8%	8,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial.

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, aunque las cifras son mucho mayores en la actualidad, Estados Unidos era y sigue siendo el país con las cifras más altas seguido por Francia. Marruecos y México eran en 1988 y son en la actualidad los países con las cifras económicas más desfavorables.

Si ordenamos los países en función de su PIB, la ordenación sería la siguiente:

¹⁰ A precios actuales.

¹¹ A precios actuales.

¹² Porcentaje de la población activa total.

Tabla 12. Ordenación de países según su PIB.

País	PIB 1988 en dólares	País	PIB 2019 en dólares
Estados Unidos	5,236 billones	Estados Unidos	21,43 billones
Francia	1,1019 billones	Francia	2,72 billones
España	397,2 miles de millones	España	1'4 billones
México	181,6 miles de millones	México	1'3 billones
Portugal	56,35 miles de millones	Portugal	238,8 miles de millones
Marruecos	25,71 miles de millones	Marruecos	119,7 miles de millones

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial.

Al ordenar los países según su PIB de mayor a menor, se observa que este es el mismo tanto en 2019 como en 1988.