



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Estudio Estratégico del Índice Big-Mac

Presentado por:

Álvaro Jiménez Herreras

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 11 de julio de 2024

RESUMEN

Se ha elaborado este trabajo con el objetivo de estudiar la viabilidad de usar el Índice Big Mac como posible herramienta para las empresas a la hora de internacionalizarse y configurar su estrategia de precios en nuevos mercados. Para probarlo, hemos aplicado el Índice a una cesta de la compra de una multinacional como es Zara, analizando las diferencias obtenidas y encontrando explicación a estas.

Palabras clave: precios, estrategia, internacionalización, mercados

ABSTRACT

This work has been prepared with the objective of studying the feasibility of using the Big Mac Index as a potential tool for companies when internationalising and setting their pricing strategy in new markets. To test it, we have applied the Index to a shopping basket of a multinational company like Zara, analysing the differences obtained and finding explanations for them.

Key words: pricing, strategy, internationalisation, markets

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Explicación de las posibilidades de crecimiento que tienen las empresas (matriz de Ansoff)	5
3. Desarrollo de mercados y, en concreto la internacionalización. ¿Qué información nos proporciona el índice Big Mac que pueda resolver algún problema a la hora de que una empresa se quiera internacionalizar?	11
4. Metodología del Índice Big-Mac	13
5. Presentación del índice Big Mac	14
5.1. Sin ajustar	14
5.2. Ajustado al PIB per cápita	15
5.3. ¿Qué problema puede solucionar a una empresa?	18
6. Análisis de la situación actual de la eurozona como potencial mercado	21
7. Aplicación práctica del índice a Zara (Inditex)	24
7.1 Introducción a Inditex	24
7.2 Configuración de la cesta de productos	25
7.3 Diferencias con EEUU	26
7.4 Diferencias con México	28
7.5 Diferencias con Suiza	29
7.6 Diferencias con China	29
8. Conclusiones	31
9. Referencias bibliográficas	34
10. Anexos	36

1. INTRODUCCIÓN

El pasado curso tuve la gran suerte de participar en el programa Erasmus, pudiendo estudiar en una gran ciudad como es Budapest. Esta experiencia me permitió viajar entre distintos países, conociendo culturas muy distintas en tan sólo un año y fijarme (por algo elegí este grado) en las diferencias económicas entre cada país por el que iba pasando.

Uno de los detalles que comentamos en mi grupo fue el de las grandes diferencias entre los precios de los distintos países, siendo uno de los ejemplos más ilustrativos el precio del Big-Mac, al cual, en ocasiones, y, pecando de “turistas”, recurriamos y era nuestra elección para comer. Recuerdo pagar casi 12€ en Viena y, en sitios como Belgrado, apenas llegaba a 6€.

Por lo tanto, me planteé cómo podría explicar estas diferencias y empecé a investigar, dando así con el Índice Big-Mac, el cual reunía todas las características que buscaba. Realiza una comparativa entre los distintos precios de la hamburguesa a lo largo de todo el mundo, permitiendo analizar las diferencias entre los países.

La metodología del trabajo será utilizar el Índice Big-Mac, el cual fue elaborado por la revista The Economist en 1986, para analizar las diferencias entre países y cómo pueden usarlo las empresas a la hora de internacionalizarse. The Economist usa como fuentes: la propia McDonald's para los precios de las hamburguesas, el FMI para los datos de las divisas y el Eurostat para los valores del PIB per cápita. Para realizar la comparativa, utilizaremos como moneda de referencia el euro, comparando los 54 países que forman parte del listado según el estudio y que se pueden consultar en el Anexo 1.

Por otro lado, cabe destacar que el Índice tiene dos versiones, una sin ajustar y otra ajustada al PIB per cápita. Nosotros vamos a utilizar esta última, ya que así eliminamos algunas diferencias que los distintos costes laborales o la inmigración entre los países puedan causar, debilitando así la fiabilidad del Índice. Se ampliará la metodología en la descripción del Índice.

2. EXPLICACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO QUE TIENEN LAS EMPRESAS (MATRIZ DE ANSOFF)

El crecimiento es un objetivo clásico de las empresas, que buscan mejorar sus procesos actuales para alcanzar mayores objetivos. El principal motivo por el que una empresa busca ampliar sus mercados es la búsqueda de crecimiento¹. Sin embargo, es necesario analizar en profundidad qué factores subyacen al crecimiento empresarial y cómo las empresas pueden lograrlo.

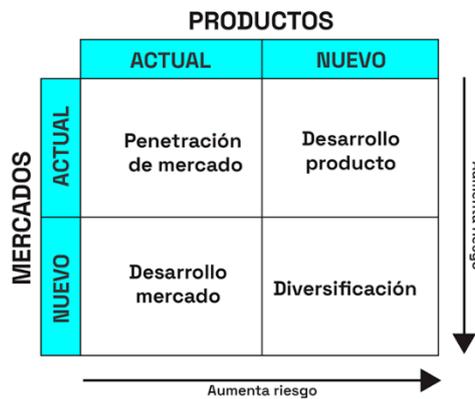
Este crecimiento, tan buscado por directivos y empresarios, no ha sido fácil de alcanzar en los últimos años. De hecho, en la última década, las grandes empresas han crecido a la mitad de ritmo que lo hacían antes de la crisis de 2008, con un incremento promedio del 2,8% antes de la pandemia del COVID-19.

Cuando se habla de las posibilidades de crecimiento de una empresa, una teoría muy popular entre los economistas es la matriz de Ansoff. Esta herramienta, desarrollada en 1957 por el economista y matemático Igor Ansoff, ha sido utilizada por grandes empresas como Philips, General Electric e IBM. Ansoff, gracias a su conocimiento en estrategia, creó esta matriz para ayudar a las empresas a encontrar oportunidades de crecimiento basadas en sus productos y mercados.

Pero, ¿qué es la matriz de Ansoff? Se trata de un marco estratégico que ayuda a las empresas a identificar posibles estrategias de crecimiento.

¹ Crecimiento: según el EAE, se define como el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito. Aunque esta definición es algo ambigua y, por ende, hay muchas formas de medirlo, nosotros utilizaremos la facturación como forma de medir el crecimiento

CUADRO 1: Matriz de Ansoff



Fuente: STAMINA marketing

Como podemos apreciar en el cuadro 1, contamos con dos factores clave: los productos y los mercados. A medida que nos expandamos en ambos de nuestra actividad actual, afrontaremos más riesgo, puesto que estaremos adentrándonos en nuevos contextos.

Por lo tanto, con estas dos variables, son cuatro las posibles estrategias de crecimiento, las cuales iremos analizando de menor a mayor riesgo:

1.1. Penetración de mercado:

1.1.1. ¿En qué consiste?

Se trata del primer cuadrante de la matriz y de la opción con menos riesgo. Esto se debe a que utilizamos tanto los mercados como los productos actuales, tratando de aumentar la venta de nuestros productos en los mercados en los que ya tenemos una relación.

Trataremos de consolidar nuestros clientes ya existentes, intentando, por ejemplo, aumentar la frecuencia de compra, pero también tratando de captar los de la competencia, con estrategias como las bajadas de precios.

1.1.2. Ejemplo:

Las campañas de descuentos como el Black Friday serían un ejemplo perfecto, puesto que las compañías ofrecen el mismo producto en el mismo mercado, pero tratando de penetrar más en la clientela mediante la bajada de precios, haciéndolo así más atractivo para el consumidor.

1.1.3. Beneficios:

Poseemos un conocimiento pleno tanto de nuestra clientela como del producto, por lo que no necesitaríamos recabar tanta información sobre nuevos productos o mercados como en otros casos, pudiendo actuar con mayor agilidad.

1.1.4. Inconvenientes:

Si el contexto del mercado no es bueno, podemos vernos afectados por él sin demasiada capacidad de actuación. Es decir, si sale una noticia negativa sobre un producto que nosotros vendemos y ese es el único producto que vendemos, estaremos gravemente afectados, mientras que si nuestra cartera de productos es más amplia podemos apoyarnos en las ventas de los otros productos.

1.2. Desarrollo de mercados

1.2.1. ¿En qué consiste?

La siguiente opción consistiría en, con la misma base de productos existentes, tratar de expandirnos en nuevos mercados, satisfaciendo así mayor demanda y pudiendo aumentar nuestras ventas. Se trata de una posibilidad que encajaría en una empresa que sepa que tiene un gran producto y que este sea capaz de satisfacer a los nuevos consumidores.

1.2.2. Ejemplo:

Un ejemplo de este caso se daría en cualquier tienda que abra en una nueva ubicación, como, por ejemplo, un supermercado en expansión que abre en una nueva ciudad.

1.2.3. Beneficios:

El hecho de expandirnos a nuevos mercados implica varias ventajas. La primera de ellas sería una diversificación del riesgo, ya que no nos vemos expuestos a un solo mercado y posibles variaciones en este podrían afectar tanto a la demanda como a la oferta (por ejemplo, cambios en los gustos de los consumidores o en la regulación del mercado). Además, podríamos aprovecharnos de oportunidades que surjan en mercados

emergentes, que, junto al hecho de acceder a nuevos segmentos de clientes, completarían las posibles ventajas.

1.2.4. Inconvenientes:

Evidentemente, al expandirnos a nuevos mercados, corremos el riesgo de no conocer bien estos, pudiendo cometer errores a la hora de analizarlo y actuar. Además, en este nuevo mercado encontraremos nuevos competidores que es posible que cubran las necesidades que nosotros estábamos cubriendo en nuestro anterior mercado. A todo esto, también habría que sumarle el nuevo coste operativo y de logística, que, junto a las posibles barreras regulatorias, pueden afectar considerablemente a nuestros costes, y, por tanto, a nuestro margen.

1.3. Desarrollo de productos

1.3.1. ¿En qué consiste?

Una característica muy importante de toda empresa debe ser la de detectar las necesidades de los clientes. Y, además, saber adaptarse a ellas. Si detectamos que nuestros actuales clientes no tienen alguna necesidad cubierta, una estrategia interesante puede ser la de tratar de desarrollar ese nuevo producto o servicio que ellos demandan. De esta forma, no solo aumentaremos el consumo de nuestros actuales clientes, sino que además conseguiremos atraer a nuevos consumidores, aumentando así nuestra participación en el mercado.

1.3.2. Ejemplo

Algún ejemplo que ilustre este caso sería, por ejemplo, cuando una hamburguesería tradicional decide lanzar una hamburguesa vegana, atrayendo así a este tipo de consumidores que, sin este movimiento, no se habrían planteado consumir productos de esta empresa.

1.3.3. Beneficios

Al expandir nuestros productos, diversificaremos nuestro portfolio, reduciendo la dependencia que podamos tener en ciertos productos y siendo así más estables. Por otro lado, el hecho de que nuestros actuales clientes tengan mayor oferta para consumir

aumentará su satisfacción con la compañía, pudiendo aumentar nuestra cuota de mercado sin necesidad de acudir a nueva clientela. Además, podemos encontrar sinergias entre nuestros nuevos productos y los actuales que nos permitirán maximizar nuestros recursos y costes.

1.3.4. Inconvenientes

Sin embargo, debemos de analizar bien que esa nueva práctica no sea muy distinta de nuestro core², ya que si no corremos el riesgo de perder el foco y que nuestra ventaja competitiva en nuestro “expertise”³ se vea mermada. Además, necesitaremos una inversión importante que cubra los gastos en I+D para el desarrollo de los productos.

1.4. Diversificación

1.4.1. ¿En qué consiste?

Se trata de la estrategia más arriesgada, puesto que debemos salir tanto de la línea de productos actual como de los mercados en los que opera la empresa. Además, encontramos dos tipos de diversificación: la relacionada (el nuevo producto tiene alguna sinergia con la cartera de productos, aun siendo un nuevo mercado) y la no relacionada (el nuevo producto no está en absoluto relacionado, siendo la empresa completamente inexperta en este nuevo campo).

1.4.2. Ejemplos

- Relacionada: los fabricantes como Ferrari o Lamborghini han decidido fabricar coches “todoterreno” (SUV), que comparten sinergias con sus deportivos al ser también un coche, pero que requieren de una plataforma completamente nueva. Además, están acudiendo a un nuevo mercado, puesto que su nuevo público objetivo pasa de ser gente enfocada en el rendimiento a alguien que también busque más versatilidad. Su competencia también ha cambiado, siendo estas marcas como, por ejemplo, Land Rover.

² Core: se trata de la actividad principal o que mayor valor aporta a una empresa

³ Expertise: es el conocimiento especializado de una empresa que ha acumulado a lo largo del tiempo gracias a su actividad

- No relacionada: Este caso se ha dado en empresas como Acciona o Ferrovial, las cuales no sólo han desarrollado nuevos servicios y sino que también se han expandido por todo el mundo. En un inicio empezaron como constructoras, pero, con los años, han desarrollado nuevos servicios como los de Facilities (por ejemplo, los de limpieza), que nada tenían que ver con sus negocios originales.

1.4.3. Beneficios

El beneficio más obvio es el de poder alcanzar nuevos mercados y, por consiguiente, nuevos ingresos que no serían posibles sin haber desarrollado estos nuevos productos. Sin embargo, no sólo conlleva un mayor ingreso y beneficio, sino que el hecho de diversificarse les ha permitido ser menos vulnerables ante cambios coyunturales en sectores específicos, disminuyendo así su riesgo a la vez que aumentan sus ingresos.

1.4.4. Inconvenientes

Al expandir nuestra presencia tanto en nuevos mercados como con nuevos productos, incrementaremos la complejidad operativa de la organización, para lo cual debemos estar adecuadamente preparados a nivel estructural y de gestión. Además, es fundamental contar con un capital inicial que nos permita desarrollar estos nuevos productos y servicios, así como facilitar nuestra expansión a nuevos mercados, por lo que podemos poner en riesgo nuestro negocio principal si esta diversificación no consigue los retornos esperados por nuestras proyecciones.

3. Desarrollo de mercados y, en concreto la internacionalización. ¿Qué información nos proporciona el índice Big Mac que pueda resolver algún problema a la hora de que una empresa se quiera internacionalizar?

Una vez analizadas todas las posibilidades de crecimiento según la matriz de Ansoff, concluimos que es el desarrollo de mercados el área donde el Índice Big-Mac nos será de mayor utilidad. Este índice nos permite observar el comportamiento de un producto estándar (Big Mac) en diferentes países, comparando el poder adquisitivo de sus monedas y, por consiguiente, ayudándonos a definir nuestra estrategia de precios en función de estos factores.

Tal y como mencionábamos antes, el desarrollo de mercados y la internacionalización representan aspectos fundamentales en la expansión y crecimiento de las empresas en un entorno globalizado. La internacionalización ofrece oportunidades de acceso a nuevos mercados, diversificación de riesgos y aumento de la competitividad. Sin embargo, también plantea una serie de retos que deben ser abordados estratégicamente para garantizar el éxito en el escenario internacional.

Uno de los desafíos clave es la comprensión y adaptación a las diferencias culturales, económicas y regulatorias entre los distintos países. La variabilidad en los gustos del consumidor, las normativas comerciales y las condiciones económicas pueden impactar significativamente en la penetración exitosa de un mercado extranjero. Es aquí donde la información detallada proporcionada por indicadores como el índice Big Mac puede desempeñar un papel crucial.

El índice Big Mac, creado por The Economist, compara el coste de la popular hamburguesa en diferentes países para evaluar las *disparidades cambiarias*⁴ y el poder adquisitivo. Este indicador ofrece una visión práctica y tangible de las diferencias económicas entre naciones. Al analizar el índice Big Mac, las empresas pueden

⁴ *Disparidades cambiarias: se trata de las posibles variaciones que el tipo de cambio entre dos monedas puede sufrir debido a cambios en el equilibrio*

identificar patrones de comportamiento del consumidor, evaluar la competitividad de precios y ajustar sus estrategias de fijación de precios en consecuencia.

Además, el índice Big Mac también puede proporcionar información sobre la estabilidad económica y la inflación en un país determinado. Estos factores son esenciales para la toma de decisiones en cuanto a la entrada en nuevos mercados, permitiendo a las empresas anticipar y mitigar riesgos financieros.

No obstante, es importante recalcar que el índice Big Mac no aborda por completo todos los retos asociados con la internacionalización. Factores como las barreras culturales, la gestión de la cadena de suministro internacional, la adaptación de la estrategia de marketing y la gestión de recursos humanos también deben ser analizados.

4. METODOLOGÍA DEL ÍNDICE BIG-MAC

En este estudio, utilizaremos el Índice Big-Mac como herramienta principal para comparar el poder adquisitivo entre diferentes países y evaluar la viabilidad económica de nuevos mercados. El Índice Big-Mac es una medida de la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) basada en el precio de un Big Mac de McDonald's en varios países, gracias al cual podremos realizar comparaciones económicas utilizando un producto homogéneo, proporcionando una base consistente para nuestro análisis.

1. Selección del Índice:

Elegimos el Índice Big-Mac ajustado por el PIB per cápita debido a su capacidad para ofrecer una comparación más precisa del poder adquisitivo entre países con diferentes niveles de desarrollo económico. Este ajuste permite considerar no solo los precios relativos, sino también el nivel de ingresos y bienestar económico de cada país, proporcionando un contexto más completo para la toma de decisiones.

2. Moneda Base:

Para las comparaciones, utilizaremos el euro (EUR) como moneda base, ya que se trata de la moneda que utilizamos en España

3. Comparación de Países:

En nuestro análisis, compararemos una selección de países representativos, incluyendo economías desarrolladas y emergentes. Esto incluirá, pero no se limitará a, países como Alemania, España, Francia, Japón, China, India, Brasil y México. La selección de estos países se basa en su relevancia para el mercado global y su variabilidad en términos de desarrollo económico y poder adquisitivo.

5. PRESENTACIÓN DEL ÍNDICE BIG-MAC

El Índice Big Mac es una herramienta económica desarrollada por la revista The Economist para evaluar la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) entre distintas monedas.

Esta Paridad del Poder Adquisitivo son los tipos de conversión que igualan el poder de adquisición de distintas monedas, eliminando las diferencias entre los niveles de precios entre ambos países.

Este indicador utiliza el precio de la Big Mac, la emblemática hamburguesa de la cadena de comida rápida McDonald's, como referencia para comparar los costes relativos en diferentes países.

¿Por qué elegir el Big-Mac como producto de referencia? Gracias a la internacionalización de McDonald's y su extensa distribución a lo largo de todo el mundo (cuenta con 40.275 restaurantes en todo el mundo según Statista, aunque más de un cuarto de ellos sean Estados Unidos), podemos comparar el precio de un bien homogéneo y estandarizado a lo largo de todo el mundo. En España, esta cifra sobrepasa los 500 restaurantes.

Cabe destacar que tenemos 2 versiones del índice, las cuales vamos a detallar a continuación:

5.1. Índice Big-Mac sin ajustar

Para calcular el Índice sin ajustar, se siguen 3 pasos:

5.1.1. Recolección de datos:

Se recopilan los datos que la hamburguesa tiene en cada uno de los países. Cabe destacar que puede haber algunas diferencias en los ingredientes de la hamburguesa, ya que, como es lógico, la logística impide que cada uno de los ingredientes sean de la misma procedencia. Además, también debemos tener en cuenta que los impuestos de cada país alteran el precio final del bien.

5.1.2. Conversión a una moneda base:

Al proceder de EEUU, lo normal es que la comparación se realice en dólares. Sin embargo, nosotros utilizaremos el euro, que es el que utilizamos en Europa, pudiendo realizar un análisis de cómo se encuentra nuestra región respecto al resto.

5.1.3. Cálculo del Índice:

Se divide el precio del Big-Mac en un país por el precio en otro país, obteniendo una tasa de cambio implícita basada en el principio de la PPP

$$\text{Índice Big Mac} = \frac{\text{Precio Big Mac en País A (moneda local)}}{\text{Precio Big Mac en País B (moneda local)}}$$

5.1.4. Comparación con el Tipo de Cambio Nominal

Tras obtener el valor del Índice, podremos saber la valoración de la moneda del País A, teniendo como base la del País B.

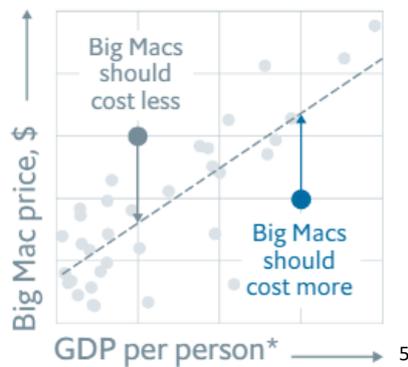
- Si el Índice es mayor que el tipo de cambio: indica que la moneda está sobrevalorada, puesto que, con el mismo tipo de cambio, no podríamos comprar la hamburguesa
- Si el Índice es menor que el tipo de cambio: la moneda estaría infravalorada, ya que, no sólo podríamos comprar la hamburguesa, sino que nos sobraría presupuesto.

Lo explicaremos más adelante con un ejemplo real entre dos países.

5.2. Ajustado al PIB per cápita

Una versión que se hizo más adelante del Índice calcula el precio predicho de la hamburguesa en función del PIB per cápita de cada país, eliminando así algunas diferencias entre países como pueden ser: los costes laborales, la inmigración e importaciones que pueden debilitar la mencionada Paridad del Poder Adquisitivo.

GRÁFICO 1: Predicción de cuál debería ser el precio de la hamburguesa en función del PIB per cápita



Fuente: The Economist

Observando el gráfico anterior, podemos observar como el PIB per cápita (“GDP per person” en inglés) nos calcula lo que debería ser el precio esperado, y, si el precio real de la hamburguesa se sitúa fuera de esta línea, significará que el precio está en desequilibrio.

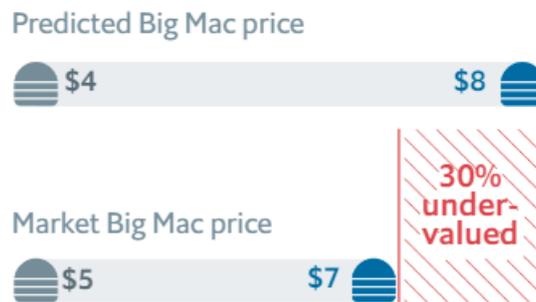
Por encima de esta línea, significará que el precio de la hamburguesa es más caro de lo que debería (o, dicho de otra forma, que está sobrevalorada), y viceversa, si está por debajo, es que la hamburguesa es más barata de lo que debería (infravalorada). Esta relación nos puede recordar a la teoría de valoración de acciones de Markowitz.

Esto nos dará una proyección de lo que deberían costar las hamburguesas utilizando la base del país que elijamos, puesto que supondrá que en función de si el PIB per cápita es mayor o menor el precio de la hamburguesa deberá ser proporcional a él (teniendo en cuenta, evidentemente, los tipos de cambio).

⁵ Al tipo de cambio del Índice Big Mac

En la infografía inferior podemos observar cómo funcionaría:

Figura 1: Explicación de la valoración del Índice entre países



Fuente: The Economist

La fórmula exacta para calcular si una moneda está valorada o infravalorada será:

$$\frac{\text{Precio Mercado}}{\text{Precio Predicho}} - 1$$

Cabe destacar que este *Precio Predicho* se calcula en función del PIB per Cápita de cada país mediante una regresión lineal.

Si el resultado de la fórmula es positivo estará sobrevalorado, mientras que si es negativo estará infravalorado.

Si usamos de ejemplo algún país, por ejemplo, Estados Unidos:

	Euro (€)	Dólar (\$)	Δ
EEUU <i>Valor predicho</i>	5,39	6,03	1,12
<i>Valor mercado</i>	-	5,23	-13,2% (Infravalorado)

El cálculo sería:

$$\frac{5,23}{6,03} - 1 = -13,2\% \text{ (Infravalorado)}$$

5.3. ¿Qué problemas puede solucionar a una empresa?

Una vez hemos visto cómo se calcula, vamos a ver qué posibilidades tiene de ser aplicado en una empresa, planteando distintos tipos de problemáticas que podríamos atajar utilizando el índice:

5.3.1. Estrategia de fijación de precios en el extranjero:

A medida que una empresa quiera internacionalizarse, deberá plantearse qué precios se van a implantar en el extranjero en relación con los de su origen, de tal manera que sean rentables y competitivos.

Para ello, la empresa en cuestión puede acudir al Índice y ver si, además del ajuste respecto al tipo de cambio correspondiente, hay que realizar alguna otra corrección más, analizando si los bienes están infravalorados o sobrevalorados, y actuando en consecuencia.

5.3.2. Evaluación de poder adquisitivo:

Si en el país que estamos analizando, el precio del Big-Mac es más alto en comparación con otro, podemos concluir que: 1) los consumidores tienen mayor poder adquisitivo o 2) los costes de producción y operaciones son más altos. Si el precio del Big-Mac fuera más bajo, estaríamos ante el caso contrario.

Por lo tanto, el índice podría ayudarnos a la hora de posicionarnos en el mercado, ajustando nuestros precios a una posición más premium en el primer caso, puesto que: 1) hay mayor capacidad de consumo por parte de la población y 2) al ser los costes de operaciones mayores, dispondremos de poco margen bruto si buscamos ir a una posición más "low-cost".

5.3.3. Gestión de riesgos cambiarios:

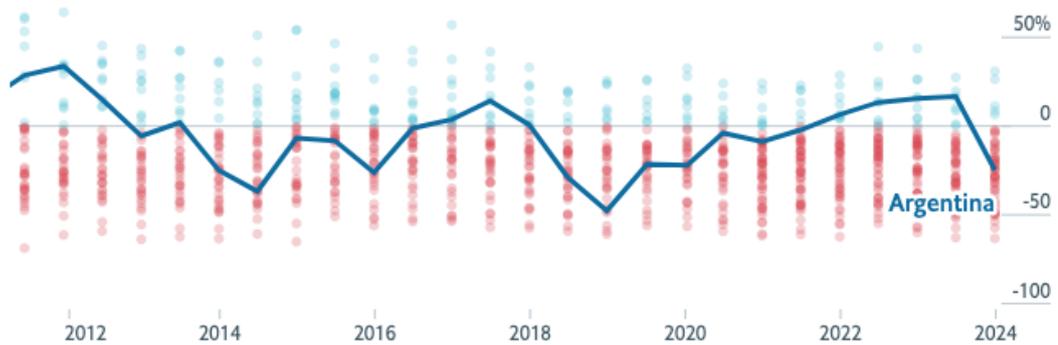
Otro factor importante es la posibilidad de evaluar la estabilidad del tipo cambiario entre nuestra sede y los países a los que nos planteamos expandirnos. Si vemos que hay una gran fluctuación a lo largo de los años, corremos un mayor riesgo de que esto nos afecte negativamente y perdamos el valor conseguido en el país al que nos hayamos expandido.

Por otro lado, si a lo largo de los años apenas ha habido variaciones, nos garantizará una mayor seguridad y disminuirá el riesgo de que podamos salir perjudicados por el tipo de cambio.

Argentina es uno de los ejemplos que ilustra esta casuística:

GRÁFICO 2: Evolución del Índice Big-Mac del peso argentino respecto al euro

2011-2024



Fuente: The Economist

Como podemos observar, se ha pasado de que, en 2019, en Argentina un Big-Mac costase 1,75€ y en la zona euro 4,05€, a que en 2023 el precio subiera hasta 5,44€ en Argentina, mientras que en la zona euro llegara hasta los 5,28€. Esto supone un notable incremento del 210,86% en Argentina, que en España “tan sólo” sería del 30,37%.

Si con estos datos, calculamos el índice Big-Mac, vemos como el peso argentino pasó de estar infravalorado un 47,7% en 2019 a que esté un 16,7% sobrevalorado frente al euro en 2023. Esto se debe a que, si tenemos en cuenta las diferencias del PIB per cápita, la hamburguesa debería costar un 11,8% menos en Argentina, mientras que en realidad cuesta un 3% más.

Pero, ¿cómo se traduce esto en el posible impacto que pueda tener en nuestra empresa?

Pues bien, el primer factor más obvio es que, el principal motivo de que hayan subido los precios se deberá al aumento de los costes de las operaciones, por lo que las empresas necesitan subir los precios para mantener su margen bruto.

Esto implica que el país será menos llamativo a la hora de invertir en él, puesto que será muy difícil mantener un buen margen.

5.3.4. Decisiones de expansión: Comparativa entre países

Una vez hayamos hecho los análisis de los distintos países, podremos comparar los datos gracias a la globalidad del Big-Mac, eligiendo aquel país que contenga unas métricas más favorables. Es decir, que el contexto del país sea el que mejor se adapte al producto que queremos expandir.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EUROZONA COMO POTENCIAL MERCADO

En este apartado, lo que se pretende es analizar la situación de la eurozona según el Índice Big-Mac como potencial mercado para empresas que se planteen entrar en él.

Al ser el Euro la moneda usada en toda la Eurozona, se utiliza la media ponderada del precio del Big-Mac entre los países miembros como valor de referencia.

Usaremos el método ajustado al PIB per cápita, puesto que es el que elimina los posibles sesgos que pueda haber, como ya hemos comentado anteriormente.

Tabla 1: Listado de países analizados en el Índice Big-Mac a enero de 2024, usando como divisa de referencia el euro

Country	2011	2024	Under/over valued, %	Country	Currency	Under/over valued, %
Uruguay	Peso		30.8	Honduras	Lempira	-19.4
Switzerland	Franc		26.3	Australia	A\$	-20.9
Sri Lanka	Rupee		11.3	UAE	Dirham	-21.3
Norway	Krone		8.6	Bahrain	Dinar	-21.7
Costa Rica	Colón		6.4	Kuwait	Dinar	-23.4
Euro area	Euro	BASE CURRENCY		Turkey	Lira	-23.9
Colombia	Peso		-2.3	Argentina	Peso	-24.9
Mexico	Peso		-2.6	Pakistan	Rupee	-25.0
Sweden	Krona		-3.7	Israel	Shekel	-27.8
Britain	Pound		-4.3	Thailand	Baht	-27.9
Brazil	Real		-8.8	Guatemala	Quetzal	-28.6
Canada	C\$		-9.3	Hungary	Forint	-29.0
Poland	Zloty		-9.9	Singapore	S\$	-29.0
Denmark	Krone		-11.7	South Korea	Won	-30.4
Saudi Arabia	Riyal		-12.8	Moldova	Leu	-32.1
United States	US\$		-13.3	Jordan	Dinar	-32.1
Nicaragua	Córdoba		-15.0	Azerbaijan	Manat	-34.0
New Zealand	NZ\$		-17.5	Oman	Rial	-35.9
Chile	Peso		-17.7	China	Yuan	-36.1
Peru	Sol		-18.9	Romania	Leu	-38.6
Czech Rep.	Koruna		-19.4	Vietnam	Dong	-42.0

Ukraine	Hryvnia		-43.5
Philippines	Peso		-44.8
Egypt	Pound		-46.5
Qatar	Riyal		-48.7
South Africa	Rand		-48.8
Malaysia	Ringgit		-49.6
India	Rupee		-49.7
Japan	Yen		-50.6
Indonesia	Rupiah		-53.8
Hong Kong	HK\$		-57.3
Taiwan	NT\$		-63.3

Fuente: The Economist

Tras un primer vistazo general, nos encontramos con que, de las 54 monedas que componen el estudio, tan sólo son 5 los países cuya moneda está sobrevalorada en la actualidad respecto al euro, concretamente las de Uruguay (30,8%), Suiza (26,3%), Sri Lanka (11,3%), Noruega (8,6%), y, por último, Costa Rica (6,4%) (ANEXO 1).

Es decir, que, según el Índice Big-Mac, en la Eurozona tenemos un poder adquisitivo más bajo por lo general en comparación con el resto, ya que los habitantes de la zona euro deben gastar una mayor proporción de sus ingresos para comprar un Big-Mac y, por lo tanto, el poder adquisitivo es relativamente más bajo, puesto que los bienes y servicios son más caros en relación con los ingresos.

Además, otro factor a tener en cuenta es que los precios del Big-Mac incluyen IVA, por lo que también es un posible indicador de que los consumidores de la Eurozona sufren una tasa impositiva más alta respecto a otros países.

Si buscamos posibles motivos de esta pérdida de competitividad del euro respecto a otras monedas, podemos encontrar la inflación que ha sufrido la eurozona como uno de los principales factores.

Gráfico 2: Evolución de la tasa de inflación mensual (%) de la eurozona



Fuente: Trading Economics

<https://es.tradingeconomics.com/euro-area/inflation-cpi>

De hecho, si analizamos este gráfico, vemos que, tras la crisis del covid-19, la eurozona entró en un periodo de inflación en la que se encadenaron 22 meses de inflación creciente, llegando en octubre de 2022 a un máximo del 10,6%, duplicando así los máximos valores anteriores alcanzados en 1991 y en 2008 (5%). En la actualidad, nos encontramos con una tasa del 2,6%, por lo que la inflación parece estabilizada.

Por lo tanto, podemos concluir que, en general, la zona euro no es una zona atractiva para invertir actualmente. Esto puede encajarnos con la situación actual, puesto que la eurozona sufre de una gran inflación en los últimos años que penaliza nuestra competitividad con otros mercados y el poder adquisitivo de nuestra moneda.

De hecho, si observamos la concentración de países desde 2011 a la actualidad (Observar gráfico 2 en la página 20), vemos como anteriormente había una mayor cantidad de países con su moneda sobrevalorada, mientras que en la actualidad esta cifra se ha ido reduciendo paulatinamente. En resumen, podemos concluir que la eurozona ha perdido competitividad a lo largo de estos años.

7. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ÍNDICE A ZARA (INDITEX)

En este apartado, vamos a analizar la estrategia de precios de Zara, comparando los precios de su país de origen (España) con los de sus mercados más representativos en el extranjero. El motivo de elegir a Zara como ejemplo para trabajar con ella se debe a su condición de ser una empresa global con un producto que no variará (o apenas) entre los distintos mercados y países. Zara es también la tienda con mayor volumen del grupo Inditex, por lo que nos parece el ejemplo más representativo dentro del grupo.

Por último, una vez hayamos extraído estas diferencias en sus precios y comparado con el precio que deberían tener según el Índice Big-Mac, analizaremos sus rentabilidades en esos mercados y realizaremos una valoración de su estrategia de precios.

7.1. Introducción a Inditex

Inditex es uno de los grupos empresariales más reconocidas en todo el mundo, y, sobre todo, en España, por lo que apenas necesita presentación. Sus resultados del último ejercicio, el 2023, fueron espectaculares, con un gran crecimiento en ventas del 10,4%, pero siendo en el beneficio neto donde más destacó este crecimiento, con un 30% respecto al año anterior.

Respecto a la distribución de sus ventas, Inditex tiene presencia en 213 mercados, destacando los siguientes:

- España: 14,8%
- Europa (sin España): 48,7%
- América: 19,6%
- Asia: 16,9%

Sin embargo, pese a su gran expansión, 2 de cada 3€ que Inditex gana se concentran en 6 países: España, Países Bajos, México, Suiza, Estados Unidos y Turquía.

Por lo tanto, nos encontramos con una empresa global que cuenta con varias marcas, como son: Zara (73%), Bershka (7%), Pull&Bear (7%), Stradivarius (7%), Massimo Dutti (5%) y Oysho (2%). Por ser con gran diferencia la más grande, usaremos Zara como objeto de análisis.

7.2. Configuración de la cesta de productos

Para realizar nuestro análisis, hemos configurado una cesta de productos en la tienda online de Zara España con 4 productos que podemos catalogar como básicos (*para hacerlo correctamente, deberíamos configurar una cesta en cada uno de los países de la eurozona y obtener la media de esta. Sin embargo, vamos a aceptar la diferencia que pueda haber, ya que nos llevaría mucho tiempo configurar la cesta en los 20 países*), con cuatro productos.

Estos cuatro productos elegidos son dos prendas de hombre y dos de mujer que podríamos considerar como “básicos” (que no “pasan” de moda), para así evitar posibles diferencias en el precio debido a cambios entre temporadas

A continuación, se adjuntan las referencias y precios de estas:

- Hombre:
 - o Camisa Estructura Algodón (1618/402): 25,95€
 - o Pantalón Cargo Relaxed Fit (0108/310): 35,95€
- Mujer:
 - o Camisa Oxford Rayas Finas (8372/130): 22,95€
 - o Jeans Z1975 Regular (6147/114): 29,95€

			
PANTALÓN CARGO RELAXED FIT 35,95 EUR 40 PIEDRA - 1 +	CAMISA ESTRUCTURA ALGODÓN 25,95 EUR L BLANCO - 1 +	CAMISA OXFORD RAYAS FINAS 22,95 EUR M BLANCO / CELESTE - 1 +	JEANS Z1975 REGULAR TIRO ALT... 29,95 EUR 40 AZUL CLARO - 1 +

Total de la cesta en España: 114,80€

Una vez obtenido el importe de esta cesta en España, vamos a averiguar cuál es el valor de estos mismos productos en 4 mercados estratégicos para Zara, siendo nuestra elección:

- **EEUU:** se trata de uno de los mayores mercados de consumo del mundo, siendo su población una de las que mayor poder adquisitivo tiene. Además, es uno de los países que más influencia tienen sobre el resto del mundo, por lo que es de vital importancia tener visibilidad y reconocimiento en él.
- **México:** es el tercer país en el que la compañía logra un mayor beneficio, siendo un mercado clave en América Latina. Desde 2023, México supera el PIB de España, por lo que estamos hablando de un país con grandes posibilidades tanto en la actualidad como en el futuro.
- **Suiza:** se trata de uno de los países con mayor poder adquisitivo del mundo, siendo el sexto con un mayor PIB per cápita.

Cabe destacar que, tal y como hemos mencionado anteriormente, estos tres países se encuentran en el top 6 países donde INDITEX genera mayores ingresos (2 de cada 3€).

- **China:** es el país con mayor población del mundo, en cual se está desarrollando una creciente clase media, los cuales son el público objetivo de INDITEX. Además, sigue siendo una de las economías con mayor crecimiento del mundo, debido a su papel como gran productor de bienes del resto del mundo.

7.3. Diferencias con EEUU

Tras buscar los mismos artículos que en la cesta anterior, nos encontramos con los siguientes precios:

- Hombre:
 - Camisa Estructura Algodón (1618/402): 45,90\$
 - Pantalón Cargo Relaxed Fit (0108/310): 59,90\$
- Mujer:
 - Camisa Oxford Rayas Finas (8372/130): 39,90\$
 - Jeans Z1975 Regular (6147/114): 49,90\$

Total de la cesta en **EEUU**: 195,60\$ = **179,45€** (1€=1,09\$, mismo tipo de cambio que el Índice Big-Mac)

Si comparamos ambas cestas, aplicando un tipo de cambio del 1,09 (el que aplica el Índice), obtenemos que la cesta de Estados Unidos es 64,65€ más cara. Es decir, un 56,3%. Teniendo en cuenta las diferencias en el PIB per cápita de ambos países, la diferencia entre las cestas debería ser de sólo un 11,8% más cara en EEUU.

Por lo tanto, obtenemos un resultado muy distinto al del Big-Mac puesto que en EEUU era un 3% más barato que en Europa y aquí esta cesta de productos es un 56,3% más cara.

Si analizamos ahora las ganancias de INDITEX en EEUU, vemos que precisamente estos cayeron en Estados Unidos un 7,31%, siendo de 393 millones y alejados de los 1.618 millones de España, pese a ser este un mercado mucho más pequeño.

Por consiguiente, podemos concluir que si INDITEX quiere ser competitiva en el país debe ajustar sus precios y reducirlos, ya que según el PIB per cápita deberían ser tan sólo un 11,8% mayores que en España. Pese a no encontrar el dato del margen bruto de la compañía en los EEUU en el año 2023, viendo el histórico, este se sitúa en torno al 57% en el 2021, por lo que no debería haber variado en exceso.

Por lo tanto, si el grupo debe reducir sus precios para ser competitiva teniendo en cuenta el PIB per cápita, pero este margen se alinea con el de la compañía en el resto de países, significa que la empresa debe reducir sus costes operativos en EEUU para poder así bajar sus precios y mantener sus márgenes en línea con los de la compañía.

Otra opción sería disminuir sus precios sin alterar sus costes, reduciendo el margen bruto por unidad para tratar de aumentar su volumen de ventas, de manera que se consiga aumentar el beneficio neto total.

Por el momento, INDITEX ha preparado un fuerte de expansión con la que prevé aumentar sus ventas en el país americano, realizando una fuerte inversión en un nuevo plan de expansión logística y en nuevas aperturas de tiendas en sitios estratégicos como el Caesars Palace de Las Vegas o la apertura de una primera tienda en Miami.

Por lo tanto, no parece que INDITEX esté pensado en ajustar sus costes, sino en aumentar su inversión para hacer ver al consumidor estadounidense que es una marca de alto valor y que merece la pena pagar ese sobrecoste que piden.

7.4. Diferencias con México

Si analizamos la cesta de los productos en México, obtenemos los siguientes resultados:

- Hombre:
 - o Camisa Estructura Algodón (1618/402): 799\$
 - o Pantalón Cargo Relaxed Fit (0108/310): 1.199\$
- Mujer:
 - o Camisa Oxford Rayas Finas (8372/130): 699\$
 - o Jeans Z1975 Regular (6147/114): 899\$

Total de la cesta en **México**: 3.596\$ = **217,81€** (1€=16,51\$, mismo tipo de cambio que el Índice Big-Mac)

Si comparamos ambas cestas, aplicando un tipo de cambio del 16,51 (el que aplica el Índice), obtenemos que la cesta de México es 103€ más cara. Es decir, un 90% más. Teniendo en cuenta las diferencias en el PIB per cápita de ambos países, la cesta de México debería ser un 9,1% más barata.

Pese a esta diferencia extraordinaria en precios, el pasado ejercicio INDITEX logró un beneficio de 541 millones de euros, que es un 43,88% más respecto al año anterior. Evidentemente, este gran beneficio se explica por el gran margen del que gozarán en la venta del producto, además de una fuerte presencia comercial en el país. En un contexto global de cierre de establecimientos (785), en México, por el contrario, han optado por realizar la apertura de 17 tiendas.

Que INDITEX pueda permitirse tener estos precios tan elevados pese a la comparación del PIB per cápita, puede deberse al gran valor que aporta la marca a través de sus productos y que ninguno de sus competidores en el país es capaz de ofrecer en estos momentos.

Esto implica que el resto de marcas que todavía no ofrecen sus productos textiles en México tienen una gran oportunidad de entrar en un mercado en el que hay mucho margen, tal y como muestran los precios que Zara es capaz de fijar en el país.

7.5. Diferencias con Suiza

Si analizamos la cesta de los productos en Suiza, obtenemos los siguientes resultados:

- Hombre:
 - Camisa Estructura Algodón (1618/402): 45,90 CHF
 - Pantalón Cargo Relaxed Fit (0108/310): 59,90 CHF
- Mujer:
 - Camisa Oxford Rayas Finas (8372/130): 39,90 CHF
 - Jeans Z1975 Regular (6147/114): 49,90 CHF

Total de la cesta en **Suiza**: 195,60 CHF= **205,90€** (1€=0,95 CHF, mismo tipo de cambio que el Índice Big-Mac).

Si comparamos ambas cestas, aplicando un tipo de cambio del 0,95 (el que aplica el Índice), obtenemos que la cesta de Suiza es 91,1€ más cara. Es decir, un 79% más. Teniendo en cuenta las diferencias en el PIB per cápita de ambos países, la cesta de Suiza debería sólo un 10,2% más cara respecto a España. Sin embargo, la supera con creces.

Suiza aportó 525 millones de euros sobre el beneficio de la compañía antes de impuestos en el ejercicio 2023, lo que significa un aumento del 6,5% respecto al año anterior. Este país es, junto a Países Bajos, dos de las ubicaciones clave en Europa. Y es que estos dos concentran el 20% del beneficio mundial pese a contar únicamente con un 1,8% de los establecimientos.

Por lo tanto, llama la atención el éxito de la compañía pese a sus precios tan elevados respecto a España.

7.6. Diferencias con China

Si analizamos la cesta de los productos en China, obtenemos los siguientes resultados:

- Hombre:

- Camisa Estructura Algodón (1618/402): ¥ 279,00
 - Pantalón Cargo Relaxed Fit (0108/310): ¥ 399,00
- Mujer:
- Camisa Oxford Rayas Finas (8372/130): ¥ 249,00
 - Jeans Z1975 Regular (6147/114): ¥ 319,00

Total de la cesta en **China**: ¥ 1246 = **158,93€** (1€ = ¥ 7,84, mismo tipo de cambio que el Índice Big-Mac)

Si comparamos ambas cestas, aplicando un tipo de cambio del 7,84 (el que aplica el Índice), obtenemos que la cesta de China es 44,13€ más cara. Es decir, un 38% más. Teniendo en cuenta las diferencias en el PIB per cápita de ambos países, la cesta de China debería ser un 7,5% más barata. Por el contrario, esta es superior.

Si analizamos la situación de INDITEX en China, vemos que la compañía está realizando ciertos ajustes, siendo el segundo país en el que más cierres ha realizado, con hasta 50 tiendas clausuradas, pasando de 242 a 192 establecimientos. Esta cifra implica que 4 de cada 10 cierres del grupo han sido en el gigante asiático.

Sin embargo, según INDITEX, esta política obedece a la estrategia de “optimizar” el espacio en tienda para centrarse en abrir tiendas con espacios más amplios e integradas digitalmente, por lo que parece que la causa del cierre de tiendas será la imposibilidad de adaptar estos establecimientos a la estrategia actual.

Si analizamos los resultados de la compañía en China, vemos como su beneficio se ha disparado un 129%, alcanzando los 241 millones, siendo el séptimo país donde la compañía genera más beneficios.

Por lo tanto, llama la atención que, pese a que la política de precios no parece la óptima según el Índice Big-Mac, los beneficios hayan aumentado con tanta profusión. Significa, por tanto, que INDITEX aporta a los consumidores un gran valor añadido y que, para ellos, ese importe extra a pagar frente a lo “racional” merece la pena.

8. CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo ha sido estudiar qué nos puede aportar el Índice Big-Mac desde un punto de vista estratégico en la empresa. Para ello, primero hemos analizado desde un punto de vista teórico sus dos variantes, para después ver su aplicación práctica a la hora de internacionalizarse en una multinacional como Inditex.

Si destacamos los principales hallazgos, vemos que la internacionalización de las empresas se produce como un deseo de desarrollar nuevos mercados, tal y como ilustra la matriz de Ansoff. Para llevar a cabo esta internacionalización, se presentan grandes retos en las empresas ante la entrada en mercados desconocidos.

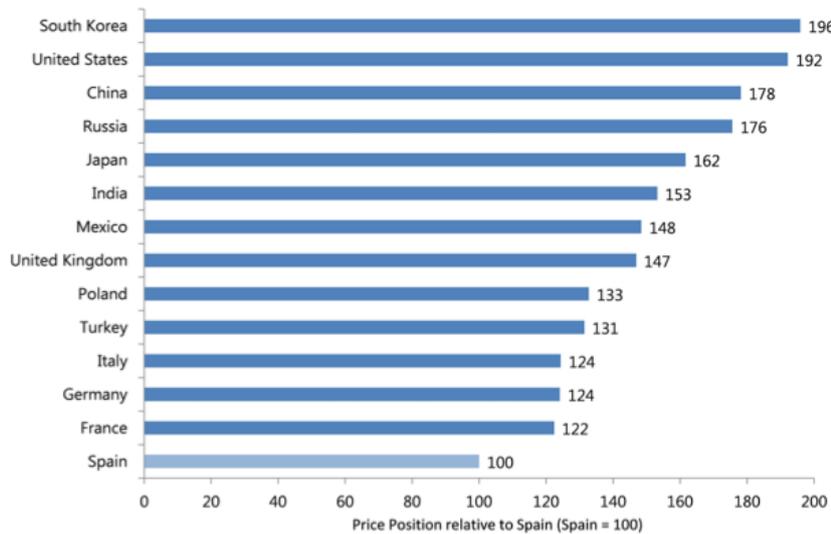
Es aquí donde el Índice Big-Mac nos permite realizar una comparación entre países, y, por tanto, entre mercados, mediante la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) de los distintos mercados. Gracias a su análisis, podemos tomar decisiones sobre qué mercados tienen un contexto más favorable para nuestros productos o servicios, cuál es la estrategia de precios más adecuada y la estabilidad en el tipo de cambio.

Por otro lado, también hemos visto cuál es la situación de la eurozona respecto al resto del mundo como potencial mercado, que, teniendo en cuenta el PIB per cápita y el precio de los bienes (en este caso el Big-Mac), no es una zona atractiva para invertir actualmente. Como factor principal de este hecho, encontramos a la inflación, que ha reducido el poder adquisitivo de sus habitantes en los últimos años.

Una vez llegamos a la parte más práctica, como ha sido la de aplicar la misma metodología del Índice Big-Mac a los productos de Zara, encontramos que en los cuatro países analizados los precios eran superiores a los de España y a los esperados según el PIB per cápita. Ante este hecho, me lancé a buscar respuestas de por qué ocurren estas diferencias tan significativas, que como podemos ver en el gráfico 3, pueden llegar a ser el doble del precio establecido en el mercado español en países como Corea del Sur o Estados Unidos.

Gráfico 3: Comparación de los precios de Zara usando como base 100 los de España

Exhibit 1: Zara's selling prices in South Korea and the US are almost double those in Spain



Source: AlphaWise, Morgan Stanley Research, Zara websites (April 20, 2015)

Fuente: Alphawise, Morgan Stanley (2015)

Y, para dar respuesta a este hecho, vamos a desgranar la estrategia de Zara fuera de nuestras fronteras. En primer lugar, Zara define su estrategia como “moda de calidad a precios atractivos”. Es decir, lo primero que podemos destacar de esto es que ellos tienen un compromiso con la calidad de las prendas. Una vez se ha establecido un estándar mínimo con estas, buscarán ajustar los precios, de tal manera que puedan llegar a la mayor cantidad de consumidores posibles, siendo esta su propuesta de valor.

La estrategia que le permite optimizar estos precios es la de contar con unos diseños actuales a la vez que se produce una renovación de stock constante, evitando así los temidos cuellos de botella. Para ello, cuenta con dos pilares operativos, siendo el primero un “sistema de producción rápida”, que le permite aplazar todas las decisiones arriesgadas referentes a la producción, reduciendo así el exceso de inventario. Y, por otro lado, una “planificación dinámica del surtido”, renovando así su inventario incluso a diario.

Sin embargo, para dar respuesta a nuestra pregunta de por qué esta diferencia tan significativa de precios, hemos encontrado las declaraciones de su comité ejecutivo, los

cuales detallan cómo estructuran sus precios: “En la política de precios, la base es Europa. Hay cierto descuento en España y en Portugal, y en el resto de países se estudia este y cada prenda a la hora de establecer precios” De media, este descuento se sitúa en torno al 15%.

Por lo tanto, estas declaraciones confirman lo que habíamos hallado, que España cuenta con un descuento notable en las prendas. Sin embargo, ¿cómo consigue Zara ser competitiva también fuera de España sin estos descuentos? Pues a través de la marca y de cómo esta es percibida fuera de nuestro país. Y es que, pese a que en España nosotros la vemos como una marca de cierto modo “asequible”, en el resto del mundo está posicionada como una marca con muy buena reputación, gracias a su estrategia “retail” muy fuerte, posicionando sus tiendas en los mejores locales de las ciudades.

Por lo tanto, podemos concluir que el Índice Big-Mac es un buen indicador del contexto en cada mercado, que, si tenemos en cuenta sus limitaciones, puede ayudar a las empresas que quieran obtener datos sobre otros mercados a la hora de expandirse. Sin embargo, en el caso de Zara, al contar con una política de precios distinta en función de cada mercado, no ha funcionado nuestro ensayo, puesto que no es bien “uniforme” como si lo es el Big-Mac, ya que este último es percibido por todos los consumidores del mundo como “comida rápida”.

Como reflexión personal, quiero destacar lo importante que es la creación de una marca fuerte y que se alinee con la estrategia de la empresa, la cual la permitirá posicionarse claramente en el mercado y ganar mayor confianza en el consumidor. Además, tal y como hemos visto en el caso de Inditex, esta creación de marca le permitir contar con unos precios mayores y, por tanto, un mayor margen por prenda.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Web

Stamina Marketing. (s.f.). *Matriz Ansoff: Qué es, estrategias y ejemplos*.

<https://staminamarketing.com/blog/matriz-ansoff-que-es-estrategias-ejemplos/>

Iberglobal. (2021). *¿Qué es la internacionalización de la empresa?*

https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf

McKinsey & Company. (2019, Enero). *Globalization in transition: The future of trade and value chains*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>

McKinsey & Company. (2021, Octubre). *Global flows: The ties that bind in an interconnected world*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-the-ties-that-bind-in-an-interconnected-world>

McKinsey & Company. (2020, Marzo). *The ten rules of growth*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-ten-rules-of-growth>

The Economist. (2024, Julio). *Big Mac Index*. <https://www.economist.com/big-mac-index>

Statista. (2024). *Global prices for a Big Mac*.

<https://www.statista.com/statistics/274326/big-mac-index-global-prices-for-a-big-mac/>

Artículos de Periódico

Santamaría, A. (2016, Septiembre 15). La guerra de precios de Inditex. *El País*.

https://elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113_403186.html

Sánchez, M. (2024, Marzo 15). Inditex repliega en China, donde concentró cierres.

Crónica Global.

https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20240314/inditex-repliega-en-china-donde-concentro-cierres/839666204_0.html

Expansión. (2024, Marzo 15). Zara se adapta a los tiempos: cierre de tiendas y venta online. *Expansión*.

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2024/03/15/65f3653c468aebd9608b4589.html>

Artículos Académicos

Martínez, L. (2010). Fast Fashion: Modelo de negocio de Zara. *IESE Business School*.

<https://www.iese.edu/es/insight/articulos/fast-fashion-modelo-negocio-zara/>

Artículos de Noticias

Pérez, J. (2010, Diciembre 20). ¿Por qué Inditex es más barata en España?. *Cinco Días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/12/20/empresas/1292855989_850215.html

Santos, L. (2024). Cuánto cuesta la ropa de Zara según el país. *20 Minutos*.

<https://www.20minutos.es/mujer/cuanto-cuesta-ropa-zara-segun-pais-diferente-5127670/>

Gómez, A. (2024). Diferencias de precio de vestidos de Zara en diferentes países. *Vanity*

Fair. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/articulos/diferencia-de-precio-de-vestidos-de-zara-en-diferentes-paises/22951>

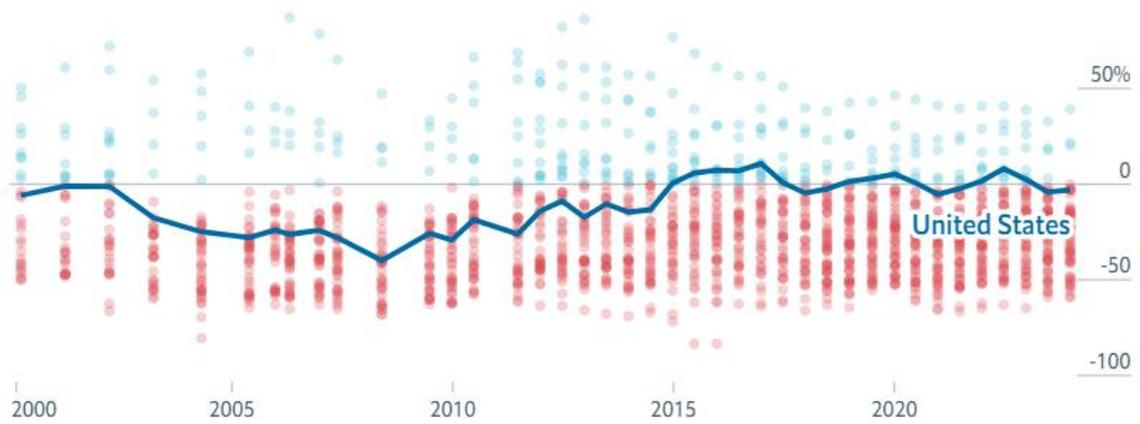
ANEXO 1: Comparativa entre divisas en abril de 2000

Country		2000 — 2024	Under/over valued, %
Israel	Shekel		50.4
Switzerland	Franc		45.8
Denmark	Krone		29.3
Britain	Pound		26.1
Japan	Yen		16.5
Sweden	Krona		14.0
South Korea	Won		13.7
Argentina	Peso		5.0
Chile	Peso		3.0
Euro area	Euro	BASE CURRENCY	
Taiwan	NT\$		-3.9
United States	US\$		-5.9
Mexico	Peso		-6.7
Canada	C\$		-18.6
Singapore	S\$		-20.9
Indonesia	Rupiah		-23.3
New Zealand	NZ\$		-29.0
Brazil	Real		-30.8
Australia	A\$		-35.2
Thailand	Baht		-39.2
Czech Rep.	Koruna		-41.6
Russia	Rouble		-41.8
South Africa	Rand		-43.7
Hong Kong	HK\$		-45.0
Poland	Zloty		-46.3
Hungary	Forint		-49.0
China	Yuan		-49.8
Malaysia	Ringgit		-50.0

Fuente: The Economist

ANEXO 2: Serie temporal del índice bruto usando como divisa base el euro

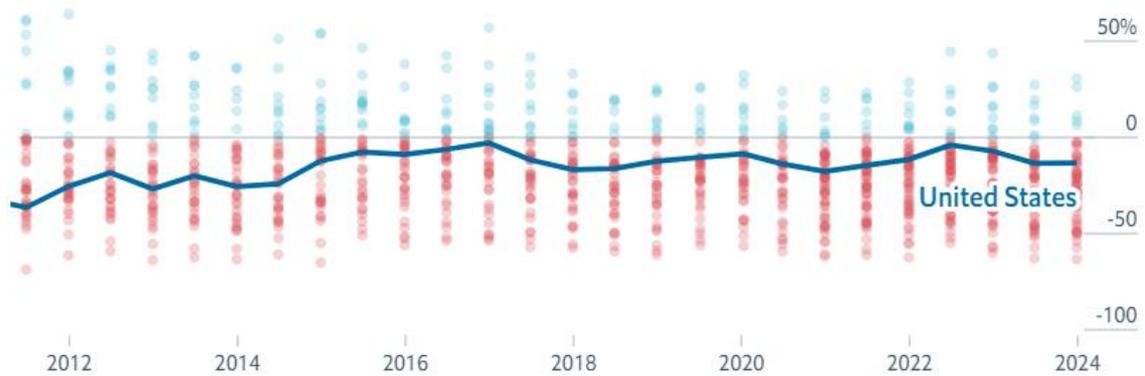
2000-2024



Fuente: The Economist

ANEXO 3: Serie temporal del índice ajustado al PIB per cápita usando como divisa base el euro

2011-2024



Fuente: The Economist