



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**LA INFLUENCIA DE LA
GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA
DE LA MODA: CASO DE INDITEX**

Autor: Paloma Feroso Torres-Muñoz

Director: Ulpiano José Vázquez

MADRID | Junio 2024

RESUMEN

En las últimas décadas, la globalización ha cambiado profundamente la industria de la moda, desencadenando una serie de cambios relevantes en la cultura de la moda a nivel global. Este fenómeno se caracteriza por la creciente interconexión de economías, sociedades, y culturas a escala mundial, lo que incide directamente en la forma en que se concibe, produce, y consume la moda en todo el mundo.

La expansión de la tecnología, las comunicaciones, y el libre comercio como consecuencia de la globalización, han permitido una difusión instantánea de las tendencias y estilos de moda, homogeneizando los estilos en todo el mundo, y creando un concepto de moda diferente para un público más amplio. Como resultado, la moda se ha vuelto más democrática y diversa, y los consumidores han adoptado un papel fundamental en la creación y difusión de tendencias.

Este trabajo también explora cómo marcas de moda, particularmente Inditex, han adaptado sus estrategias de expansión para ingresar en mercados extranjeros. Para ello, se detalla el proceso de internacionalización de Inditex, examinando su estrategia competitiva e internacional, así como los modos de entrada utilizados, lo que ilustra cómo la empresa ha gestionado la dualidad de mantener coherencia global mientras se adapta a mercados locales.

En resumen, este estudio proporciona una perspectiva integral de cómo la globalización está redefiniendo la industria de la moda, destacando la influencia de la interconexión global en la concepción, producción y consumo de moda. Además, a través del análisis del Grupo Inditex, se obtiene una comprensión profunda de las estrategias efectivas para la internacionalización en la moda.

Palabras clave: Globalización, moda, internacionalización, adaptación, estandarización, estrategias, Inditex.

ABSTRACT

In recent decades, globalization has profoundly changed the fashion industry, triggering a series of relevant changes in fashion culture at a global level. This phenomenon is characterized by the increasing interconnectedness of economies, societies, and cultures on a global scale, which has a direct impact on the way fashion is conceived, produced, and consumed around the world.

The expansion of technology, communications, and free trade as a consequence of globalization has allowed for an instantaneous diffusion of fashion trends and styles, homogenizing styles around the world, and creating a different concept of fashion for a wider audience. As a result, fashion has become more democratic and diverse, and consumers have taken a central role in the creation and dissemination of trends.

This paper also explores how fashion brands, particularly Inditex, have adapted their expansion strategies to enter foreign markets. It does so by detailing Inditex's internationalization process, examining its competitive and international strategy, as well as the modes of entry used, illustrating how the company has managed the duality of maintaining global coherence while adapting to local markets.

In short, this study provides a comprehensive overview of how globalization is redefining the fashion industry, highlighting the influence of global interconnectedness on the conception of the fashion industry.

Key words: Globalization, fashion, internationalization, adaptation, standardization, strategies, Inditex.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Estado de la Cuestión y Justificación del Tema	5
1.2. Objetivos del Trabajo	5
1.3. Método de Investigación.....	6
1.4. Estructura.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. La globalización y su alcance	8
2.1.1. Concepto de globalización	8
2.1.2. Factores impulsores de la globalización	9
2.1.3. Efectos de la globalización	11
2.2. La industria de la moda	13
2.2.1. Concepto de la industria de la moda	13
2.2.2. Evolución de la industria de la moda	15
2.3. Estrategias empresariales en un contexto global	17
2.3.1. Concepto de internacionalización	17
2.3.2. Estrategias competitivas y de internacionalización.....	19
2.3.3. Modos de entrada.....	25
3. ANÁLISIS DE CASO: GRUPO INDITEX	27
3.1. Presentación del Grupo Inditex	27
3.2. Proceso de internacionalización de Inditex	29
3.2.1. Estrategia competitiva y de internacionalización.....	30
3.2.2. Modos de entrada.....	37
4. CONCLUSIONES.....	38
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estado de la Cuestión y Justificación del Tema

En el contexto actual, la globalización se ha convertido en un fenómeno omnipresente que ha entrado en el tejido de diversas industrias, siendo la moda una de las más afectadas. Como resultado, la globalización ha impactado significativamente en la forma en que concebimos, producimos, distribuimos y consumimos moda. Desde la rápida difusión de las tendencias hasta la internacionalización de las marcas, la globalización ha creado una red compleja que define la dinámica actual del sector de la moda.

Así, la elección de este tema se justifica por la necesidad generalizada de analizar cómo la globalización está cambiando la industria de la moda en un contexto de interconexión global. Desde una perspectiva práctica, las empresas de moda deben comprender estos cambios con el objetivo de operar eficientemente en un mercado conectado. Además, desde un enfoque sociocultural, examinar cómo la globalización afecta las percepciones y los hábitos de consumo en la industria de la moda permite anticipar y gestionar cambios en la sociedad.

Por lo tanto, este estudio pretende no solo arrojar luz sobre las interacciones globales de la industria de la moda sino también fortalecer la base teórica para inspirar futuras investigaciones y guiar las estrategias empresariales y culturales en un mundo cada vez más interdependiente. En este sentido, la relevancia de este análisis radica en su capacidad para proporcionar una imagen completa y actualizada de la intersección entre la globalización y la moda, sirviendo como marco para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan los actores clave en esta industria cambiante.

1.2. Objetivos del Trabajo

El objetivo principal de este estudio es analizar y comprender cómo la globalización ha afectado y transformado la industria de la moda a lo largo del tiempo, empleando al Grupo Inditex como un estudio de caso concreto.

Para lograr este objetivo principal, resulta necesario estudiar una serie de objetivos secundarios concretos:

- Definir y analizar el concepto, alcance y repercusiones de la globalización, abordando sus múltiples dimensiones y efectos, tanto positivos como negativos.
- Examinar la definición de industria de la moda, explorando su evolución histórica y destacando los cambios significativos que ha experimentado a lo largo del tiempo, especialmente en respuesta a la globalización.
- Estudiar las estrategias empleadas por las empresas en un contexto de globalización, incluyendo conceptos clave como la internacionalización, estrategias competitivas, presiones de estandarización vs. adaptación y modos de entrada en mercados internacionales.
- Analizar el caso del Grupo Inditex como líder en la industria de la moda, evaluando su proceso de expansión internacional y las estrategias específicas que ha utilizado para penetrar en nuevos mercados.

1.3. Método de Investigación

Con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, se ha adoptado un enfoque de investigación inductiva. Para ello, se han empleado diversas técnicas cualitativas que favorecen la exploración contextualizada del tema propuesto.

En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura académica y empresarial sobre la globalización y su impacto en la industria de la moda. Esta revisión incluye una definición detallada del término “globalización”, una exploración del concepto de “industria de la moda” y una revisión de las estrategias empresariales utilizadas en un entorno globalizado. Posteriormente, se ha llevado a cabo un análisis de caso centrado en Inditex, donde se estudia el proceso de internacionalización de la compañía y la influencia específica de la globalización en sus operaciones. Este análisis permite comprender cómo Inditex ha gestionado la estandarización y la adaptación en su estrategia global, y cómo estas decisiones han impactado su éxito en diferentes mercados internacionales.

En resumen, se ha llevado a cabo un enfoque de investigación inductivo y analítico que

ha permitido alcanzar los objetivos de la investigación. Esto ha implicado un análisis sobre cómo la globalización ha impactado y transformado la industria de la moda a escala mundial. Además, se ha empleado un método ejemplificativo para cotejar las prácticas en el contexto de la globalización, centrándose en el caso de Inditex como estudio de referencia. Estas metodologías combinadas han contribuido a la obtención de resultados coherentes y pertinentes para este estudio.

1.4. Estructura

El presente estudio consta de cuatro capítulos. La primera parte se centra en establecer los antecedentes y la justificación del tema mediante la revisión de la literatura existente sobre el impacto de la globalización en la industria de la moda. Además, se hace referencia a los objetivos del trabajo y se describe la metodología empleada, la cual facilitará una comprensión clara de la progresión del estudio. El segundo capítulo se centra en el marco teórico, analizando el concepto de globalización y su alcance mediante la examinación de los factores impulsores y las consecuencias derivadas de este fenómeno. Además, se investigan los elementos principales de la industria de la moda, destacando las características principales del sector y su evolución. Por otra parte, se lleva a cabo una revisión de las principales estrategias empresariales en un contexto global, abordando el concepto de internacionalización, las estrategias y presiones competitivas, las tácticas de gestión empresarial y los diferentes modos de entrada a mercados extranjeros.

En el tercer capítulo, lleva a cabo un análisis del caso del Grupo Inditex, una de las empresas más destacadas en la industria de la moda a nivel mundial. En primer lugar, se proporciona una presentación del Grupo, abarcando su historia, su posición en el mercado y su modelo de negocio que ha contribuido a su éxito a nivel global. Posteriormente, se analiza la estrategia competitiva y de internacionalización adoptada por Inditex. En esta sección se exploran dos aspectos fundamentales: la estandarización y la adaptación de la compañía a los mercados locales. Así, se detalla cómo Inditex emplea la estandarización con el fin de mantener una imagen de marca sólida y optimizar costes y cómo, a pesar de esto, también adapta sus colecciones y estrategias de marketing a las particularidades de los diferentes mercados internacionales. Finalmente, se examinan los modos de entrada que el Grupo Inditex ha empleado para expandirse internacionalmente, destacando diversos métodos como la apertura de tiendas propias, franquicias y joint-ventures.

Finalmente, el último capítulo presenta las principales conclusiones derivadas de este trabajo de investigación. En primer lugar, se resume el impacto de la globalización en la industria de la moda, integrando el análisis de los términos y conceptos previamente estudiados y centrado en el caso de Inditex. Así, se destaca como la globalización ha transformado las dinámicas del sector, creando tanto oportunidades como desafíos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La globalización y su alcance

2.1.1. Concepto de globalización

En el contexto actual, el mundo se percibe como un bloque donde los estados no pueden subsistir de manera aislada, dada la compleja red de relaciones que se establecen a todos los niveles (Tănăsescu, et al., 2011). El término “globalización”, acuñado por el economista estadounidense Theodore Levitt en 1983, engloba un fenómeno de naturaleza compleja y multidimensional, lo que dificulta asignarle una definición única e inmutable (Raja, 2021). Este concepto ha evolucionado con el tiempo, adoptando matices según las diversas perspectivas que lo abordan. No obstante, la mayoría de las definiciones coinciden en señalar un incremento de los flujos económicos y tecnológicos como elementos centrales de la globalización (Lausevic, 2021).

Para analizar el concepto, es fundamental examinar las definiciones propuestas por algunos destacados académicos en este campo. En primer lugar, desde una perspectiva económica, la conceptualización de globalización formulada por Joseph Stiglitz destaca la liberalización de los mercados mediante la eliminación de barreras al libre comercio y la intensificación de la integración de las economías nacionales. Así, Stiglitz señala el potencial de la globalización para el enriquecimiento general, prestando especial atención a los sectores más desfavorecidos (Gudynas, 2006). Este enfoque permite explorar cómo las políticas económicas globales inciden en la distribución de la riqueza y el desarrollo de las naciones.

No obstante, según Appaduarai (1996), la globalización va más allá de lo puramente económico, impulsando también la difusión de una cultura global donde las influencias culturales se entrelazan y se propagan a escala internacional, lo que conduce a una tendencia hacia la homogeneización cultural (Ziyan, 2023). En este sentido, es esencial abordar la

definición de globalización según teóricos como Anthony Giddens, quien la concibe como un fenómeno complejo que abarca interrelaciones, dependencias e interdependencias en los ámbitos sociales, políticos, culturales, y económicos a nivel global (Infante, 2007). Este enfoque subraya la naturaleza multifacética del proceso, resaltando sus implicaciones en distintos ámbitos de la vida contemporánea.

Por su parte, Zygmunt Bauman añade una dimensión crítica, argumentando que la globalización no solo conlleva la interconexión, sino también la fragmentación y la generación de nuevas formas de desigualdad social. En este sentido, introduce el término “sociedad líquida moderna” para describir una realidad fluida y volátil que amplifica la desigualdad económica (Fundación Rafael del Pino, 2019). Así, destaca la necesidad de analizar las implicaciones sociales y éticas de la globalización, enriqueciendo la comprensión del concepto desde una mirada más reflexiva.

Así pues, la globalización se manifiesta como un proceso que intensifica y acelera los intercambios a nivel internacional, generando una red que facilita la comunicación, el comercio y la circulación de ideas, bienes y servicios entre las diferentes regiones del planeta (Fondo Monetario Internacional, 2000). Además, este fenómeno, al desdibujar las fronteras geográficas, transforma profundamente las relaciones internacionales y la configuración de las sociedades contemporáneas, otorgando al mundo una independencia económica significativa. Por otro lado, su fundamento en el crecimiento constante de las interconexiones en los planos económico, político, social, y cultural ha moldeado el siglo XXI de manera significativa (Quiroa, 2020), convirtiendo la economía mundial en un sistema más complejo, interconectado, heterogéneo, y dinámico (Arpe, s.f.).

2.1.2. Factores impulsores de la globalización

La globalización, como fenómeno multifacético y complejo, carece de un punto de origen único, remontándose a diferentes épocas y manifestándose a través de una red compleja de eventos históricos interrelacionados, abarcando desde la antigüedad hasta la era contemporánea. Desde las antiguas rutas comerciales que facilitaban el intercambio de bienes, tecnologías y conocimientos entre culturas distantes, hasta la expansión de imperios que lograron la integración de territorios diversos, fomentando el intercambio cultural y comercial, cada etapa ha dejado su huella en este proceso de interconexión global

(González, 2021). Además, tras la exploración europea del Nuevo Mundo, la globalización se desplegó a gran escala, forjando conexiones transoceánicas y ampliando de manera significativa los horizontes comerciales. En este contexto, emergió el Intercambio Colombino, marcado por la extensa transferencia de plantas, animales, alimentos, culturas e ideas (National Geographic, s.f.).

No obstante, no fue hasta el siglo XIX que la integración global despegó con fuerza (Peterson Institute for International Economics, 2022). En este contexto, la Revolución Industrial desempeñó un papel crucial al intensificar la interconexión económica entre regiones y consolidar una red comercial global (González, 2021). Además, durante este mismo periodo, la utilización de barcos de vapor, ferrocarriles y el telégrafo, fueron los impulsores de la primera “ola” de la globalización (Peterson Institute for International Economics, 2022), estableciendo las bases para una cooperación económica más estrecha entre los países.

En la actualidad, la globalización ha experimentado una evolución significativa, alimentada por diversos factores que han configurado el mundo moderno. El desarrollo de la aviación comercial, la industria de carga terrestre y, especialmente, el avance de las telecomunicaciones e Internet, han conectado a los países de formas sin precedentes. En consecuencia, se ha intensificado el intercambio de bienes, servicios, capitales, información y personas a escala global (Raya, 2021). Así, según el renombrado Índice de Conectividad Global de DHL de 2022, los flujos internacionales han sido notablemente resilientes ante crisis recientes como la pandemia Covid-19 y la guerra de Ucrania (Hartman, 2023).

La reestructuración geopolítica del siglo XX, impulsada por la revolución en las comunicaciones y el transporte, la reducción de costos en intercambios y la internacionalización empresarial, desempeñó un papel crucial en la apertura del mercado libre (Quiñoy, s.f.). En consecuencia, la consolidación de Estados Unidos como potencia mundial después de la Segunda Guerra Mundial y la formación de la Unión Europea, se generaron condiciones propicias para el crecimiento del libre comercio. Asimismo, eventos significativos, como la disolución de la Unión Soviética y la caída del Muro de Berlín en 1989, aceleraron este proceso, definiendo una nueva geopolítica mundial que contribuyó como factor impulsor en el fenómeno de la globalización (Editorial Etecé, 2022).

Por su parte, la apertura económica mundial, respaldada por la liberalización económica y la creación de acuerdos comerciales internacionales, ha sido un impulsor fundamental de la globalización. La progresiva reducción y eliminación de aranceles y otras barreras al comercio, iniciada con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1947 y consolidada con la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1993, ha propiciado la integración económica entre naciones (Quiñoy, s.f.). Este proceso se basa en el principio de ventaja comparativa, permitiendo que los miembros de la OMC disfruten de los beneficios del libre comercio (Raja, 2021).

Por último, el surgimiento de instituciones y normas globales, como la ONU, la OMS y acuerdos internacionales sobre el uso de la energía nuclear, ha desempeñado un papel fundamental en la expansión de la globalización (Raya, 2021). Estas entidades no solo establecen un marco normativo para la cooperación global, sino que también juegan un papel crucial en la gobernanza mundial al resolver conflictos, establecer estándares comunes y abordar desafíos globales. Además, el impulso de las organizaciones multinacionales ha contribuido significativamente al proceso de interdependencia global, ya que a menudo abarcan varios países diferentes (Raja, 2021).

2.1.3. Efectos de la globalización

2.1.3.1. Ventajas

La globalización ha traído consigo una serie de repercusiones que han moldeado la dinámica de las relaciones internacionales y la configuración de las sociedades contemporáneas. En primer lugar, se ha mejorado la calidad de vida de las personas gracias a la apertura del mercado libre, que ha democratizado el consumo y, en consecuencia, ha beneficiado a un segmento más extenso de la población (Editorial Etecé, 2022). En este contexto, la globalización favorece la deslocalización, facilitando la producción de diferentes partes un producto en diversas regiones del mundo. Este fenómeno estimula la eficiencia de los mercados al promover la especialización, permitiendo que individuos y economías se centren en sus áreas de mayor competencia (Fondo Monetario Internacional, 2000). Las empresas, por ende, pueden adquirir materias primas a precios más asequibles, aprovechar los costos laborales más reducidos de los países en desarrollo, y capitalizar los conocimientos técnicos y la experiencia de las economías más avanzadas (National Geographic, s.f.).

Además, la externalización, como consecuencia directa de la globalización, ha propiciado la creación de empleo en países necesitados, generando un impulso en el crecimiento de sus economías y una mejora en los niveles de vida. En este contexto, la globalización ha desempeñado un papel crucial en el aumento de la riqueza mundial, reflejado en un crecimiento del Producto Bruto Interno (PIB) a nivel global y en una disminución de la pobreza extrema en varias partes del mundo (Editorial Etecé, 2022). Ejemplos notables de este fenómeno son evidentes en China, donde la deslocalización ha tenido un impacto significativo (National Geographic, s.f.). Este proceso ha contribuido, además, a la formación de un escenario multipolar, desplazando el centro de poder hacia varias regiones del mundo. Como resultado, se han diversificado las influencias económicas y políticas, con países como China, Japón e India emergiendo como actores significativos en la escena global (Editorial Etecé, 2022).

Por último, la globalización ha propiciado un mayor acceso a la información y una difusión rápida de conocimientos a través de las fronteras internacionales. Este fenómeno se debe al avance de las tecnologías de la comunicación, especialmente a través de Internet, y contribuye significativamente a la expansión del conocimiento y conectividad nivel mundial. Este flujo acelerado de información contribuye, entre otros aspectos, al avance científico y tecnológico a escala global, impulsando así la innovación y la colaboración en el ámbito internacional (Fondo Monetario Internacional, 2000), al aumento de las oportunidades de comercio e inversión internacional, y al acceso a nuevos mercados y clientes. Además, permite a los países aprender unos de otros y adoptar mejores prácticas, potenciando un mayor crecimiento económico, una mayor productividad y la creación de empleo en numerosas áreas en todo el mundo (Takefman, 2023).

2.1.3.2. Desventajas

No obstante, a pesar de que resulta innegable el impacto de la globalización en la configuración de un sistema global interconectado, este fenómeno también ha planteado desafíos. El aumento del poder de las multinacionales y su consolidación como actores internacionales influyentes en el panorama global, ha generado debates sobre su influencia y su impacto en las empresas locales (Martínez, 2019). Además, la heterogeneidad de este proceso ha suscitado cuestionamientos respecto a sus beneficios, ya que sus efectos pueden manifestarse de forma desigual en diferentes partes del mundo, dando lugar a resultados no

equitativos (Fondo Monetario Internacional, 2000).

En este sentido, se ha intensificado la desigualdad entre los países desarrollados, con capacidades y habilidades de adaptación, y los subdesarrollados (Martínez, 2019). En este contexto, el fenómeno de la deslocalización trae consigo condiciones laborales precarias en ciertos eslabones de la cadena de suministro, propiciando la explotación laboral y el empleo infantil en países que carecen de adecuada protección. Además, la estabilidad política y económica constituye un elemento fundamental para el avance de la globalización, resaltando la disparidad en los beneficios derivados de este fenómeno. En particular, en el caso de África, la inestabilidad ha limitado su capacidad para aprovechar plenamente las oportunidades de la globalización (National Geographic, s.f.).

2.2. La industria de la moda

2.2.1. Concepto de la industria de la moda

La industria de la moda es un sector que abarca una amplia gama de mercados, como la alta costura, la moda de lujo, la moda rápida, la moda económica y el prêt-à-porter (Jennings, 2022). Además, se erige como un entramado complejo y dinámico que va más allá de la simple confección y comercialización de prendas. En este sentido, la moda es un sector multidimensional que engloba todo el proceso de creación, producción, y comercialización de ropa, abarcando etapas como el diseño, la fabricación, la distribución, el marketing, la venta minorista, la publicidad y la promoción de todo tipo de prendas de vestir (Mayor & Steele, 2024).

En este marco, la industria de la moda puede ser categorizada en cuatro niveles distintos que abarcan desde la producción de materias primas, como fibras y textiles, hasta la fabricación de artículos de moda por diseñadores, fabricantes, contratistas y otros agentes involucrados. Posteriormente, se incluye la etapa de venta al por menor, seguida por diversas formas de publicidad y promoción. Estos niveles, aunque separados, se entrelazan de manera interdependiente, todos ellos dirigidos al propósito común de satisfacer la demanda de prendas de vestir de los consumidores, al tiempo que permiten a los participantes de la industria operar con rentabilidad (Mayor & Steele, 2024).

En primer lugar, según el informe “State of Fashion 2024” elaborado por McKinsey en colaboración con The Business of Fashion, la moda demuestra su importancia y resiliencia económica global al lograr un crecimiento significativo en términos de beneficios económicos, duplicando los niveles alcanzados entre 2010 y 2020, con la excepción de un año, y proyectando un aumento en las ventas minoristas de entre el 2% y el 4% para 2024 (Amed, et al., 2024). Así, la moda se ha consolidado como un motor económico que abarca numerosos sectores, creando un gran ecosistema económico que genera empleo a gran escala, contribuye significativamente al desarrollo económico de los países, estimula el comercio internacional y fomenta la innovación (Cámara de Comercio, 2023). En este marco, cabe destacar que la industria de la moda aporta aproximadamente 1,6 de dólares anuales a nivel mundial (Orús, 2024), ejerciendo una influencia notable en la economía global.

No obstante, para establecer una base sólida sobre el concepto de la industria de la moda, es necesario comprender su esencia en su totalidad. Esto no solo implica considerarla como un ámbito económico, sino también reconocerla como una expresión cultural y artística intrínseca a la sociedad. Así, cabe destacar que la moda se caracteriza por un elemento clave: el cambio constante. En este sentido, la moda está intrínsecamente ligada al gusto, los prejuicios de estilo, y la evolución cultural, donde la moralidad desempeña un papel fundamental en su desarrollo y transformación.

En su forma más elemental, la moda se revela como un reflejo de la sociedad, capturando la esencia dinámica de un mundo en constante cambio. Así, se posiciona como un fenómeno que captura las inquietudes, anhelos y aspiraciones colectivas, manifestándose como una expresión cultural que refleja las tendencias y estilos predominantes en una sociedad determinada. En este sentido, la moda se convierte en un lenguaje visual que actúa como testimonio estilizado de los valores y la identidad de una comunidad a lo largo de su historia. Por ello, tal y como destaca María Teresa Bustamante, directora de la carrera de Diseño Industrial con especialización en Vestuario de la Universidad del Istmo, la moda no solo nos distingue, sino que también nos otorga un sentido de pertenencia (Look Magazine, 2019).

Este enfoque tradicional de la moda como expresión cultural se entrelaza con la noción de

la moda como arte. En este sentido, las creaciones de diseñadores, las pasarelas y las campañas publicitarias no solo buscan vestir al individuo, sino también provocar emociones, desafiar percepciones y, en última instancia, inspirar. Además, en ocasiones, los diseñadores buscan activamente influir en cambios sociales, políticos o, incluso, climáticos, mostrando la necesidad de intervenir en los arreglos sociales de la indumentaria como un medio para generar impacto más allá de lo meramente visual (Salgado, 2022). La moda, de esta manera, se convierte en una forma por la que los diseñadores y artistas expresan sus mensajes, consolidándose como una de las formas de comunicación más importantes (Guzmán, 2020).

2.2.2. Evolución de la industria de la moda

La industria de la moda emerge como un fenómeno característico de la era moderna, cuyo desarrollo ha sido notable a lo largo de los siglos XIX y XX. En sus primeras etapas, la confección de prendas era principalmente artesanal, realizándose de manera manual tanto en entornos caseros como por encargo a modistas y sastres (Mayor & Steele, 2024). En este contexto, la moda estaba estrechamente vinculada al concepto del lujo, siendo accesible solo para una minoría con un alto poder adquisitivo, quienes encargaban vestimenta confeccionada con el fin de demostrar su estatus social y económico. Sin embargo, con la llegada de 1960 se introdujo el *prêt-à-porter*, término francés que describe la producción en serie de prendas de moda con patrones estandarizados según la demanda, lo que permitió un mayor acceso a la moda por parte de la sociedad (López, 2008).

Posteriormente, en 1989, con la apertura de la primera tienda minorista de Zara en Estados Unidos, se produjo un hito significativo: la introducción del término “*fast-fashion*” en un artículo publicado por The New York Times. Según el periódico, el objetivo de la marca era asegurar que un diseño estuviera disponible para el consumidor en tan solo 15 días. Así, de acuerdo con la Doctora Preeti Arya, profesora del Fashion Institute of Technology de Nueva York, la moda rápida es un modelo de negocio caracterizado por su enfoque en la producción masiva y rápida de prendas, adaptándose ágilmente a las tendencias actuales del mercado (McDonald & Nicioli, 2023). No obstante, el fenómeno se expandió durante la segunda mitad del siglo XX con firmas como Zara, H&M, Primark o Forever21 (UNIR, 2022).

Además, la evolución de la industria de la moda se vio profundamente influenciada por una serie de transformaciones a principios del siglo XX. Este periodo marcó un cambio significativo, impulsado por la introducción de nuevas tecnologías, como la máquina de coser, la expansión del capitalismo a escala global y el establecimiento de sistemas de producción fabril. Además, la aparición de establecimientos minoristas, como grandes almacenes, facilitó la comercialización de prendas producidas en serie, estandarizando tamaños y fijando precios (Mayor & Steele, 2024). Por otro lado, gracias a la globalización, Internet y, especialmente, el auge de las redes sociales, el consumo de moda se multiplicó, llevando a que las firmas lancen colecciones cada dos semanas, lo que favoreció la consolidación del *fast-fashion* (UNIR, 2022). Estas transformaciones no solo revolucionaron la industria de la moda, sino que también redefinieron la manera en que la sociedad concebía la ropa, marcando un cambio trascendental: la vestimenta dejó de estar exclusivamente vinculada a productos materiales para convertirse en una poderosa expresión de emociones, sentimientos y experiencias (López, 2008).

Asimismo, cabe destacar que la industria de la moda, originada en Europa y América, ha trascendido fronteras gracias a la eliminación de barreras y aranceles internacionales. Como resultado, se ha convertido en una industria internacional y altamente globalizada, generando una red interconectada que abarca el diseño, la fabricación y la comercialización de prendas en múltiples países. Así, se ha demostrado una mayor complejidad e interdependencia de las cadenas de suministro a nivel mundial. En este contexto, la deslocalización se ha consolidado como un fenómeno crucial de la evolución de la industria, con empresas trasladando su producción a países donde los costes laborales más competitivos, como China, en busca de una mayor rentabilidad (Rey, 2020).

Sin embargo, en el panorama actual de globalización e interconexión a escala mundial, la industria de la moda se encuentra confrontando una serie de retos futuros, tal y como se destaca en el informe “State of Fashion 2024” emitido por McKinsey & Company. Entre estos retos, destaca la incertidumbre geopolítica, con conflictos en Europa y Oriente Medio, así como tensiones en las relaciones internacionales en otros ámbitos. Además, la volatilidad económica y la inflación se erigen como riesgos significativos para el crecimiento de la industria. Por su parte, la presión sobre los ingresos familiares disminuye la demanda de indumentaria y provoca una reducción del comercio, lo que sugiere un año estratégicamente complejo para la industria (Balchandani et al., 2023).

No obstante, pesar de estos desafíos, se prevé que las principales empresas en el ámbito de la moda busquen capitalizar las oportunidades emergentes y centren sus esfuerzos en desarrollar nuevas estrategias destinadas a incrementar las ventas y consolidar su posición en el mercado global (Balchandani et al., 2023). Así, la industria de la moda sigue siendo una fuerza impulsora importante en la economía internacional, contribuyendo de manera significativa a la producción económica mundial. Su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, las tendencias de consumo y los desafíos socioeconómicos ha sido fundamental para su supervivencia y su continuo crecimiento en el siglo XXI. Por tanto, la evolución de la industria de la moda refleja no solo cambios en los métodos de producción, distribución y consumo, sino también transformaciones más amplias en el panorama económico y social a nivel global.

2.3. Estrategias empresariales en un contexto global

2.3.1. Concepto de internacionalización

La internacionalización empresarial tiene sus raíces en las teorías clásicas del comercio internacional formuladas por Adam Smith y David Ricardo. Por un lado, Smith introdujo la teoría de la ventaja absoluta, sugiriendo que los países se especializan en producir y exportar bienes que requieren recursos abundantes localmente e importar aquellos en los que son deficientes. Por su parte, Ricardo avanzó esta idea con la teoría de la ventaja comparativa, que indica que el comercio es beneficioso incluso sin ventajas absolutas, siempre que existan diferencias en los costos relativos de producción. Más adelante, John Stuart Mill complementó estas teorías al analizar cómo los términos de intercambio afectan y son afectados por las dinámicas del comercio internacional. No obstante, el fundamento de los factores productivos homogéneos de esta teoría no puede explicar la diferencia de los distintos resultados de la exportación de los países con similares recursos (Cardozo, et al., 2007).

En respuesta, en las décadas de 1970 y 1980, economistas como Stephen Hymer, Raymond Vernon y John Dunning, desarrollaron teorías innovadoras que abordaron aspectos más complejos de la internacionalización. En primer lugar, Hymer fue pionero en la teoría de la inversión extranjera directa, destacando cómo las empresas superan las desventajas de operar en mercados extranjeros mediante el control directo sobre sus operaciones. Raymond Vernon introdujo la teoría del ciclo de vida del producto, que explica cómo las empresas

buscan nuevos mercados para sus productos maduros para mantener su competitividad. Por su parte, John Dunning formuló la teoría del paradigma ecléctico que sintetiza diversas teorías de la internacionalización examinando las ventajas de propiedad, localización e internalización de las empresas (Cardozo, et al., 2007). Estos enfoques contemplan la internacionalización no solo como una estrategia de eficiencia económica sino también como una forma de mejorar la competitividad global mediante la diversificación y la optimización de la cadena de valor internacional.

Así, hoy en día, la internacionalización empresarial implica el desarrollo de estrategias destinadas a llevar las ofertas comerciales de una empresa más allá de las fronteras de su país de origen, adaptando sus estructuras, operaciones y propuestas de valor al contexto internacional (Clavijo, 2023). En un entorno global caracterizado por una creciente interconexión e interdependencia entre economías, las empresas se ven motivadas a expandirse internacionalmente con el objetivo de capitalizar la competitividad en un ámbito empresarial globalizado. Esta expansión representa una vía hacia la exploración de múltiples oportunidades, siempre que se gestionen de manera efectiva las ventajas competitivas, como sostiene Isidro Frainé, presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos. En este sentido, Solano (s.f.) identifica las siguientes razones estratégicas por las cuales las empresas optan por internacionalizarse:

- **Saturación del mercado local:** La internacionalización surge frecuentemente como respuesta a la saturación del mercado interno. Ante este escenario, la demanda no crece al ritmo deseado y las compañías tratan de buscar nuevos mercados para sus productos con el fin de encontrar nuevos mercados atractivos y, por ende, mejorar su competitividad y eficiencia operativa (UDIMA, s.f.).
- **Búsqueda de mercados emergentes:** Un motivo igualmente relevante es el atractivo de penetrar en nuevos mercados en crecimiento. Estos mercados suelen caracterizarse por tener menos competencia y ofrecer márgenes comerciales más elevados (Solano, s.f.). Además, debido a sus altas tasas de crecimiento, aumentar la presencia en mercados emergentes puede significar mayores oportunidades para expandir las exportaciones y acelerar el crecimiento empresarial (Fanjul, 2016).

- **Efecto arrastre:** En ocasiones, el proceso de internacionalización de una empresa se inicia debido al efecto arrastre, es decir, cuando una empresa decide seguir a un cliente importante en su expansión internacional. No obstante, para que esta expansión sea económicamente viable, generalmente es necesario que los proveedores adquieran una base de clientes más amplia en el nuevo mercado (Solano, s.f.).

- **Diversificación de riesgos:** La internacionalización puede ser una estrategia clave para mitigar los riesgos asociados a la dependencia de un único mercado, especialmente cuando el país de origen enfrenta incertidumbres económicas, políticas, financieras o demográficas (UDIMA, s.f.). En este sentido, la expansión global permite a las empresas diversificar su riesgo empresarial, minimizando su vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas locales (Solano, s.f.).

- **Acceso a recursos productivos:** Por último, la expansión internacional puede ser impulsada por el afán de explotar y controlar directamente recursos esenciales para la empresa, como tecnología, imagen, reputación y experiencia, entre otros (Galán, et al., 2000). En este sentido, al aprovechar la disponibilidad de estos recursos en distintos mercados, las empresas pueden optimizar sus procesos y costes de producción (Solano, s.f.).

2.3.2. Estrategias competitivas y de internacionalización

En el complejo escenario de los mercados internacionales, Torquemada y García (2013) señalan que las empresas enfrentan habitualmente dos tipos de presiones competitivas: la **presión de reducción de costes**, que conduce a la estandarización, y la **presión de adaptación local** (Martínez, 2016). En este sentido, enfrentarse al dilema entre la estandarización o la adaptación es un proceso fundamental y complejo en un contexto de internacionalización (Sramkowski, 2021), obligando a las empresas a decidir si adoptan una estrategia de *marketing-mix* uniforme a nivel global o si, por el contrario, debe ajustar su enfoque a las preferencias de cada mercado local (Alwazir, 2013). El *marketing-mix*, definido como el conjunto de estrategias que una empresa adopta para fortalecer su presencia en el mercado (The Economic Times, 2024), incluye las acciones clave en producto, precio, promoción y punto de venta, denominadas las 4P (Asana, 2024).

- La **estandarización** implica comercializar el mismo producto en mercados extranjeros y nacionales, aplicando una estrategia uniforme de *marketing-mix* (4P). Generalmente, esta estrategia es adoptada por compañías que están comenzando su actividad exportadora, empresas que buscan maximizar el ahorro de costes mediante economías de escala, o aquellas que consideran que los costes del proceso de adaptación son demasiado elevados (Sramkowski, 2021). En este marco, teóricos como Theodore Levitt han respaldado la efectividad de esta estrategia frente a la saturación de los mercados convencionales y la dificultad de adaptar los productos a los mercados emergentes. Así, en su análisis sobre la globalización de los mercados, Levitt (1983) subraya cómo la globalización y el progreso tecnológico conducen a una homogeneización global de las preferencias, favoreciendo a aquellos productos estandarizados que pueden ofrecerse internacionalmente a menores costes y con una calidad superior.
- La **adaptación** defiende la personalización del *marketing-mix* para cada mercado, respetando los valores y preferencias de los consumidores locales con el fin de satisfacer sus necesidades específicas (Sramkowski, 2021). Por ello, esta táctica es especialmente relevante en contextos donde las diferencias culturales, de gustos, y condiciones del mercado son significativas (Mondragón, s.f.). Así, la personalización se constituye como un pilar fundamental, tomando en cuenta factores como creencias religiosas, valores culturales, actitudes sociales y legislación local, entre otros. En línea con esta visión, autores como Vrontis y Thrassou destacan la importancia de que las multinacionales ajusten su estrategia de *marketing-mix* para adaptarse a las preferencias locales, respondiendo así a las demandas y expectativas particulares de los consumidores (Alwazir, 2013).

Frente a este dilema, las empresas deben determinar qué estrategia seguir para superar las presiones y alcanzar una posición competitiva en el mercado global. En este contexto, Michael Porter identifica dos estrategias competitivas clave: la **estrategia de liderazgo en costes**, orientada a proporcionar productos o servicios a costes inferior a los de la competencia; y la **estrategia de diferenciación**, que busca ofrecer productos o servicios únicos y superiores (MS Academy, 2024), tal y como se detalla a continuación. La elección entre estas estrategias permite a las empresas diferenciarse de sus rivales a nivel internacional, adaptándose eficazmente a las dinámicas del mercado.

- Liderazgo en costes

Por un lado, la estrategia de liderazgo en costes permite a las empresas minimizar sus gastos operativos y ofrecer bienes o servicios al precio más competitivo, lo que les ayuda a superar a la competencia y aumentar su cuota de mercado. Esta estrategia implica la implementación de métodos para la reducción de costes, incluyendo el uso eficiente de la capacidad de producción, una estrategia de compras efectiva, la adopción de tecnología avanzada y la gestión de un sistema de producción de alta calidad. Así, para implementar exitosamente un enfoque de liderazgo en costes, las empresas deben realizar un análisis de sus operaciones actuales, estudiar las tácticas de sus competidores, identificar oportunidades para la reducción de costes y llevar a cabo un monitoreo constante del proceso (Tomasetti, 2024).

En este marco, la principal ventaja de la estrategia de liderazgo en costes radica en su enfoque en la mejora continua de la eficiencia en la producción y los procesos operativos (MS Academy, 2024). Este enfoque permite a las empresas competir eficazmente en términos de precios, superando así a sus rivales en el mercado (Edenred, 2020). Además, al ofrecer precios más bajos, estas empresas atraen a un mayor número de clientes, lo que se traduce en un aumento en el volumen de ventas (MS Academy, 2024) y, por ende, en una cuota de mercado más amplia. Este incremento en las ventas y participación de mercado no solo potencia sus beneficios, sino que también crea barreras significativas de entrada para nuevos competidores (Edenred, 2020).

No obstante, la estrategia de liderazgo en costes trae consigo ciertas desventajas. En primer lugar, esta táctica suele estar asociada con un menor enfoque en la menor innovación, lo que puede ser perjudicial si la percepción de la calidad del producto o servicio disminuye notablemente, lo que podría resultar en una caída de ventas (Edenred, 2020). Además, cabe destacar que los mercados donde predomina el liderazgo en costes suelen experimentar una competencia intensamente agresiva, donde las empresas luchan continuamente por ofrecer los precios más bajos (MS Academy, 2024). En consecuencia, la vulnerabilidad de las empresas a fluctuaciones de precios incrementa, pudiendo afectar a su estabilidad financiera y operativa.

- **Diferenciación**

Por otro lado, la estrategia de diferenciación tiene como objetivo ofrecer productos o servicios únicos y distintivos que sean claramente diferentes de los de sus competidores. En este sentido, el fin de esta táctica es fortalecer la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades, así como de las necesidades y preferencias de los clientes. Para lograrlo, las empresas deben crear productos o servicios que generen un valor superior para los consumidores, centrándose en aspectos como el precio, la imagen, la relación con los clientes y la distribución (Indeed, 2023).

Por tanto, una estrategia de diferenciación ofrece a las empresas numerosas ventajas significativas. En primer lugar, les permite ofrecer productos y servicios de calidad con valor añadido, justificando precios superiores y mejorando la percepción del cliente. Esta mayor calidad y valor añadido también se traduce en una lealtad del cliente mayor, ya que estos tienden a ser más leales a las marcas que perciben como únicas y, por ende, más valiosas. Además, al ofrecer productos o servicios únicos, las compañías pueden generar mayores márgenes de beneficio porque los clientes están dispuestos a pagar más por aquello que perciben como especial y exclusivo (MS Academy, 2024).

Sin embargo, la estrategia de diferenciación también presenta ciertas desventajas. Primero, los costes asociados a esta táctica son generalmente más elevados debido a la necesidad de inversión constante en investigación y desarrollo, marketing y fabricación de alta calidad. Asimismo, mantener la exclusividad y la percepción de unicidad a largo plazo puede ser un reto, ya que las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores varían constantemente, especialmente en un entorno global. Finalmente, una estrategia de diferenciación exitosa puede atraer el interés de los rivales, tratando de imitar el producto o servicio con el fin de reducir la ventaja competitiva de la compañía (MS Academy, 2024).

A continuación se resumen las ventajas y desventajas de cada una de estas estrategias:

Ilustración 1: Ventajas y desventajas del liderazgo en costes y la diferenciación

	Liderazgo en costes	Diferenciación
Ventajas	Mayor eficiencia operativa	Calidad y valor añadido
	Mayor volumen de ventas	Lealtad del cliente
	Mayor cuota de mercado	Mayor margen de beneficio
Desventajas	Menor calidad e innovación	Costes más elevados
	Rivalidad intensa en precios	Retos en mantener exclusividad a L/P
	Vulnerabilidad por fluctuación precios	Imitación de competidores

Fuente: Elaboración propia a partir de MS Academy (2024.).

No obstante, cabe destacar que también es posible combinar elementos de ambas para formular una **estrategia híbrida**. Este enfoque minimiza riesgos y atiende a distintos segmentos de clientes al ofrecer productos asequibles con características distintivas, mejorando la adaptabilidad ante los cambios del mercado y las preferencias de los consumidores (Faster Capital, 2024). Así, esta táctica integra las ventajas de ambas estrategias, beneficiándose de las economías de escala y la coherencia estratégica de la estandarización, mientras se aprovecha la eficacia y personalización que brinda la adaptación (Mondragón, s.f.).

Adicionalmente, Bartlett y Ghoshal proponen cuatro estrategias de internacionalización específicas para responder a las presiones que enfrenta la compañía (Hagemeister & Lertxundi, 2007), detalladas a continuación:

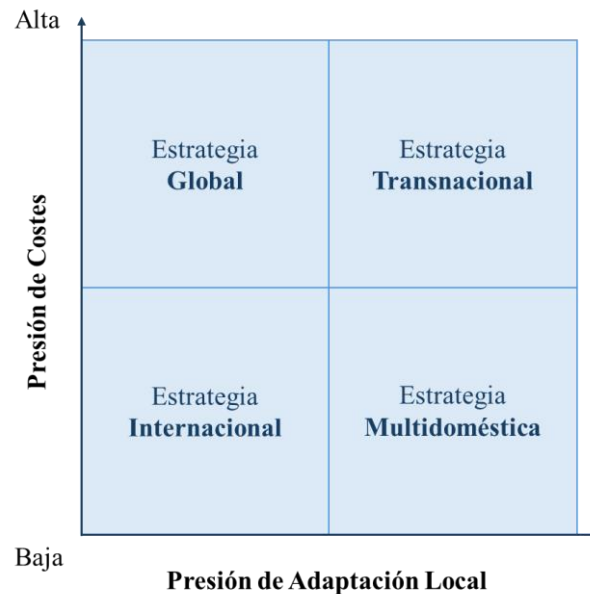
- **Estrategia internacional:** En este caso, la compañía enfrenta una presión moderada tanto en costes como en la necesidad de adaptación a los mercados locales, lo que permite la comercialización de sus productos a nivel global con mínimas modificaciones o directamente sin ellas (Virginia Tech, s.f.). Por ello, este enfoque es adecuado para aquellas empresas que no necesitan una integración global profunda ni una adaptación extensa a las exigencias de los mercados internacionales en los que opera. Esta estrategia, conocida como exportación, se presenta como una opción especialmente atractiva para las PYMES que buscan una

entrada sencilla y asequible hacia la internacionalización, enfocándose en su mercado local mientras aspiran a capturar clientes internacionales (BeeDigital, s.f.).

- **Estrategia global:** La presión de costes es predominante para la empresa, lo que impulsa la elección de una estrategia de integración global estandarizada por encima de la adaptación a mercados locales. Este enfoque estratégico se centra en la disminución de gastos operativos aprovechando las economías de escala (BeeDigital, s.f.). Así, subraya la importancia de la estandarización, la fabricación a escala global, las ventajas comparativas de la localización y el seguimiento de las directrices estratégicas establecidas por la unidad central (Hagemeister & Lertxundi, 2007). En consecuencia, la compañía mantiene una línea de productos o servicios uniforme a nivel internacional, sin realizar ajustes para adaptarse las diferencias culturales de los mercados locales (BeeDigital, s.f.).
- **Estrategia multidoméstica:** Esta táctica se centra en la adaptación a las particularidades de cada mercado local en el que la empresa tiene presencia. Dada la predominante presión por adaptarse a los contextos locales, esta estrategia se orienta hacia el comportamiento de una empresa nativa del mercado, esforzándose por comprender y satisfacer las preferencias y costumbres específicas de los consumidores locales. En este enfoque, se otorga una autonomía significativa a las unidades organizativas en distintos países, permitiéndoles operar de manera que puedan responder de forma efectiva a las exigencias del mercado local (Hagemeister & Lertxundi, 2007). Por ello, esta táctica es preferida por aquellas empresas cuyos sectores valoran más la diferenciación de productos que la competencia en precios (BeeDigital, s.f.).
- **Estrategia transnacional:** Esta estrategia es elegida por empresas que soportan intensas presiones competitivas, buscando un equilibrio entre la personalización, para responder a las demandas locales, y la optimización de costes, con el fin de mantener la competitividad a escala global (BeeDigital, s.f.). Por tanto, la complejidad de esta estrategia reside en su capacidad para integrar estas presiones contrarias de manera simultánea, promoviendo una gestión del conocimiento eficaz

que se extiende uniformemente por todas las unidades de la compañía (Hagemeister & Lertxundi, 2007). Esto implica lograr un balance entre el aprovechamiento de economías de escala y la flexibilidad para adaptarse a las variaciones culturales y de mercado en cada país, permitiendo así ajustes estratégicos locales sin descuidar la visión y estrategia global (BeeDigital, s.f.).

Ilustración 2: Estrategias de gestión internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Virginia Tech (s.f.).

2.3.3. Modos de entrada

Al abordar el proceso de internacionalización, según Peris-Ortiz, et al. (s.f), las empresas cuentan con una gran variedad de modalidades de ingreso a mercados extranjeros. Estas estrategias se dividen en tres categorías principales: exportaciones; acuerdos de cooperación contractual, como licencias y franquicias; y acuerdos de cooperación accionarial, que implican inversiones directas en el exterior. Esta última categoría incluye la formación de joint ventures y la creación de filiales de propiedad total, lo que permite una presencia más sólida y comprometida en el mercado objetivo.

En primer lugar, la **exportación** es la forma más sencilla y convencional de iniciar el proceso internacionalización de una empresa. En este sentido, se distingue por la venta de bienes y servicios de una empresa en mercados extranjeros, conservando la producción en

el país de origen (Santander, s.f.). Por consiguiente, el método de exportación exige la consolidación de los mercados objetivos y la asignación de una parte específica de la capacidad productiva de la empresa a estos mercados. Además, puede requerir la colaboración con distribuidores exclusivos en los mercados de destino o la creación de departamentos especializados en comercio internacional (ICEX, 2023).

Los **acuerdos de cooperación contractual**, con la licencia y la franquicia como las formas más comunes en el ámbito multinacional, se basan en la colaboración establecida a través de una variedad de contratos. Tales acuerdos no requieren inversión de capital por ninguna de las partes, ni el intercambio de participaciones accionariales (INMAC, 2013). En el caso de una licencia, se trata de un pacto contractual entre dos entidades de diferentes países, donde la empresa originaria, licenciante, otorga a la entidad extranjera, licenciataria, el derecho a utilizar un proceso productivo, patente, marca registrada u otros activos intangibles a cambio de una compensación económica que puede ser un pago fijo inicial, pagos periódicos, o una combinación de ambos. Por otro lado, una franquicia es una licencia específica centrada en la distribución al detalle, que va más allá de la simple autorización para utilizar una marca (Peris-Ortiz, et al., s.f.). Por lo tanto, la empresa matriz, o franquiciadora, concede a la compañía franquiciada no solo el producto, sino también el derecho de emplear sus tecnologías, marcas y patentes a cambio un pago acordado durante un tiempo determinado (Geeks For Geeks, 2024). Por lo tanto, una franquicia implica la adopción de un modelo de negocio ya testado con el fin de mejorarlo y completarlo (Peris-Ortiz, et al., s.f.).

Finalmente, los **acuerdos de cooperación accionarial** son una forma de inversión directa en mercados internacionales, en la que una empresa matriz y un socio local extranjero combinan recursos y capital para establecer una nueva entidad en el mercado del socio local, compartiendo tanto la propiedad como la gestión de esta. Generalmente, la empresa matriz proporciona capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos específicos del mercado y acceso al mismo. Las estructuras más comunes utilizadas en un contexto multinacional para estos acuerdos son las joint ventures y las subsidiarias de propiedad total (Peris-Ortiz, et al., s.f.). Una joint venture se establece mediante un acuerdo entre dos empresas que deciden trabajar juntas con el fin de lograr un objetivo común que beneficie a ambas (Geeks for Geeks, 2024). Esto puede incluir el intercambio de acciones o la creación de una nueva empresa, constituyendo una inversión directa significativa en

lugar de un simple acuerdo contractual. En este caso, dado que el control sobre el proceso de internacionalización es compartido, el riesgo asociado a este método es relativamente menor. En contraste, al establecer una subsidiaria propia en el país de destino, estrategia conocida como inversión extranjera directa, la empresa matriz gestiona la producción de manera integral, local y autónoma. Esto le otorga un control absoluto sobre su estrategia de internacionalización, brindándole una mayor influencia y capacidad para decidir en la expansión internacional, aunque implica asumir un riesgo superior. (Peris-Ortiz, et al., s.f.).

3. ANÁLISIS DE CASO: GRUPO INDITEX

3.1. Presentación del Grupo Inditex

El Grupo Inditex, reconocido como una de las mayores empresas de distribución de moda a nivel mundial, nació en 1963 como un pequeño taller de costura en Arteixo, A Coruña, dada la iniciativa de Amancio Ortega Gaona, un destacado empresario español. Sin embargo, el punto de inflexión que marcó el inicio de su expansión fue la inauguración de la primera tienda Zara en 1975. Este evento anticipó la formalización de Inditex como conglomerado comercial en 1985, sentando las bases para lo que sería una expansión global sin precedentes. Hoy en día, el Grupo abarca una variedad de marcas de renombre, incluyendo Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüé, todas ellas conocidas por su enfoque audaz e innovador, así como por representar el estilo, expresar la identidad individual y transformar la industria de la moda (Inditex, s.f.).

En cuanto a su modelo de negocio, la actividad principal de Inditex se centra en ofrecer una propuesta de moda que no solo sea inspiradora y de alta calidad, sino también producida de manera responsable, respetando los derechos humanos y fomentando la sostenibilidad en todas las fases de su cadena de valor. Así, la empresa prioriza un enfoque centrado en el cliente, diseñado para satisfacer y anticipar sus necesidades, adaptándose así a las cambiantes tendencias del mercado a través de la innovación y la creatividad en el diseño y la producción (Inditex, 2023). Por ello, las tiendas de Inditex son esenciales, siendo puntos de contacto directo con los clientes, y combinan diseños de vanguardia, ambientes sofisticados y tecnología innovadora para enriquecer la experiencia del consumidor. Adicionalmente, el Grupo destaca que la clave de su éxito reside en su capacidad de integración vertical y flexibilidad que caracteriza todas las etapas de su cadena de valor, desde el diseño hasta la logística, con envíos dos veces por semana que utilizan procesos

logísticos sostenibles y centros logísticos avanzados, y la fabricación, que se orienta hacia la proximidad y el uso de prácticas de producción éticas (Inditex, 2022). Esta estructura permite a Inditex controlar toda su cadena de valor, lo que le permite reaccionar con mayor agilidad a las demandas del mercado y reducir costes. Además, al mismo tiempo, mantiene un control riguroso sobre la calidad y la responsabilidad social en su producción.

Ilustración 3. Modelo de Negocio de Inditex



Fuente: Elaboración propia a partir de Inditex (s,f)

Como resultado, Inditex se ha consolidado como líder indiscutible en el sector del fast-fashion a través de un sistema logístico centralizado y altamente eficiente, que constituye un pilar fundamental de su estrategia de negocio. Mediante una red de 12 centros logísticos estratégicamente ubicados, la compañía asegura un tiempo máximo de entrega de 48 horas, lo cual es esencial para responder con agilidad a las demandas del mercado. Además, la sostenibilidad ocupa un lugar central en su operativa logística, con medidas como el uso exclusivo de energía renovable en sus centros y el fomento del transporte interno sostenible mediante bicicletas y vehículos eléctricos. Este rendimiento logístico ha tenido un impacto positivo directo en los resultados financieros de Inditex (Chazki, 2023). Según informa Oliveiras (2024), la empresa ha experimentado un incremento del 30,3% en su beneficio neto, alcanzando los 5.381 millones de euros al cierre del año 2023. Asimismo, durante el mismo periodo, Inditex reportó ingresos de aproximadamente 36.000 millones de euros por ventas, según Orús (2024). Esta notable tendencia de crecimiento demuestra la adaptabilidad y la eficacia del modelo de negocio del Grupo ante los desafíos del sector.

3.2. Proceso de internacionalización de Inditex

El Grupo Inditex ha consolidado su posición en el mercado internacional mediante un enfoque estratégico centrado en el crecimiento constante de su actividad comercial impulsado, en gran medida, por su estrategia de internacionalización. Esta táctica considera cada punto de venta como un elemento crucial en su red comercial debido a su función como punto de interacción con los clientes y, por ende, como fuentes de información claves para toda la organización. Este enfoque ha dotado a Inditex de un modelo empresarial flexible y resiliente, capaz de adaptarse con facilidad a las demandas del mercado. Así, la visión estratégica de la compañía, reforzada por su compromiso con la expansión global, ha sido fundamental para su incursión exitosa en mercados de los cinco continentes, tal como destacó Pablo Isla (2012), el exconsejero delegado de la compañía. Además, este enfoque no solo ha propiciado el crecimiento exponencial de su red de puntos de venta, que cuenta actualmente con un total de 5.692 tiendas a nivel mundial (Inditex, 2023), sino que también una sólida presencia online, extendiendo su alcance a 213 mercados internacionales (Andema, s.f.).

El comienzo de la actividad internacional de Inditex tuvo lugar en 1988, con la inauguración de una tienda Zara en Oporto, Portugal. Esta decisión estratégica se fundamentó en la cercanía geográfica a España y en la afinidad cultural entre ambos países. Este primer paso en el exterior demostró ser un éxito, motivando al Grupo a buscar horizontes más allá de las fronteras peninsulares. Así, apostando por fortalecer su imagen de marca y demostrar su potencial de crecimiento global, Inditex se adentró a dos de las capitales de la moda por excelencia: Nueva York en 1989 y París en 1990. Esta expansión tenía como finalidad aumentar su presencia internacional y consolidar la percepción de Zara como un actor relevante en el escenario global de la moda (Isla, 2012).

Durante los años noventa, el Grupo Inditex aceleró su expansión, integrando nuevas marcas y extendiéndose a países europeos como Bélgica y Grecia, además de Francia (Núñez, 2014). Además, cabe destacar que esta expansión no se limitó a Zara, sino que implicó también la apertura de tiendas de otras marcas del Grupo, como Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka y Stradivarius (Vogue, s.f.). Por otro lado, Inditex desplegó su actividad global más allá de Europa tras su establecimiento en Nueva York, extendiéndose por América con presencia en países como Canadá, México y Venezuela. Su expansión asiática comenzó en

1998 con la entrada en Japón, lo que precedió a su llegada a Oriente Medio, donde se estableció en países como Israel, Líbano y Kuwait. Sin embargo, la exploración de África y Oceanía se realizó más adelante (Núñez, 2014). En el caso de África, como señaló Pablo Isla, la apertura dependía de la evolución en los distintos países y del desarrollo de centros comerciales, y su entrada comenzó en países como Marruecos y Túnez (Atalayar, 2019).

3.2.1. Estrategia competitiva y de internacionalización

Inditex enfrenta un entorno competitivo caracterizado por una combinación de presiones de costes y de adaptación a los mercados locales, tal y como definen Torquemada y García. Así, el Grupo ha desarrollado un modelo de negocio que equilibra ambas presiones, llevando a cabo una estandarización selectiva de su *marketing-mix* a la vez que reconoce la importancia de la adaptación local.

En este marco, siguiendo el modelo de Michael Porter, Inditex ha adoptado una **estrategia competitiva híbrida** a nivel internacional. Por un lado, el Grupo se beneficia de economías de escala y de ofrecer productos a precios competitivos gracias al uso de diseños estandarizados. En este sentido, al emplear los mismos patrones de diseño para todo el mundo, Inditex evita la acumulación de producción y reduce los costes unitarios. Además, la centralización de su sistema logístico y el modelo de producción *just in time* permiten mantener niveles mínimos de stock y reducir costes mediante la integración vertical. Por otro lado, Inditex es capaz de responder a las demandas locales con ofertas alineadas a las últimas tendencias gracias a su flexibilidad y a una rápida adaptación a los gustos de los consumidores. De esta manera, anticipa nuevas tendencias diferenciando así sus productos de sus competidores y evitando la imitación. Además, Inditex ha optado por diversificar su mercado y expandir su alcance, atendiendo a hombres, mujeres, niños y ofreciendo productos para el hogar (Miera, 2017). Así, el Grupo combina elementos de la táctica competitiva de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación.

Como resultado, en línea con las estrategias de internacionalización propuestas por Bartlett y Ghoshal, Inditex ha implementado con éxito una **estrategia transnacional** en su gestión de su proceso de internacionalización, que busca un equilibrio entre la eficiencia global y la sensibilidad local. En definitiva, el Grupo ha conseguido mantenerse a la vanguardia en la rápida evolución de la industria de la moda y consolidar una presencia sólida y de

crecimiento continuo en el competitivo mercado de la moda global.

3.2.1.1. Estandarización del Grupo Inditex

Como mencionado anteriormente, siguiendo los principios de Theodore Levitt, Inditex ha implementado una estrategia de estandarización especialmente en lo que respecta a su imagen de marca y un sistema logístico y de producción centralizado. Además, la coherencia de la marca también se refleja en el diseño uniforme de sus tiendas, asegurando una experiencia de compra homogénea en todos sus puntos de venta internacionales.

- Imagen de marca y experiencia del cliente

Como mencionado anteriormente, el eje central del modelo de negocio de Inditex son los clientes. Por ello, la empresa ha implementado una estandarización en su imagen de marca y en la experiencia del cliente. Esta estrategia asegura una experiencia de máxima calidad, tanto en tiendas físicas como en la plataforma online, cuidando todos los puntos de contacto de sus marcas con los consumidores (Inditex, 2022).

Por un lado, Inditex se asegura de que su imagen de marca sea coherente en todos los mercados en los que opera. Un ejemplo claro de estandarización es el diseño uniforme de sus tiendas, que comparten diseños de vanguardia y espacios que maximizan la forma y función arquitectónica. Así, las tiendas de Inditex presentan una estructura intuitiva, un estilo arquitectónico coherente, y una disposición y decoración que reflejan los valores de la marca. El uso de colores, materiales y muebles específicos que crean una atmósfera reconocible y acogedora para los clientes. Esta uniformidad en el diseño de las tiendas facilita una experiencia de compra predecible y confortable, lo que fortalece la lealtad del cliente y la identidad de la marca. Además, el Grupo emplea tecnología innovadora con el fin de ofrecer la mejor experiencia en todas sus geografías (Inditex, 2022).

La política de sostenibilidad de Inditex es también una parte integral de la imagen de marca estandarizada del Grupo. En este sentido, la compañía ha implementado prácticas sostenibles en todas sus tiendas y operaciones, incluyendo el uso de materiales reciclables, la reducción del consumo de energía y agua, y la promoción de la moda sostenible. Además, Inditex ha apostado por la implementación de programas de formación a sus empleados en

términos de sostenibilidad y derechos humanos, alcanzando 13.000 empleados formados en 2022 (Inditex, 2022). Como resultado, Inditex ha mejorado su eficiencia operativa y ha fortalecido su imagen de marca como una empresa responsable y comprometida con el medio ambiente y la sociedad.

Por otro lado, Inditex ha implementado un modelo de servicio al cliente a nivel mundial basado en la escuchar y atender las demandas de moda de calidad de forma responsable, adaptándose a las necesidades de los clientes en el momento y lugar adecuados (Inditex, 2022). Esto incluye la formación exhaustiva de los empleados para asegurar que todos los clientes reciban un trato amable, profesional y eficiente, lo que permite mantener la calidad y la reputación de la marca en todos los mercados (Inditex, 2022).

Además, Inditex ha desarrollado una estrategia de omnicanalidad con el fin de eliminar las barreras entre sus ventas físicas y online. Así, el Grupo ha implementado iniciativas como la introducción del Modo Tienda en su plataforma online, que ha permitido incorporar 25 tiendas de Zara en España nuevos servicios como el Click & Collect. Este sistema permite completar los pedidos online desde la tienda, visualizar las colecciones disponibles en una localización concreta, la adquisición online de una unidad específica y su recogida en tienda en 30 minutos, entre otras funciones. Además, el Modo Tienda incluye la posibilidad de reservar probadores desde la aplicación móvil (Vázquez, 2020). Esta integración permite disfrutar de un servicio al cliente uniforme y estandarizado en todos los canales, asegurando que los clientes perciban a Inditex como una única entidad, independientemente de cómo interactúen con la marca.

Además, Inditex ha implementado innovaciones tecnológicas en sus tiendas para mejorar la experiencia del cliente. Esto incluye sistemas de autocobro y la transformación de las alarmas físicas para agilizar el proceso de pago, lo que permite reasignar recursos para brindar una atención de mayor calidad a los clientes que lo requieran. Adicionalmente, el Grupo ha desarrollado aplicaciones móviles que facilitan la navegación y la compra de productos, ofreciendo servicios personalizados, como la recomendación de productos basada en el historial de compras de cada cliente (Contact Center Hub, 2023).

Al mismo tiempo, Inditex ha apostado por revolucionar el comercio electrónico con

editoriales de moda de alto nivel. La integración de todas sus tiendas, físicas y online, en una única plataforma comercial asegura que los clientes tengan una experiencia de compra coherente y fluida, sin importar si compran en tienda física o en línea (Inditex, 2022). Además, ambos canales presentan una estructura intuitiva, consolidando su imagen de marca y contribuyendo a una experiencia de usuario sólida, coherente, fluida y estandarizada (Inditex, s.f.).

- Sistema logístico y de producción

Inditex ha logrado consolidar un sistema logístico y de producción estandarizado que se distingue por su eficiencia y flexibilidad, elementos clave que contribuyen a su éxito en la industria de la moda. La proximidad de sus proveedores y fabricantes a las sedes centrales, ubicadas principalmente en España, Portugal, Turquía y Marruecos, permite una colaboración estrecha y constante a lo largo de todo el proceso de creación. Este enfoque permite reducir el consumo energético y la huella de carbono, y facilita un control riguroso de la calidad, posibilitando una capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado. Además, la producción en tiradas cortas es otra estrategia fundamental que otorga a Inditex una gran flexibilidad, permitiéndole realizar ajustes rápidos y eficientes según las tendencias de mercado y las preferencias de los clientes, resultando en una oferta de moda más duradera y responsable (Inditex, s.f.).

El sistema logístico de Inditex se apoya en la adopción y desarrollo de tecnologías avanzadas como la Identificación por Radiofrecuencia (RFID), que ha sido integrada para la gestión de inventarios de todas sus marcas. Esta tecnología permite una localización rápida y precisa de los productos, mejorando la eficiencia operativa y optimizando el tiempo de los empleados para que puedan enfocarse en la atención al cliente. Además, Inditex mantiene una actualización continua de sus tiendas físicas y plataformas online, adaptándose constantemente a las demandas de los clientes y mejorando sus procesos para cumplir con los altos estándares establecidos, innovando continuamente para seguir elevando el listón (Inditex, s.f.).

El enfoque centralizado de Inditex en su sistema logístico facilita la coordinación eficiente de las diferentes etapas del proceso de producción, desde la fabricación hasta la distribución. Esta centralización permite aprovechar las economías de escala, reduciendo costos y

asegurando la calidad de los productos. La coordinación eficiente de estos procesos es esencial para mantener altos estándares de calidad y una capacidad de respuesta rápida, crucial para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado global.

3.2.1.2. Adaptación a los mercados locales

Paralelamente, Inditex reconoce la importancia de la adaptación local, alineándose con la visión propuesta por Vrontis y Thrassou. Así, aunque cada elemento del *marketing-mix* del Grupo tiene un componente de estandarización para mantener una imagen de marca coherente a nivel global, la empresa también adapta su estrategia a las particularidades y preferencias de cada mercado. Esto se manifiesta en campañas de marketing localizadas, estrategias de precios y distribución ajustadas a cada contexto económico y una personalización del catálogo de productos que atiende a las diferencias climáticas, culturales y las tendencias de moda locales.

A continuación se analizará en detalle la adaptación del plan de *marketing-mix* de Inditex a nivel internacional:

- Producto

Inditex adapta su catálogo de productos para satisfacer las necesidades específicas de cada mercado, manteniendo un control total sobre su producción a nivel mundial gracias a una gestión operativa y logística completamente integrada a nivel vertical (Bozzo, s.f.). Un ejemplo claro de esta adaptación es la consideración de las estaciones del año en los diferentes hemisferios. Así, en los países del hemisferio sur, las colecciones se ajustan a las estaciones opuestas, ofreciendo ropa de invierno cuando en el hemisferio norte es verano. Además, las prendas se producen hasta en 13 tallas diferentes para ajustarse a las características físicas de los habitantes de cada país (Miera, 2017).

En este contexto, las tiendas de Inditex tienen la libertad de elegir los productos que colocan en sus estanterías de entre toda la colección disponible, permitiendo una mejor adaptación a los segmentos de cada mercado. Esta flexibilidad mejora la satisfacción del cliente y proporciona un valioso feedback, empleado para retirar o potenciar productos rápidamente, asegurando una oferta alineada con las preferencias del consumidor (Bozzo, s.f.).

En lo que respecta a la estrategia de nuevos productos y diseños, Inditex trabaja para captar la atención de la población local mediante la presentación de diseños que combinan tendencias modernas con tradiciones locales. Esta integración de elementos culturales específicos en sus productos fortalece la conexión entre Inditex y los consumidores locales, diferenciando al Grupo de sus competidores al ofrecer productos únicos y relevantes en cada mercado (Bozzo, s.f.).

- Precio

El precio es la variable del *marketing-mix* de Inditex que más varía en función del país o mercado. En este sentido, la empresa fija los precios de sus productos a nivel global basándose en la demanda y empleado el “*target pricing*”, que establece el precio según lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Esta estrategia se ajusta al poder adquisitivo y al posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Así, a pesar de que la proximidad de materias primas y almacenes influya en el precio, no es un factor determinante (Miera, 2017).

En este sentido, según Bozzo (s.f.), Inditex emplea diferentes estrategias de precios que responden a diversas segmentaciones geográficas, estructuras de costes y márgenes específicos de cada mercado. Estas estrategias también dependen del posicionamiento del producto, que varía según la percepción de la marca en los diferentes mercados. Así, el autor identifica dos tipos de mercado principales; mercados de percepción media-baja, donde los precios son ajustados y los márgenes reducidos, buscando una alta rotación de productos, y mercados de percepción de producto alta, con precios y márgenes superiores, así como una baja rotación de productos. Así, en mercados con mayor poder adquisitivo, los precios incrementan proporcionalmente, mientras que en países con menor renta per cápita, los precios son relativamente superiores (Miera, 2017). Como resultado, el precio de los productos de Inditex es competitivo y ofrece una buena relación entre diseño, calidad y precio (Bozzo, s.f.).

- Punto de venta

El modelo de distribución y los centros logísticos de Inditex son fundamentales para consolidar su éxito como líder en el mercado. En este sentido, la compañía ha adoptado una

estrategia de integración vertical, en la que diseña, produce y distribuye sus productos de manera interna, manteniendo un control total sobre su cadena de suministro (Bozzo, s.f.). Además, la estrategia de distribución y ubicación de Inditex se ajusta a las características específicas de cada mercado, lo que garantiza una presencia eficiente y flexible.

Los centros logísticos en España, como el de PLAZA en Zaragoza, son esenciales para este éxito, gestionando el envío de productos a cualquier parte del mundo en tiempo récord. En España, los productos llegan a las tiendas en 24-36 horas a través de transporte terrestre, mientras que para el resto del mundo el envío es de menos de 48 horas. Esta agilidad garantiza una renovación constante de su oferta de productos en sus tiendas cada dos semanas, asegurando que los consumidores siempre encuentren productos nuevos y relevantes (Miera, 2017).

La estrategia de distribución y ubicación de las tiendas de Inditex se adapta para maximizar su presencia y accesibilidad en diferentes mercados. En España, las tiendas suelen estar ubicadas en centros comerciales, mientras que en ciudades como París o Nueva York, se encuentran en lugares emblemáticos. Esta ubicación estratégica permite al Grupo ajustar su posicionamiento y visibilidad, adaptándose a las características locales y aumentando su atractivo para los consumidores (Bozzo, s.f.).

En cuanto a la entrada a nuevos mercados, Inditex prefiere operar tiendas propias, favorecidas por su integración vertical que permite una gestión y control directo. Sin embargo, en mercados con barreras u otras características específicas la empresa opta por otros modos de entrada como franquicias y joint-ventures. Por ejemplo, en Italia y Alemania, Inditex ha formado alianzas estratégicas para facilitar su entrada y expansión. Además, en algunos casos, el Grupo ha adquirido las participaciones de sus socios iniciales con el fin de obtener un control absoluto sobre las tiendas (Miera, 2017).

- **Promoción**

La promoción en Inditex es la variable del *marketing-mix* que se adapta en menor grado a los mercados locales. Esto se debe a que el Grupo invierte relativamente poco en campañas de marketing tradicionales, empleando el flujo de caja generado por su actividad para su

expansión internacional a través de la apertura de nuevas tiendas. No obstante, a pesar de que su imagen de marca y tácticas de marketing sean uniformes a nivel internacional, la compañía adapta sus estrategias a las características y percepciones locales. Así, mientras que en España la marca se percibe como una opción de precios asequibles, en otros países se ve como una marca exclusiva (Bozzo, s.f.).

Una estrategia clave de comunicación de Inditex es la ubicación de sus tiendas en lugares emblemáticos y de gran afluencia, lo que incrementa la visibilidad de la marca y transmite una imagen de prestigio y exclusividad. Esta estrategia de ubicación se adapta a las características y preferencias locales, asegurando que la marca sea percibida de manera positiva en diferentes contextos. Además, el escaparatismo es otra herramienta de comunicación esencial, cuidando el aspecto de las tiendas al máximo mediante el diseño de los escaparates por un equipo de expertos que crean modelos piloto adaptados a las tendencias y a las preferencias locales (Miera, 2017).

3.2.2. Modos de entrada

Frente a este panorama, siguiendo los modos de entrada identificados por Peris-Ortiz, et al., Inditex ha adoptado dos métodos de entrada principales para su internacionalización. Por un lado, el Grupo ha llevado a cabo **acuerdos de cooperación contractual**, mediante la concesión de franquicias en mercados donde los niveles de riesgos son elevados debido a las diferencias culturales, tamaño del mercado o expectativas de ventas. Este método se ha aplicado en lugares como Arabia Saudí, Kuwait, Andorra o Malasia, aprovechando el conocimiento local para superar barreras y expandirse eficazmente (Modesto, 2017). En este marco, cabe destacar que, hoy en día, el Grupo ha establecido un total de 1.103 franquicias globalmente (Inditex, 2023).

Por otro lado, Inditex ha realizado **acuerdos de cooperación accionarial**, que abarcan tanto la formación de subsidiarias como la creación de joint ventures. Por un lado, según la perspectiva de José María Castellano, el alto grado de integración vertical que caracteriza al Grupo conlleva a una preferencia por el modelo de subsidiarias propias en su estrategia internacional (Modesto, 2017). Este enfoque permite un dominio completo sobre las actividades operativas y la estrategia de posicionamiento de marca, gracias a la propiedad total de estas subsidiarias por parte del Grupo. Por ello, esta modalidad de inversión directa

se orienta especialmente hacia mercados que presentan un potencial de crecimiento significativo y un riesgo reducido de fracaso empresarial, como es el caso de los países europeos y sudamericanos (Núñez, 2014). No obstante, adoptar esta estrategia exige un alto grado de conocimiento del entorno del mercado local, demandando investigación continua y adaptaciones específicas para atender las necesidades de los consumidores de manera efectiva. Por otro lado, las joint-ventures son asociaciones estratégicas con entidades locales en los mercados objetivo. Esta modalidad facilita la fusión de la experiencia y los recursos de Inditex con el conocimiento del mercado que posee el socio local (Núñez, 2014), facilitando el acceso a mercados complejos como Japón en 1998, Alemania en 1999 e Italia en 2001 (Modesto, 2017).

4. CONCLUSIONES

La globalización ha transformado drásticamente la industria de la moda, generando un impacto profundo en las estrategias operativas y comerciales de las compañías. A lo largo de este estudio, se analiza cómo este fenómeno ha influido en el sector, con especial foco en el Grupo Inditex, una de las empresas más destacadas y exitosas del mundo. En primer lugar, es importante reconocer que la globalización ha ampliado el alcance geográfico de las empresas de moda, permitiéndoles ingresar a nuevos mercados y, por lo tanto, diversificar sus fuentes de ingresos. Este acceso global promueve un mayor intercambio cultural y una rápida difusión de tendencias, redefiniendo la dinámica del consumo y la producción industrial. En este marco, Inditex ha sabido capitalizar estas oportunidades a través de su modelo de negocio ampliamente flexible y eficiente, lo que le ha permitido consolidar su posición como líder a nivel mundial.

Además, cabe señalar que el concepto de globalización significa no solo la expansión geográfica, sino que también la integración de los procesos productivos y logísticos a escala global. En este contexto, el Grupo Inditex ha desarrollado un sistema logístico y de producción centralizado que le permite controlar los costes, garantizar la calidad de sus productos y responder ágilmente a las necesidades de los consumidores. Asimismo, la proximidad de sus proveedores y fabricantes a las sedes centrales, ubicadas principalmente en España, Portugal, Turquía y Marruecos, permite una estrecha y permanente colaboración, facilitando un control estricto de calidad y una rápida capacidad de respuesta por parte de la compañía. Al mismo tiempo, el uso de tecnologías avanzadas por parte de Inditex, como

la identificación por radiofrecuencia, es esencial para la eficiencia operativa de la compañía, ya que permite optimizar los tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, la constante actualización de las tiendas físicas y de la plataforma online refleja la apuesta del Grupo por la innovación y la satisfacción del cliente, adaptándose continuamente a sus preferencias y expectativas.

Por otra parte, el análisis del proceso de internacionalización de Inditex revela que la compañía sigue una estrategia híbrida, combinando la estandarización y la adaptación. Así, por un lado, la estandarización permite al Grupo mantener una imagen de marca consistente y optimizar costes a través de economías de escala. Al mismo tiempo, la empresa ha demostrado una alta capacidad para adaptar su *marketing-mix* a las condiciones específicas de los distintos mercados internacionales en los que opera. Como resultado, Inditex es capaz de equilibrar la eficiencia operativa con la relevancia cultural y local. En lo que respecta a los métodos de expansión internacional empelados por el Grupo Inditex, la compañía combina la apertura de subsidiarias propias, franquicias y joint-ventures con el fin de controlar, reducir y diversificar los riesgos resultantes.

No obstante, este estudio muestra que la globalización también trae consigo importantes desafíos para las empresas de la industria de la moda, como la presión para reducir costes para mantener su competitividad en un mercado global. Esta presión puede llevar a las organizaciones a buscar mano de obra más barata y menores costes de producción, lo que a menudo genera problemas éticos y de sostenibilidad. Además, para adaptarse a los deseos y demandas cambiantes de los mercados globales, las empresas deben ser extremadamente flexibles y capaces de innovar rápidamente. Esto no solo incluye adaptar su cartera de productos y servicios a los diferentes mercados, sino también la capacidad de gestionar eficazmente las cadenas de suministro globales y de mantener una comunicación continua con los consumidores de todo el mundo. Por tanto, este trabajo de investigación sugiere que el futuro de la industria de la moda dependerá en gran medida de la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse al entorno global en constante evolución. En consecuencia, las empresas que sean capaces de capitalizar las oportunidades que brinda la globalización al mismo tiempo que abordan sus desafíos de manera sostenible, estarán mejor posicionadas en el mercado y mantendrán ventajas competitivas a escala global.

En resumen, este estudio ofrece una perspectiva crítica sobre el impacto de la globalización en la industria de la moda, destacando la dinámica de empresas líderes como Inditex. La globalización presenta tanto oportunidades como desafíos, y las empresas deben adoptar estrategias que permitan equilibrar la eficiencia operativa con la relevancia local y la sostenibilidad. Por lo tanto, a medida que la industria de la moda continúa evolucionando, las empresas deben continuar innovando y adaptándose para prosperar en un mercado globalizado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alwazir, W. (2013, December 11). *Global Marketing Strategy – Standardization vs. Adaptation*. Successful Global Marketing. Recuperado de <https://successfulglobalmarketing.weebly.com/untitled/global-marketing-strategy-standardization-vs-adaptation>

Amed, et al. (2024). *The State of Fashion 2024*. Business of Fashion & McKinsey Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2024/the-state-of-fashion-2024-f.pdf?shouldIndex=false>

Amed, et al. (2023, November 29). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Andema (s.f.). *Inditex*. Andema. Recuperado de <https://www.andema.org/empresas-asociadas/inditex>

Arpe, A. (s.f.). *Globalization and its Complexity. Challenges to Economic Policy*. Bertelsmann Stiftung. Recuperado de https://aei.pitt.edu/74212/1/Die_Globalisierung_und_ihre_Komplexitaet-en_ST-NW.pdf

Asana. (2024, February 20). *Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. Asana. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

Aslam, A., et al. (2018, April 9). *La Globalización facilita La Difusión Transfronteriza de la tecnología y el conocimiento*. IMF. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2018/04/09/globalization-helps-spread-knowledge-and-technology-across-borders>

Atalayar. (2019, June 16). *Inditex pone el ojo en África*. Atalayar. Recuperado de <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/inditex-pone-ojo-africa/20130614002609152571.html>

Bee Digital (s.f.). *Diferentes estrategias de internacionalización de una empresa*. Bee Digital. Recuperado de <https://www.beedigital.es/impulsa-negocio/diferentes-estrategias-de-internacionalizacion-de-una-empresa/>

Bozzo, O. (s.f.). *Marketing Mix: La «P» de Precio*. Inditex. Word Press. Recuperado de <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/01/27/marketing-mix-la-p-de-precio-inditex/>

Cámara de Comercio. (2023, September 26). *La Importancia de las Empresas de Moda en el Desarrollo Económico Global*. Club Alumni Cámara Madrid. Recuperado de <https://clubalumni.camaramadrid.es/la-importancia-de-las-empresas-de-moda-en-el-desarrollo-economico-global/> °

Cardozo, et al. (2007). *Teorías de internacionalización*. Dialnet Uniroja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4780130.pdf>

Chazki (2023, December 6). #17Edición: *Logística Fast Fashion: Siguiendo el ritmo de Inditex*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/17edici%C3%B3n-log%C3%ADstica-fast-fashion-siguiendo-el-ritmo-de-inditex-cvrse/>

Clavijo, C. (2023, March 7). *Internacionalización: qué es, proceso estrategias y ejemplos*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>

Contact Center Hub (2023, October 5). *El cliente en el centro: Inditex busca una experiencia de compra omnicanal*. Contact Center Hub. Recuperado de <https://contactcenterhub.es/cliente-centro-inditex-omnicanal/>

Editorial Etecé. (2022, March 11). *Globalización - concepto, Causas, Ventajas y desventajas*. Concepto. Recuperado de <https://concepto.de/globalizacion/>

Edenred (2020, December 9). *Estrategia de liderazgo en costes: ventajas e inconvenientes*. Edenred. Recuperado de <https://www.edenred.es/blog/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ventajas-e-inconvenientes/>

Fanjul (2016, August 29). *Tendencias de la internacionalización de la empresa*. Real Instituto El Cano. Recuperado de <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/tendencias-de-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>

Faster Capital (2024, April 23). *Estrategia híbrida como lograr y mantener una estrategia híbrida y combinar ventajas de costos y diferenciación*. Faster Capital. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Estrategia-hibrida--como-lograr-y-mantener-una-estrategia-hibrida-y-combinar-ventajas-de-costos-y-diferenciacion.html>

Fondo Monetario Internacional. (2000, April). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?*. IMF. Recuperado de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

Fundación Rafael del Pino. (2019, September 18). *Sociedad líquida y desigualdad económica*. Fundación Rafael del Pino. Recuperado de <https://frdelpino.es/actualidad/sociedad-liquida-y-desigualdad-economica/>

Galán, et al. (2000). *Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española*. Ministerio de Industria y Turismo. Recuperado de <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>

- García de Alvear, G. (2022 June). *Diferencias culturales en Marketing Internacional: una aproximación desde el caso de IKEA*. Repositorio Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/509002/retrieve>
- Geeks For Geeks. (2024, February 6). *Models of Entry into International Business*. Geeks For Geeks. Recuperado de <https://www.geeksforgeeks.org/modes-of-entry-into-international-business/>
- González, E. J. (2021, March 1). *Las Siete eras de la globalización: Una Historia*. Canal FRP. Recuperado de <https://frdelpino.es/actualidad/las-siete-eras-de-la-globalizacion-una-historia/>
- Gudynas, E. (2006, September 27). *¿Qué tan progresista es Stiglitz?*. CLAES. Recuperado de <https://globalizacion.org/2006/09/que-tan-progresista-es-stiglitz/#:~:text=Stiglitz%20parte%20de%20una%20visi%C3%B3n,todos%2C%20particularmente%20los%20pobres%E2%80%9D.>
- Guzmán, M. J. (2020, February 11). *¿La moda es arte?: la delgada línea entre moda y arte*. Revista Código. Recuperado de <https://revistacodigo.com/la-moda-es-arte/>
- Hagemeister, M. (2007, March 19). *Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación*. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320286002>
- Hartmann, S. (2023, March 15). *DHL Global Connectedness Index: Globalization resilient even as U.S.-China decoupling advances*. DHL Group. Recuperado de <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2023/dhl-global-connectedness-index-globalization-resilient-even-as-usa-china-decoupling-advances.html>
- ICEX. (2023, February 23). *Primeros pasos en la internacionalización*. ICEX. Recuperado de <https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el->

Indeed (2023, September 29). *Differentiation Strategy: Definition, Benefits and Creation*.

Indeed. Recuperado de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/differentiation-strategy>

Inditex (2023). *Cuentas Anuales Consolidadas Grupo Inditex*. Inditex. Recuperado de

https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Cuentas_Anuales_Consolidadas_2023.pdf

Inditex (s.f.). *Cliente en el centro*. Inditex. Recuperado de

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-modelo#cliente-en-el-centro>

Inditex (2022). *Clientes*. Inditex. Recuperado de

https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/CLIENTES.pdf

Inditex (s.f.). *Diseño*. Inditex. Recuperado de

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-modelo#diseno>

Inditex (s.f.). *Historia*. Inditex. Recuperado de

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

Inditex (2023). *Memoria Anual Grupo Inditex*. Inditex. Recuperado de

https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Memoria_Anual_Grupo_Inditex_2023.pdf

Inditex (2022). *Nuestra estrategia*. Inditex. Recuperado de

https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/ESTRATEGIA.pdf

- Infante, J. M. (2007). *Anthony Giddens: una interpretación de la globalización*. Trayectorias: revista de ciencias sociales de la Universidad Nacional de Nuevo León, 23, 55-66.
- INMAC. (2013). *Acuerdos de cooperación entre empresas según su naturaleza*. INMAC. Recuperado de <http://www.inmac.es/2013/04/acuerdos-de-cooperacion-entre-empresas-segun-su-naturaleza/>
- Isla, P. (2012). *La internacionalización de la empresa*. Círculo de empresarios. Recuperado de <https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/03/5-cap.pdf>
- Lausevic, V. (2021, March 5). *The complexity of globalization*. Magasin Opulens. Recuperado de <https://www.opulens.se/global/the-complexity-of-globalisation/>
- Levitt, T. (1983, May). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
- Look Magazine. (2019, March 17). *La incidencia de la moda en la sociedad, y viceversa*. Look Magazine. Recuperado de <https://www.lookmagazine.com/2019/03/17/la-incidencia-de-la-moda-en-la-sociedad-y-viceversa/>
- López, C. (2008, March-April). *La democratización de la moda*. Profesiones. Recuperado de <https://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/aa3ae480ed9c172bd1a96694e7d6d223.pdf>
- Martínez, J.A. (2016, June). *Decisiones estrategias de internacionalización de la empresa turística*. Dialnet Unirioja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7973031.pdf>

- Mayor, J. S., & Steele, V. (2024, January 25). *Fashion Industry: References & Edit History*. Fashion Industry. Recuperado de <https://www.britannica.com/art/fashion-industry>
- Miera, D. (2017). *Marketing-mix Internacional: Estandarización VS Adaptación*. ZAGUAN Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zagan.unizar.es/record/65137/files/TAZ-TFG-2017-2465.pdf>
- Modesto, M. (2017). *Inditex (un valor español de proyección internacional; situación actual y perspectivas futuras)*. Repositorio Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6052/tfg-mod-indpdf.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Mondragón, V. (s.f.). *El dilema entre la adaptación y estandarización*. Diario del Exportador. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/el-dilema-entre-la-adaptacion-y.html>
- McDonald, A., & Nicioli, T. (2023 November 25). *¿Qué es el "fast fashion" (la moda rápida) y por qué es tan controversial?*. CNN. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/11/25/que-es-fast-fashion-moda-rapida-trax/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20se%20populariz%C3%B3%20por,estar%20disponible%20para%20el%20consumidor.>
- MS Academy (January 25). *Liderazgo en costes vs diferenciación de producto: el ejemplo de Ryanair y Emirates*. MS Academy. Recuperado de <https://www.msanchez.es/blog/liderazgo-en-costes-vs-diferenciaci%C3%B3n-de-producto-el-ejemplo-de-ryanair-y-emirates>
- National Geographic. (s.f.). *Effects of Economic Globalization*. National Geographic. Recuperado de <https://education.nationalgeographic.org/resource/effects-economic-globalization/>

Núñez, G. (2014, April). *Inditex: especial atención a su modelo de empresa internacional*. Repositorio Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/1193/retrieve>

Oliveras, C. (2024, March 13). *Inditex hace pleno: crecen las ventas y el beneficio en todas sus cadenas en 2023*. Modaes. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/inditex-hace-pleno-crecen-las-ventas-y-el-beneficio-en-todas-sus-cadenas-en-2023>

Orús, A. (2023, June 13). *Ingresos generados por la venta de prendas de vestir a nivel mundial entre 2014 y 2027*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1391249/ingresos-de-la-venta-de-prendas-de-vestir-en-todo-el-mundo/>

Orús, A. (2024, May 24). *Valor de las ventas netas de las distintas marcas del grupo español Inditex en 2023*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/509277/valor-de-ventas-netas-de-inditex-por-marca/>

Peris-Ortiz, et al. (s.f.). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. RiuNet UPV. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf

Quiñoy, L. (n.d.). *¿Cuáles son las causas de la globalización?* APD España. Recuperado de <https://www.apd.es/causas-de-la-globalizacion/>

Quiroa, M. (2020, March 1). *Globalización - Qué es, características, tipos y ejemplos*. Globalización. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>

Raja, S. (2021, October 13). *8 Drivers of Globalisation*. Medium. Recuperado de <https://shahidhaja.medium.com/8-drivers-of-globalisation-6cfd26d0721b>

Raya, A. (2021, September 10). *¿Qué es la globalización?* El Orden Mundial - EOM. Recuperado de <https://elordenmundial.com/que-es-globalizacion/>

Rey, P. (2020, December 24). *Deslocalización en la moda: ¿por qué es mejor apostar a lo local?*. VOGUE. Recuperado de <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/deslocalizacion-que-es-y-la-importancia-comprar-local>

Santander. (s.f.). *Internacionalizar no es lo mismo que exportar*. Santander. Recuperado de <https://www.impulsa-empresa.es/diferencias-exportacion-internacionalizacion/>

Solano, M. (s.f.). *Seis motivos por los que se produce la internacionalización de empresa*. EAR Business School. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/seis-motivos-por-los-que-se-produce-la-internacionalizacion-de-empresa#toc-6-motivos-de-la-internacionalizaci-n-de-una-empresa>

Sramkowski, L. (2021, March 17). *Marketing Mix: the Standardization vs Adaptation Dilemma*. ExportPlanning. Recuperado de <https://www.exportplanning.com/en/magazine/article/2021/03/17/marketing-mix-the-standardization-vs-adaptation-dilemma//>

Static Inditex (s.f.). *Un modelo con valor social*. Static Inditex. Recuperado de <https://static.inditex.com/business-model/business-model.html>

Takefman, B. (2023, April 11). *The Effects Of Globalization On Economic Development*. Research FDI. Recuperado de <https://researchfdi.com/resources/articles/the-effects-of-globalization-on-economic-development/>

- Tănăsescu, et al. (2012, August 22). *The Role of the International Organisms in the Globalization Process*. IntechOpen. Recuperado de <https://www.intechopen.com/chapters/38371>
- Tomasetti, B. (2024, May 31). *Cost Leadership Strategy*. Carbon Collective. Recuperado de <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/cost-leadership-strategy#:~:text=file%20for%20bankruptcy,-.Summary,competitors%20and%20gain%20market%20share>.
- The Economic Times (2024, May 30). *What is 'Marketing Mix'*. The Economic Times. Recuperado de <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>
- UNIR. (2022, January 21). *Fast fashion: ¿cuál es su futuro en el sector de la moda?*. UNIR. Recuperado de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/fast-fashion/>
- Universidad a Distancia de Madrid. (n.d.). *Factores determinantes de la internacionalización de la empresa*. Blogs UDIMA. Recuperado de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/2-factores-determinantes-de-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>
- Vázquez, M. (2020, September 16). *Inditex avanza en su integración omnicanal para afianzar su modelo de 'new retail'*. El Mercantil. Recuperado de <https://elmercantil.com/2020/09/16/inditex-avanza-en-su-integracion-omnicanal-para-afianzar-su-modelo-de-new-retail/>
- Virginia Tech. (s.f.). *Types of International Strategies*. University Libraries Virginia Tech. Recuperado de <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/9-4-types-of-international-strategies/>

Vogue (s.f.). *Zara*. Vogue. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/zara/265>

Ziyan, J. (2023, February 26). *Globalization and its Impact on Cultural Identity: An Analysis*. Medium. Recuperado de <https://jihaneziyan.medium.com/globalization-and-its-impact-on-cultural-identity-an-analysis-9e531b22f66e>