



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Análisis de la industria de la moda; El caso Inditex.

Autor: Alejandra Charola González
Director: Juan Sentana Lledo

MADRID | Marzo, 2025

Resumen

La industria de la moda se ha transformado en las últimas décadas, impulsada por la globalización, la digitalización y el cambio en los hábitos de consumo. Dentro de este contexto, el modelo *fast fashion* ha adquirido una gran relevancia al ofrecer colecciones de ropa accesibles y con una alta rotación. Este trabajo se centra en el análisis de dicho modelo, tomando como caso principal a Inditex, uno de los líderes mundiales del sector. Se examinan sus estrategias de desarrollo orgánico a través de las 4Ps del marketing (producto, precio, distribución y promoción), así como su apuesta por la sostenibilidad y la innovación. Para ello, se utiliza una metodología cualitativa basada en el análisis documental y comparativo con Shein, competidor emergente que representa una disrupción digital en el mercado. El objetivo del trabajo es comprender cómo Inditex ha logrado mantenerse competitivo en un entorno tan dinámico, adaptándose a las nuevas demandas del consumidor y anticipándose a las tendencias del mercado.

Palabras Clave: fast fashion, Inditex, sostenibilidad, innovación, modelo de negocio, digitalización, competencia

Abstract

The fashion industry has undergone a deep transformation in recent decades, driven by globalization, digitalization, and evolving consumer habits. In this context, the *fast fashion* model has become increasingly relevant by offering affordable and quickly rotating collections. This paper focuses on the analysis of this model through the case of Inditex, one of the global leaders in the sector. It explores the company's organic growth strategies through the 4Ps of marketing (product, price, place, and promotion), as well as its commitment to sustainability and innovation. A qualitative methodology is used, based on documentary analysis and a comparative study with Shein, a digital-native competitor that has reshaped the rules of the game. The aim is to understand how Inditex has remained competitive in such a dynamic environment, adapting to new consumer demands and market trends.

Key words: fast fashion, Inditex, sustainability, innovation, business model, digitalization, competition.

Tabla de contenido

1. Introducción	3
a. Contexto y justificación del tema	3
b. Objetivos.....	3
c. Metodología y estructura del trabajo	4
2. Análisis de la industria de la moda	4
a. Introducción al sector de la moda.....	4
b. Historia de la moda: de la alta costura al fast fashion	7
c. Contexto actual y competencia.....	9
3. Caso INDITEX	20
a. Introducción al grupo.....	20
b. Historia de Inditex	22
c. Estrategias de desarrollo orgánicas.....	23
4. Conclusión	33
a. Resumen de hallazgos	33
b. Aportaciones para otros mercados.....	34
5. Bibliografía	38

Tabla de ilustraciones

Figura 1: Tabla comparativa Haute Couture vs. Prêt-à-porter vs. Fast Fashion.....	7
Figura 2: Beneficio Económico por Segmento de Mercado en la Industria de la Moda	10
Figura 3: Evolución Beneficio Económico Industria de la Moda (2010-2022).....	11
Figura 4: Cambios en las ventas de lujo por región (2020-2022).....	13
Figura 5: Número de sucursales del sistema bancario en España (2010-2022).....	17
Figura 6: Ciclo de Vida de una Prenda según 'The Circulator' de H&M.....	17
Figura 7: Ventas netas por marca (2023).....	18
Figura 8: Ventajas y desventajas del modelo just in time (JIT).....	24
Figura 9: Modelo On-Demand Shein.....	25
Figura 10: Evolución responsabilidad social Inditex (2001-2023).....	31

1. Introducción

a. Contexto y justificación del tema

La moda, aunque comúnmente hablando puede ser conocida por un conjunto de prendas que se utilizan por miembros de la sociedad durante un periodo de tiempo, es más que eso, constituye un reflejo de las culturas, sociedades y de la economía de cada época. Desde tiempos prehistóricos, los seres humanos han usado prendas y adornos no solo para protección, sino como expresión de identidad cultural (Chio Lecca Fashion School, s.f.). Sin embargo, los nuevos descubrimientos e invenciones han hecho que la industria evolucione y pase de lo artesanal a lo manufacturero. El inicio de esta evolución se podría asociar al siglo XIX cuando llegó la máquina de coser, aunque su inventor no es fácilmente identificable ya que numerosos sastres e inventores crearon diferentes modelos, sabemos que inició un sentido bidireccional en la industria de la moda. Por un lado, una moda exclusiva y limitada y por otro una producción masiva que ha llevado al fenómeno democratizador del fast fashion, marcado por la rapidez y la accesibilidad (Glover, 2017).

Este sector, valorado en el contexto global en más de 1.7 billones de dólares en 2021, se posiciona como un motor económico esencial, generando empleo para millones de personas y contribuyendo significativamente a las economías de países tanto desarrollados como emergentes. La globalización, junto con la revolución digital y los cambios en los hábitos de consumo, han influido en la transformación de esta industria. La llegada del fast fashion, liderada por empresas como Inditex, H&M y Shein, ha cambiado el contexto, ofreciendo colecciones que responden de manera casi inmediata a las tendencias globales. Sin embargo, como todos los cambios y más cuando son cambios que ocurren de forma tan rápida ha generado desafíos relacionadas con competitividad, sostenibilidad y ética o la actual macro tendencia de inmediatez. El caso de Inditex resulta especialmente interesante como objeto de análisis, su crecimiento desde la fundación en 1963 en un pequeño taller en Galicia ha demostrado como Inditex es un claro ejemplo de empresa que ha sabido adaptarse a los cambios del mercado, y puede ser considerado el precursor de la transición hacia el fast fashion. Ha demostrado una capacidad única para combinar innovación, tendencia, eficiencia, digitalización y sostenibilidad, aspectos que hoy son claves en el sector de la moda.

b. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal entender el funcionamiento de la industria de la moda y analizar las estrategias de desarrollo orgánico de Inditex, poniendo especial énfasis en su modelo de negocio basado en la flexibilidad y la innovación. Además, se pretende explorar

el impacto de estas estrategias en el posicionamiento competitivo de Inditex frente a uno de sus principales competidores, Shein.

c. Metodología y estructura del trabajo

Para llevar a cabo este análisis, se adoptará un enfoque cualitativo, basado en la revisión de literatura académica, informes sectoriales y estudios de caso, así como información pública del grupo. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para recopilar datos sobre la historia, el modelo de negocio y las estrategias de Inditex. Asimismo, se realizará un análisis comparativo con otras empresas del sector para identificar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio de Inditex.

El trabajo se estructurará en diferentes apartados, comenzando con una introducción al sector de la moda, un recorrido por la historia y un análisis del contexto actual. Posteriormente, se profundizará en el caso de Inditex, examinando su historia y sus estrategias de desarrollo comparándolas con Shein con el fin de entender como se ha logrado mantenerse a la cabeza del sector a lo largo de tantos años. Por último, se analizarán las principales conclusiones del trabajo, las aportaciones para otros mercados, las limitaciones del estudio y líneas de investigación futura.

2. Análisis de la industria de la moda

a. Introducción al sector de la moda

Definición, conceptos y características

La industria de la moda es un sector dinámico, altamente competitivo y en constante evolución que abarca el diseño, producción, distribución, y comercialización de prendas de vestir, accesorios y calzado. Esta industria no solo refleja las tendencias culturales, sino que también juega un papel crucial en las economías mundiales.

Según Chanel, “La moda no solo existe en los vestidos. La moda está en el cielo, en la calle, la moda tiene que ver con las ideas, con la forma en la que vivimos, con lo que está pasando” (Cardo, 2021). En esta cita, Gabrielle "Coco" Chanel refleja cómo la moda no solo es una expresión de estilo personal, sino un reflejo de las tendencias y cambios globales, es la forma en que las personas perciben el mundo y se relacionan con él. Esto enfatiza la conexión de la moda con las dinámicas de consumo, la tecnología y la evolución cultural, haciendo que el estudio de la moda tenga que realizarse de forma holística y no aislada.

La industria de la moda, como se ha mencionado previamente también tiene un gran impacto en la economía global. Valorada en aproximadamente 1.7 billones de dólares anuales en 2021, funciona como un motor económico clave, proporcionando empleo a millones de personas en

todo el mundo, incluyendo diseñadores, fabricantes, minoristas y expertos en marketing (Fashion United, 2023).

En España el sector de la moda, incluyendo las categorías de ropa, calzado y accesorios, se ha valorado en 34.8 billones en 2023 y se espera que tenga un CAGR (crecimiento anual compuesto) entre 2023 y 2028 superior al 1%. En este contexto la categoría de ropa representa la mayor parte del mercado (GlobalData, s.f.)

Para comprender mejor la industria de la moda, es clave conocer los tres grandes sistemas: fast fashion, prêt-à-porter y haute couture. Aunque comparten características como la adaptación a tendencias y la satisfacción del consumidor, cada uno tiene particularidades que analizaré.

Fast fashion

Uno de los aspectos más destacados de este sector y en el cual nos centraremos en el presente trabajo es la moda rápida (fast fashion). En las últimas décadas el mundo se ha vuelto más dinámico y con ello el sector de la moda y la confección ha cambiado. La globalización, la deslocalización y las nuevas tecnologías han hecho que el periodo entre que se diseña una prenda y llega a tienda sea extremadamente corto. La globalización ha intensificado la competencia de este tipo de marcas que ahora en vez de estar limitadas a la competencia local se abren a todo el mundo. Con frecuencia estas empresas abren cierta parte de su producción a terceros con un modelo deslocalizado, en el que las actividades, procesos o recursos no están concentrados en una ubicación geográfica única, lo que les permite abaratar costes. El auge del fast fashion ha sido también impulsado por el avance tecnológico de las últimas décadas, tanto en cuestión de maquinaria más eficiente como con el avance del mayor canal de distribución, Internet. (Sanzo Bouza, 2021).

Este modelo de negocio busca agilizar la producción y mejorar la cadena de suministro para lanzar nuevos productos justo cuando la demanda es más alta. (Barnes & Lea-Greenwood, 2006)

Prêt-à-porter

Prêt-à-porter, significa 'listo para llevar', este sistema se basa en la producción en serie para venta directa al consumidor. Aunque en ocasiones puede llevar a confusiones, existe una gran diferencia entre el prêt-à-porter y la alta costura, ya que en el prêt-a-porter la confección se realiza en distintas tallas y en lotes lo que lleva a una producción más eficaz y con una reducción en costes. Además de ser accesibles en términos de precio y por tanto llegar a una audiencia considerable suelen reflejar las últimas tendencias, elaborando principalmente dos

colecciones a lo largo del año una de primavera-verano y otra en otoño-invierno. En cuanto a su distribución esta se lleva a cabo en boutiques y grandes almacenes normalmente. En general podríamos considerar el prêt-à-porter como el término medio entre el fast fashion y la haute Couture

Haute couture

Según Martín & Koda (1995), la alta costura no es arrogante ni anticuada, sino una forma de arte que se distingue por su atención a la calidad y la artesanía, sin restricciones de costes, en un mundo dominado por la producción masiva. Alta costura o haute couture es un término que describe la moda de lujo elaborada de forma artesanal, con un nivel de exclusividad muy elevado. Surgió en el siglo XIX de la mano de Charles Frédéric Worth, quien en 1858 fundó la primera casa de alta costura en París. Este tipo de confección está caracterizado por la creación de piezas únicas y hechas a medida, ajustándose a las necesidades y medidas específicas del cliente, disimulando imperfecciones y realzando la silueta. Además, la alta costura se distingue por el uso de materiales de primera calidad y un trabajo altamente especializado, que involucra a diversos oficios artesanales como bordadores y modistas. Es un arte protegido legalmente en Francia, y solo aquellas firmas que cumplen con criterios establecidos por el Ministerio de Industria, como tener un mínimo de 15 empleados en talleres y presentar colecciones en París dos veces al año, pueden usar el término. Aunque la alta costura ha perdido algo de relevancia comercial con el tiempo, sigue siendo una pieza clave para grandes marcas como Chanel y Dior. (Cruz Mercadilla, 2006)

Figura 1: Tabla comparativa Haute Couture vs. Prêt-à-porter vs. Fast Fashion

Característica	Haute Couture	Prêt-à-porter	Fast Fashion
Traducción	Alta costura	Listo para usar	Moda rápida
Producción	Piezas únicas a medida	Producción limitada, tallas estandarizadas	Producción en masa, rápida
Calidad	Máxima calidad, elaboración artesanal	Alta calidad	Variable, generalmente menor
Frecuencia	Dos colecciones al año	Entre dos y cuatro colecciones anuales	Nuevas prendas semanalmente/mensualmente
Publico	Élite con alto poder adquisitivo	Consumidores del lujo. Equilibrio entre exclusividad y accesibilidad.	Publico general
Diseños	Original e innovador	Adaptados al mercado y presentados en las semanas de la moda	Inspirado en las marcas de lujo y las pasarelas.
Firmas	Chanel haute couture, Dior haute couture	Prada y Gucci.	Zara y H&M

Fuente: Elaboración propia

Una vez enmarcada la industria de la moda y los tres principales modelos de negocio, se puede afirmar que existe una doble influencia. La alta costura y el prêt-à-porter marcan tendencia con sus diseños exclusivos, mientras que el fast fashion los adapta y los hace accesibles. A su vez, cuando una tendencia del mercado masivo gana relevancia, las firmas de lujo pueden reinterpretarla en sus colecciones futuras.

b. Historia de la moda: de la alta costura al fast fashion

Como mencionado al inicio, desde tiempos prehistóricos, los seres humanos han usado prendas y adornos no solo para protección, sino como expresión de identidad cultural (Chio Lecca Fashion School, s.f.). Un momento histórico en la industria fue el siglo XIX que llegó la máquina de coser e inicio un sentido bidireccional en la industria de la moda. Por un lado, una moda exclusiva y limitada y por otro una producción masiva (Glover, 2017).

Por parte de la moda exclusiva, es interesante mencionar que, en 1857, Charles Frederick Worth fundó una de las primeras casas de moda en París y revolucionó la Alta costura, ya que creó un nuevo sistema en el que presentaba modelos en salones lujosos y empleaba jóvenes maniqués para exhibir las prendas. Estos modelos se creaban con anticipación y se actualizaban en base a las elecciones y medidas de los clientes. Lipovetsky (1987) decía “La verdadera originalidad de Worth, de quien la moda actual es heredera, reside en que, por primera vez, modelos inéditos realizados con antelación y renovados con frecuencia, se presentan a los clientes en lujosos salones y después, tras la elección, se confeccionan a medida.”. Mientras surgían casas de moda en París, la industrialización impulsó la demanda de prendas más asequibles. En 1921, Singer lanzó el modelo K99 con motor eléctrico, lo que aceleró la mecanización textil y la producción en masa (Fuentemayor, 2021).

En cuanto a las revistas como forma de comunicación, aunque ya existían publicaciones previas, en el siglo XVIII surgieron revistas periódicas como *The Lady's Magazine*, *Le Cabinet des Modes* o *La Pensadora Gaditana*. En el siglo XIX, se popularizaron como medio de comunicación y marketing con las mujeres de la alta sociedad que trataban de conocer las últimas tendencias además de medio de comercialización ya que incluían información sobre dónde comprar las prendas (Glover, 2017). Durante el siglo XX, la moda sufrió cambios debido a eventos históricos como las dos guerras mundiales. En la Segunda Guerra Mundial, la escasez de recursos llevó a priorizar materiales para uso militar, como la lana para uniformes y la seda para paracaídas y bolsas de munición (Ríos, 2015). Esto impulsó una moda más austera para el público general, y la alta costura, perdió temporalmente su importancia cambiando a diseños más sencillos (Euroinnova International Online Education, 2024).

Tras la Segunda Guerra Mundial, la moda resurgió en los años 50 con la 'Golden Age' de la alta costura en París, liderada por casas como Dior y Givenchy. Así, la moda estaba reservada a una élite, mientras la sociedad buscaba opciones más accesibles (Rosillo, 2015).

En respuesta, en los años 60 y 70 nació el *prêt-à-porter*, acercando el diseño de alta calidad a un público más amplio con precios accesibles y producción más ágil. Yves Saint Laurent fue clave en esta tendencia con su boutique *Rive Gauche*, ofreciendo piezas más asequibles sin perder calidad (Castany, 2021; Carvajal, s. f.)

En los años 80 y 90, la globalización y la deslocalización de la producción impulsaron el *fast fashion*. Las empresas trasladaron su producción a países con mano de obra más barata, reduciendo costes y aumentando la producción. Inditex adoptó este modelo a finales de los 90, permitiendo renovar estilos rápidamente y adaptarse a las tendencias (Jakimczuk Sager, 2019). Los avances en comunicación y logística facilitaron la difusión global de la moda, conectando

diseñadores, fabricantes, vendedores y consumidores en tiempo real. (Martínez-Barreiro, 2006).

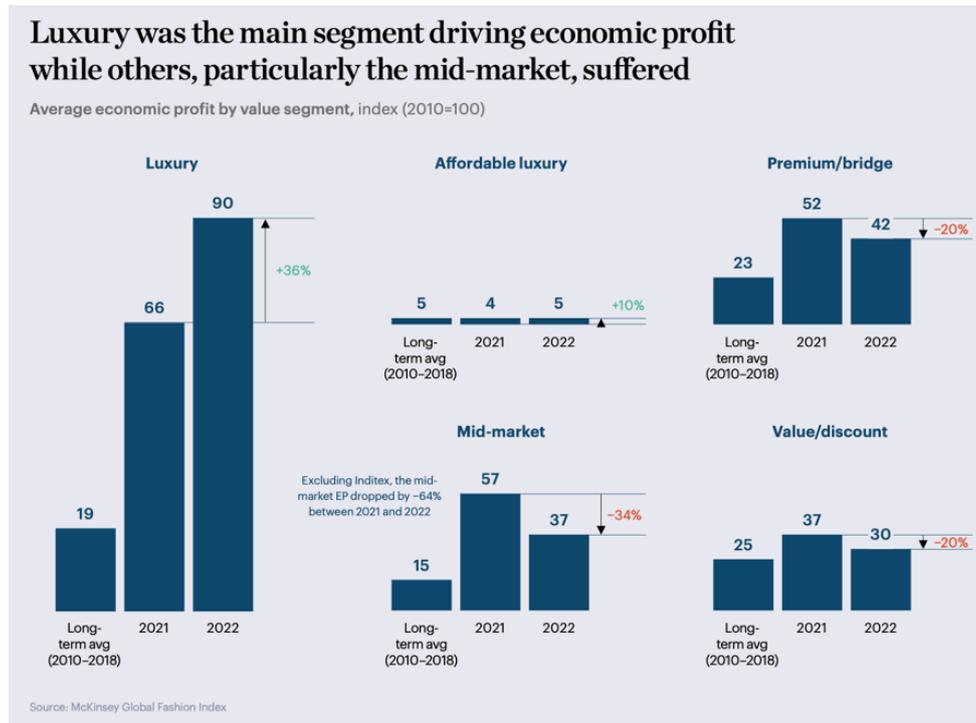
Esta evolución ha llevado a la moda de un lujo exclusivo a una industria global y accesible. La globalización, la deslocalización y tecnología han hecho que el fast fashion se consolide como el modelo predominante en la actualidad.

c. Contexto actual y competencia

Para comprender la dinámica de la industria de la moda, es fundamental analizar su impacto económico y la competencia entre sus principales actores.

Según el informe The State of Fashion 2024, el mercado global de la moda se mantuvo estable en 2022, impulsado principalmente por el sector del lujo, sector caracterizado por contar con marcas exclusivas de productos de alta gama, precios elevados y fuerte reconocimiento de marca, con LVMH y Hermès como líderes. Tal y como se muestra en la figura 2, entre 2021 y 2022, el lujo incrementó su índice de beneficios en un 36%, alcanzando un valor de 90, consolidándose como el más rentable. En contraste, el mercado medio, dirigido a un público más amplio que busca una relación calidad-precio equilibrada, cayó un 34% y el segmento de valor/descuento, que ofrece productos a precios accesibles y prioriza el volumen de ventas, disminuyó un 20%. Estos datos refuerzan la relevancia del lujo como pilar para la estabilidad en la industria de la moda.

Figura 2: Beneficio Económico por Segmento de Mercado en la Industria de la Moda



* Los números de la figura 2 se calculan en relación con un valor base de 100, que representa el promedio de beneficios económicos obtenidos por el segmento de lujo durante el período comprendido entre 2010 y 2018.

Fuente: McKinsey Global Fashion Index

Además, si miramos más atrás en el tiempo en términos de beneficios, tal y como se muestra en la figura 3, la industria ha experimentado numerosas fluctuaciones. Tras una década de estabilidad entre 2010 y 2019, los beneficios cayeron drásticamente en 2020, alcanzando un índice de -79 debido al impacto del COVID-19. Sin embargo, la recuperación fue notable en 2021, con un aumento del índice a 215, impulsado por la reactivación del consumo, especialmente en segmentos como el lujo. En 2022, aunque el índice se redujo ligeramente a 203, se mantuvo muy por encima de los niveles previos a la pandemia.

Figura 3: Evolución Beneficio Económico Industria de la Moda (2010-2022)



Fuente: McKinsey Global Fashion Index

En cuanto al fast fashion, aunque gigantes como Zara y H&M siguen dominando el fast fashion, marcas digitales nuevas como Shein han entrado con un modelo exclusivamente online, alcanzando rápidamente a consumidores globales con una rotación aún más alta y precios más bajos. Mientras que el gasto medio de compras de marcas como H&M y Zara eran \$26 y \$34\$ respectivamente, marcas como Shein poseen un gasto medio de \$14. Shein y Temu destacan: el 40 % de los consumidores en EE. UU. y el 26 % en el Reino Unido han comprado en estas plataformas en el último año, según el informe BoF-McKinsey sobre el estado de la moda en 2024 (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2024).

En términos globales, la pandemia tuvo un gran impacto en el sector de la moda, provocando un cambio en las estrategias en las empresas. Las empresas se digitalizaron y comenzaron a ofrecer descuentos, ya que los consumidores adoptaron la 'mentalidad de descuento'. Tras la pandemia, el 65% de las personas dijo que reduciría su gasto en ropa, mientras que solo un 40% lo haría en otras categorías de productos. Además, las estrategias hacia la digitalización impulsaron el cierre de tiendas y el uso de nuevos sistemas de comunicación como videos en vivo en canales de e-commerce, redes sociales, influencers etc. Estos cambios obligaron a las empresas a invertir en servicios digitales e innovación. El marketing de influencers se ha consolidado como una de las principales formas de publicidad ya que los influencers generan mayor confianza y empatía. Por eso, las marcas apuestan por este tipo de campañas con objetivos muy claros: alcanzar una mayor visibilidad (36,8%), generar visualizaciones de

contenido (30,7%), obtener clics en los enlaces (18,9%), fomentar la interacción (10%) y, en menor medida, lograr conversiones directas (1,8%) (Martín Critikián, Solano Altaba & Serrano Oceja, 2022). Plataformas como WeChat y Yizhibo permitieron transformar las interacciones presenciales en experiencias virtuales, lo que ayudó a mantener el nivel de ventas y el contacto con los clientes (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020).

Los gigantes de la moda resistieron mejor a la caída del sector, reduciendo su facturación solo un 32,6% frente al 41,2% general, lo que les permitió ganar cuota de mercado. En el caso de Inditex, a pesar de la situación de pandemia, logró un notable crecimiento del 20 % en 2010 al 28 % en 2020 (Osorio, V. M., 2020). Inditex logró aumentar sus ventas en 934 millones durante 2010 a 2019, alcanzando un total de 4.441 millones. En España en enero de 2023 existían 17.481 empresas dedicadas al sector textil, de confección y cuero y calzado, de estas solamente el 0,2% son grandes gigantes (empresas que emplean a más de 250 personas) (INE, 2023). El crecimiento de los grandes gigantes afecta de forma negativa a las numerosas pequeñas empresas de moda ya que al adquirir ellos mayor cuota de mercado, son capaces de obtener beneficios a través de economías de escala, mejor poder de negociación con proveedores, grandes estrategias de marketing o mayor acceso a innovación, que aunque les consolidan en el sector, hacen que el mercado se vuelva cada vez más oligopolístico y que las pequeñas empresas tiendan a desaparecer.

Ante estas circunstancias de incertidumbre, las empresas de moda deberían focalizarse en planes de contingencia, que aseguren una eficiente gestión de inventarios, una rápida adaptación al cambio y una posición frente a competidores que permita mantener los precios estables para no verse doblemente afectadas por el descenso en la demanda (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2024).

La demanda no solo ha fluctuado, sino que también han cambiado las preferencias de los consumidores. Según el estudio BOF-McKinsey, tras la pandemia, el interés por un estilo de vida más saludable ha impulsado la popularidad del athleisure y la moda casual. Los consumidores buscan prendas cómodas y versátiles para el teletrabajo y actividades diarias. En EE.UU., el 82% de las personas afirmó haber participado en actividades al aire libre, frente al 60% en 2020. El crecimiento desigual es un factor que ha afectado a la industria especialmente de lujo. Según refleja la figura 4, China ha mostrado una recuperación rápida, mientras que Europa y Estados Unidos avanzan a un ritmo más lento. Esto evidencia cómo las economías desarrolladas enfrentan estancamiento y dependencia internacional, mientras que los mercados emergentes experimentan una fuerte expansión (Amed et al., 2021).

Figura 4: Cambios en las ventas de lujo por región (2020-2022)



Fuente: McKinsey & Company

Además, la inflación global ha incrementado significativamente los costes de materias primas, producción y transporte. Por ejemplo, según un informe de la ONU sobre comercio y desarrollo, las tarifas de flete que se relacionan con el transporte de mercancías se han disparado en 2024 debido a factores como la necesidad de reubicación de los buques o a la congestión portuaria. Estos aumentos tienen un efecto en la subida de precios finales, disminuyendo la demanda de moda en los grupos de consumidores más sensibles al precio. El Informe sobre el Transporte Marítimo 2024 de la ONU sobre Comercio y Desarrollo prevé que, para 2025, los costes de transporte impacten en las cadenas de suministro, generando un aumento del 0,6 % en los precios al consumidor a nivel global, siendo este medio de transporte el más utilizado en la industria textil. Además, las políticas monetarias que se están aplicando con el fin de controlar la inflación conllevan tasas de interés altas, esto hace que se reduzca el consumo de bienes de no primera necesidad ya que necesitan más dinero para pagar sus deudas o para otro tipo de productos.

En cuanto a sostenibilidad, la industria de la moda. El pasado modelo lineal ha sido muy criticado, especialmente en el sistema de fast fashion, ha sido criticada por su alto impacto ambiental y social. Es por ello que muchas empresas han cambiado hacia un modelo más sostenible, basado en cuatro pilares clave: el uso de fibras sostenibles, energías renovables, alargamiento del ciclo de vida de las prendas y una gestión responsable de los residuos (Núñez-Tabales, Del Amor-Collado & Rey-Carmona, 2021). Según el Parlamento Europeo, producir una camiseta de algodón consume 2.700 litros de agua, y en Europa se desechan más prendas de las que se reciclan. En respuesta, la UE ha implementado regulaciones desde 2022 para

promover la sostenibilidad, incluyendo diseño ecológico y la reducción de residuos. En 2024, se estableció que las empresas de moda deberán financiar la recogida y reciclaje de sus productos (Parlamento Europeo, 2024). Esta presión ha llevado a todas las firmas, desde la alta costura hasta el fast fashion, a adoptar prácticas más sostenibles para cumplir con normativas y mantener su reputación. El concepto de moda sostenible se basa en dos pilares clave: una perspectiva social, que abarca el respeto a los derechos laborales y la ética en la oferta de productos y servicios; y un enfoque medioambiental, que busca reducir el impacto de las empresas en el planeta, tanto en la producción como en el uso que los consumidores dan a los productos. En el caso del fast fashion, uno de los mayores desafíos es ofrecer artículos de bajo costo que tienden a ser desechables tras pocos usos, priorizando la calidad sobre la cantidad. En este contexto, ha surgido el término greenwashing, que se refiere a prácticas de ciertas empresas para proyectar una imagen de sostenibilidad sin que sus acciones realmente lo sean. La presión por ser percibidos como sostenibles ha llevado al 72 % de los directivos en España a admitir haber incurrido en greenwashing, lo cual refleja la importancia de esta percepción en la actualidad, aunque su implementación auténtica resulte costosa (Sabarís, 2023). Las practicas sostenibles son estrategias largo plazo, ya que permiten sumar el valor de la sostenibilidad en el brand equity que tanto valoran en la actualidad los clientes; sin embargo, en el corto plazo, pueden tener efectos negativos debido a los altos costes y a los cambios necesarios en procesos ya establecidos (Garcia Serra, 2021).

Principales competidores

La moda rápida, a pesar de los desafíos relacionados con la sostenibilidad y ética, se ha consolidado como la forma de consumo más común y por ello vamos a estudiar su competencia en más detalle. Se considera un mercado de oligopolio, está dominado por unas pocas grandes marcas que controlan la mayor parte del mercado, aunque luego exista mucha competencia entre pequeñas marcas. Aunque entrar en este segmento es fácil, competir a nivel global es complejo, ya que exige eficiencia operativa y economías de escala. Las grandes empresas dominan los precios y la globalización intensifica la competencia. Las empresas buscan una adaptación rápida a las tendencias de moda y una oferta de productos a precios muy accesibles. Zara, H&M y Shein, líderes del sector, no solo compiten en diseño, sino también en velocidad de producción, distribución y presencia digital. Aunque todas lanzan productos rápidamente, difieren en sus estrategias y modelos (Dowsett, 2020). Por ello a continuación se analiza cada uno de los competidores con el fin de poder observar mejor sus diferencias y la influencia de unas sobre otras.

Shein

Shein nació en 2008 como SheInside, vendiendo vestidos de novia producidos en China. En 2015, su fundador Chris Xu realizó un rebranding, ampliando su enfoque al fast fashion. Inicialmente centrada en moda femenina, hoy ofrece también ropa masculina y productos para el hogar y belleza. Desde este rebranding, la empresa ha mantenido un crecimiento constante, alcanzando en 2022 una capitalización de mercado de 100.000 millones de dólares. A pesar de una reducción en su valoración durante 2023, aún conserva una sólida posición de más de 60.000 millones, respaldada por un incremento en su base de usuarios, que supera los 89 millones de personas (Orus, 2024).

El éxito de Shein se debe en gran medida a su modelo de negocio centrado en ofrecer moda asequible, accesible y de amplia variedad de tallas, un aspecto que la distingue de sus competidores. Esta estrategia ha sido especialmente relevante en el contexto económico de 2022, marcado por una elevada inflación que impulsó a los consumidores a optar por opciones de moda low-cost. En cuanto al público objetivo de Shein ha logrado atraer principalmente a un público joven, con casi la mitad de sus visitas de personas entre 18 y 34 años. Además, alrededor del 70% de sus clientes son mujeres, lo cual tiene sentido porque empezó vendiendo ropa femenina (Orus, 2024). Un factor clave en el crecimiento de Shein ha sido su colaboración con influencers, quienes adquieren ropa al por menor para promocionarla en plataformas como Instagram, Tik Tok y YouTube. Otro de los factores clave para el éxito online de Shein es su posicionamiento en los motores de búsqueda, una estrategia que se apoya en técnicas de SEO (Search Engine Optimization, por sus siglas en inglés). Este conjunto de estrategias está orientado a mejorar la visibilidad de una página web en buscadores como Google o Yahoo, lo que puede aumentar significativamente el tráfico online (Mousinho, 2020). En el caso de Shein, la experiencia de Chris Xu, reconocido como uno de los mayores especialistas en este ámbito, ha sido determinante para posicionar a la marca entre los primeros resultados de búsqueda y captar la atención de sus usuarios (Redacción, 2022). A pesar de su éxito, Shein ha sido criticada por la falta de transparencia en sus operaciones (Redacción BBC, 2024). En países como el Reino Unido, crecen las exigencias de regulaciones que obliguen a las empresas a revelar esta información, en un contexto donde la moda sostenible cobra mayor importancia.

H&M

H&M cuyo nombre completo es Hennes & Mauritz AB, es un grupo sueco que nació en 1947 como una tienda de ropa femenina. Con el tiempo, la compañía diversificó su oferta,

incorporando ropa masculina, complementos, productos de cosmética y artículos para el hogar, logrando consolidarse en la industria (Orús, 2024).

Además de su marca principal, H&M ha expandido su mercado mediante el lanzamiento de otras marcas, como COS, Monki y & Other Stories. Esta diversificación ha potenciado el crecimiento global de la compañía, que actualmente cuenta con aproximadamente 3.870 tiendas en más de 70 países, distribuidas en Europa, América, Asia y otras regiones. Durante el COVID-19, el comercio electrónico cobró especial relevancia para la empresa, aun así, su impacto en 2020 provocó una disminución en sus ingresos de más de 3.500 millones de euros, rompiendo con una tendencia de crecimiento de más diez años, y obteniendo un beneficio en el mínimo histórico de 123 millones de euros. A medida que la situación volvió a la normalidad, H&M recuperó el crecimiento, logrando cerrar 2023 con ingresos récord de 22.240 millones de euros (Orús, 2024).

En el mercado español, H&M facturó 420 millones de euros en 2022, aunque redujo su número de tiendas. Cerró ese año con unas 125 y, en febrero de 2024, contaba con alrededor de 105. Sus principales puntos de venta siguen concentrándose en Andalucía, Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana, donde históricamente ha tenido mayor presencia (Orús, 2024).

Aunque pueda parecer un cambio negativo, especialmente tras el auge de las compras durante la pandemia, la decisión de H&M de cerrar tiendas físicas mientras refuerza su presencia online es una estrategia que refleja cómo la marca está adaptándose a los nuevos hábitos de sus clientes. Con el crecimiento de las compras digitales, H&M está enfocándose en optimizar su modelo de negocio, invirtiendo en el comercio electrónico para responder mejor a las necesidades del consumidor actual (Rigby, 2021). Este cambio no es exclusivo del sector de la moda; es parte de una tendencia global hacia la digitalización, que está transformando industrias enteras. Un buen ejemplo de esto es la banca: en España, el número de sucursales ha caído un 59% desde 2010, pasando de 43.267 a 17.495 en 2022. Esto se debe a la digitalización de los servicios financieros, que permite a los clientes gestionar sus operaciones desde aplicaciones y plataformas online sin necesidad de acudir a una oficina física. Tanto la moda como la banca demuestran cómo las empresas están evolucionando para adaptarse a un mundo cada vez más digital.

Fuente: H&M Group

"The Circulator" permite planificar todas las fases del ciclo de vida de una prenda, desde los materiales y la vida útil hasta las estrategias de diseño para facilitar su reciclaje y reutilización, con el fin de reflejar qué materiales, componentes y estrategias de diseño ha seguido una determinada prenda. H&M ya utilizó esta herramienta en noviembre de 2021 para desarrollar su colección de moda sostenible, Innovation Circular Design Story. (Parrondo, 2022).

Zara

Zara, fundada en 1975 por Amancio Ortega en La Coruña, España, es reconocida como el líder mundial del fast fashion. Forma parte del Grupo Inditex, creado en 1985, que la describe como "Zara, siempre un paso por delante es un motor de cambio en el panorama de la moda, con tendencias e inspiración al alcance de todos. Su razón de ser es proporcionar a cada persona, sea quien sea, la moda que merece: siempre actual, inspiradora y producida de manera responsable." Zara es la marca insignia del grupo, ya que, como se refleja en la figura 8, supone aproximadamente el 72% de sus ventas totales. Además, los resultados del grupo son muy positivos, con un crecimiento generalizado en todas sus marcas, entre el 10% y el 19%. Aunque Oysho represente el mayor crecimiento del grupo durante el periodo 22-23, cabe destacar que es la marca con menor facturación.

Figura 7: Ventas netas por marca (2023)

FORMATO	2023	23/22
Zara (Zara and Zara Home)	26.050	10%
Pull&Bear	2.359	10%
Massimo Dutti	1.839	15%
Bershka	2.621	10%
Stradivarius	2.334	13%
Oysho	744	19%
TOTAL	35.947	10%

Fuente: Inditex

Zara desde el inicio ha ofrecido moda accesible basada en las tendencias del momento y un modelo de negocio que se basa en ciclos de producción cortos, diseños innovadores y una rápida distribución. Actualmente Zara es capaz de mantener estas características ya que en

primer lugar cuenta con más de 1.800 tiendas distribuidas tanto en Europa, América como Asia y otros países que combinan con sus fuertes canales online. La mayor parte de las ventas de Zara provienen de Europa, que en 2023 representaron el 48,7% del total, excluyendo a España, que aporta un 14,8%. América ocupa la segunda posición con un 19,6%, mientras que Asia y otras regiones del mundo suman un 16,9% (Orus, 2024).

Además, gracias a sus cortos tiempos en fabricación y diseño y a su sistema logístico “just in time” Zara es capaz de ofrecer aproximadamente 12.000 diseños nuevos anualmente. Este modelo lo logra a través de tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID), que permite identificar y rastrear objetos a distancia usando ondas de radio, sin necesidad de contacto ni visión directa si no mediante etiquetas con chip y un lector que emite las ondas. Este modelo "just in time" no solo reduce tiempos de respuesta, sino que también minimiza el desperdicio adaptándose a la tendencia sostenible (Redacción Drew, 2023).

En conclusión, la interacción entre Zara, H&M y Shein en el mercado fast fashion refleja una alta competitividad, donde cada empresa emplea estrategias distintas para captar la atención de los consumidores, especialmente del público joven. Zara, se considerada pionera en el modelo de rápida renovación de inventario, lidera en términos de velocidad e innovación gracias a su eficiente cadena de suministro y su integración vertical. Su estrategia de gestión de inventario "just in time," le permite que los productos lleguen a sus tiendas en cuestión de semanas. Además, a diferencia de Shein, Zara como mencionado anteriormente, combina su presencia en línea con tiendas físicas ubicadas en localizaciones estratégicas (Shaw, 2024).

Por su parte, H&M responde a un público y una oferta más amplia, que abarca productos para el hogar y cosméticos, ampliando su propuesta para captar diferentes segmentos de mercado. La introducción de productos de belleza por parte de Zara en 2021 con su línea Zara Beauty demuestra cómo los competidores han adoptado estrategias similares para ampliar su oferta y mejorar su atractivo (Carrera, 2021). Además, H&M ha sido un líder en iniciativas de sostenibilidad, implementando desde 2013 un programa global de reciclaje en tiendas. Esta estrategia de sostenibilidad le ha dado una ventaja competitiva, atrayendo a consumidores conscientes del medio ambiente.

Shein, sin embargo, representa una disrupción digital en el sector de la moda rápida al operar exclusivamente en línea. La compañía ha logrado una fuerte presencia en redes sociales y se apoya en el marketing de influencers como uno de sus principales canales de promoción, ofreciendo a los creadores de contenido entre un 10% y un 20% de las ventas que generan. Esta estrategia agresiva de marketing le ha permitido a Shein construir relaciones sólidas con los consumidores más jóvenes y digitalizados (Lisa, 2023). Además, su enfoque basado en la

inteligencia artificial y el big data le permite identificar rápidamente las tendencias y lanzar productos de manera casi diaria, forzando a actores tradicionales como Inditex y H&M a acelerar su transformación digital para poder competir con esta capacidad de respuesta inmediata.

Si analizamos los efectos de una marca sobre otra de forma cronológica teniendo en cuenta las fechas en las que se crearon, la entrada de Zara al mercado hizo que H&M tuviera que cambiar su estrategia ya que a diferencia de Zara no eran capaces de producir en ciclos tan cortos debido en parte a su dependencia de proveedores. Además, muchos consumidores empezaron a comprar en Zara ya que los cambios de colecciones eran más frecuentes por lo que encontraban más variedad. La entrada de Shein al mercado afectó significativamente tanto a Zara como a H&M especialmente en cuanto a la digitalización, ya que, gracias al uso de datos, Shein era capaz de ofrecer precios todavía más bajos a la vez que superaba a Zara en tiempo de incorporación de nuevos productos. Esto puso presión tanto a Zara como a H&M, que tuvieron que mejorar sus estrategias digitales y diferenciarse en cuanto a su calidad y sostenibilidad.

En conjunto, la relación entre Zara, H&M y Shein está marcada no solo por la competencia en precios y en la oferta de productos, sino también por sus enfoques estratégicos en sostenibilidad y tecnología.

En el mercado estadounidense, la llegada de Donald Trump como presidente y la imposición de altos aranceles a las importaciones chinas afectarán a muchas empresas. Entre los competidores que analizamos, especialmente a Shein, cuya producción depende casi por completo de proveedores externos ubicados en el sudeste de China (Gutiérrez, 2024). Aun así, sus precios extremadamente bajos y su fortaleza en canales digitales le permitirán seguir compitiendo. Por su parte, Zara y H&M se verán menos afectadas, ya que su producción no depende tanto de China y podrán mantener sus precios.

3. Caso INDITEX

a. Introducción al grupo

Inditex es actualmente uno de los mayores grupos del retail de moda a nivel global. Con sede en Arteixo (A Coruña), ha crecido significativamente desde sus inicios con Zara, consolidando un modelo de negocio basado en la integración vertical, la rapidez en la respuesta al mercado y una fuerte presencia internacional. Actualmente, el Grupo incluye una variedad de marcas de renombre como Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home (Inditex, s.f.).

Descripción principales marcas

Según la información proporcionada por Inditex en su página web (Inditex, s.f.), sus principales marcas se caracterizan por lo siguiente:

Zara

Zara, es la principal marca de Inditex, y es la más conocida por ofrecer moda accesible y colecciones variadas guiadas por tendencias. Su filosofía se basa en “Proporcionar a cada persona, sea quien sea, la moda que merece: siempre actual, inspiradora y producida de manera responsable”.

Pull & Bear

Pull & Bear nació en 1991 con un enfoque joven y urbano, diseñando prendas cómodas que combinan tendencias internacionales con el streetstyle. Esta marca busca conectar con un público joven y que busca diferenciarse en la forma de vestir del resto. Para ello, esta marca está muy atenta a las últimas modas en el ámbito artístico por ejemplo en la música.

Massimo Dutti

Massimo Dutti, es la marca del grupo que más se inclina hacia un público mayor con un estilo elegante, de calidad y actual. Para ello combina la confección tradicional o la moda de corte más clásico con las necesidades actuales de la vida cotidiana, es decir, más cómoda que como se hacía antes.

Bershka

Bershka tiene un público parecido al de Pull & Bear ya que su público es principalmente gente joven que busca innovación ya sea por la música por la tecnología o por las redes, En numerosas ocasiones buscan colaborar con marcas o personas influyentes del momento y tratar de hacer productos personalizables.

Stradivarius

Stradivarius nació como una empresa familiar dedicada a la moda femenina en 1994 y cinco años más tarde fue adquirida por Inditex. A través de esta marca se busca capturar principalmente a mujeres que siguen las tendencias globales y que priorizan la comodidad.

Oysho

Oysho es una marca muy distinta a las del resto del portfolio, ya que ofrece principalmente moda deportiva, diseña sus colecciones combinando la innovación, la sostenibilidad y el diseño funcional. Sus prendas son utilizadas en diversas actividades que cubren diferentes deportes así como, colecciones de loungewear para la moda de estar por casa. Con esta marca Inditex consigue diversificar tanto el público al que se dirige como sus estilos y enfoques.

Zara Home

A través de Zara Home, Inditex amplía su alcance hacia el sector de la decoración de interiores. Sus colecciones incluyen desde textiles para el hogar, como ropa de cama o menaje de cocina, hasta mobiliario y accesorios decorativos, siempre inspirados en las últimas tendencias. La marca busca ofrecer una experiencia estética y funcional que mejore la calidad de vida en el hogar.

Estas marcas permiten a Inditex llegar a un público amplio con una oferta variada, pero todas comparten un mismo modelo de negocio basado en 5 pilares fundamentales que garantizan la eficacia y flexibilidad de su negocio; poner al cliente en el centro, crear experiencias de marca, el diseño, los procesos de producción y la logística.

b. Historia de Inditex

Su historia comienza en 1963, cuando Amancio Ortega fundó Confecciones GOA en A Coruña, un taller que producía batas y ropa de hogar. Desde el inicio, se centró en ofrecer moda accesible para todos y en tener controladas todas las etapas del proceso.

En 1975, abrió la primera tienda Zara en A Coruña, introduciendo el concepto de moda rápida y asequible que lograba adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. Zara comenzó a ser conocida no solamente a nivel local y en 1985 se estableció Inditex como grupo.

La década de 1990 se caracterizó por la expansión internacional, en 1988, abrió su primera tienda fuera de España, en Oporto, y poco después abrió en Nueva York en 1989. Durante este período, el grupo también diversificó su portfolio con algunas de las marcas explicadas previamente, incorporando Pull & Bear y Massimo Dutti en 1991, y creando Bershka en 1998 y Stradivarius en 1999. En 2001, Inditex vivió uno de los años más importantes de su historia, la empresa salió a bolsa, un paso clave que reforzó su posición en el mercado global. Al mismo tiempo, inauguró su nueva sede central en Arteixo (La Coruña), y lanzó Oysho.

En 2003, Inditex decidió expandirse a un mercado nuevo con el lanzamiento de Zara Home, llevando su pasión por el diseño y las tendencias al ámbito de la decoración y los textiles y menaje para el hogar. (Inditex, s. f.). Uterqüe nació en 2008 con el propósito de dar valor a los accesorios de alta calidad y aunque cerró en 2022, su esencia continúa en la nueva línea Massimo Dutti Studio, creada por el mismo equipo (Redacción Vogue España, 2022).

c. Estrategias de desarrollo orgánicas

Inditex ha desarrollado su estrategia, basándose en la integración vertical, la flexibilidad y la innovación. Para comprender su posicionamiento, se analizarán las estrategias que aplica a través de las 4Ps del marketing, comparándolas paralelamente con Shein, una de sus principales amenazas actuales. Además, se analizarán las principales iniciativas en cuanto a sostenibilidad debido a la creciente importancia de este ámbito.

Producto

La estrategia de producto de Inditex es clave en su éxito global, al combinar innovación y flexibilidad para adaptarse rápidamente a las demandas del consumidor.

Diseño y Renovación Constante

Inditex ha logrado desarrollar un sistema de diseño y producción muy ágil que le permite renovar sus colecciones cada 15 días. Gracias a ello, puede ofrecer a sus clientes prendas actuales, innovadoras y adaptadas a las últimas tendencias, para ello cuenta con un equipo de más de 250 diseñadores que no solo se enfocan en la creatividad, sino también en asegurar altos estándares de calidad. Su trabajo va más allá del diseño: participan activamente en la creación de patrones, pruebas y ajustes en modelos reales para garantizar que cada prenda cumpla con los niveles más exigentes. (Vera, 2023).

Modelo Just in Time

A diferencia de muchas compañías del sector que apuestan por la descentralización total, Inditex produce una parte importante de sus prendas cerca de sus principales mercados. Esta estrategia se apoya en el modelo Just in Time, que consiste en fabricar solo lo necesario, justo cuando se va a consumir. Esto permite reducir costes de almacenamiento y facilita ajustes rápidos en la producción. Mientras otras empresas pueden tardar de 3 a 6 meses en lanzar un diseño, Inditex analiza en tiempo real datos como ventas, colores, tallas o preferencias, logrando llevar nuevas colecciones a tienda en solo dos semanas. En Zara, por ejemplo, los

gerentes de tienda envían pedidos dos veces por semana y, en solo 24 horas, los productos ya están en el punto de venta. Esta forma de trabajar, ágil y centrada en el cliente, no solo mejora la logística, sino que evita el exceso de stock y refuerza la posición de Inditex como referente en rapidez y flexibilidad dentro del sector. (Vázquez, 2023).

Figura 8: Ventajas y desventajas del modelo just in time (JIT)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de inventarios: Minimiza los costes de almacenamiento y mantenimiento. • Mayor agilidad: Facilita la rápida adaptación a cambios en la demanda. • Optimización de recursos: Reduce la sobreproducción y el desperdicio. • Mejora de la calidad: Favorece la detección y corrección de errores en el proceso. • Reducción de costes logísticos: Optimiza el transporte con entregas planificadas. • Mayor satisfacción del cliente: Ofrece productos actualizados según las tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores: Retrasos afectan gravemente la producción. • Vulnerabilidad a interrupciones: Factores externos pueden paralizar la cadena de suministro. • Altos costes de transporte: Entregas frecuentes pueden incrementar gastos logísticos. • Riesgo ante picos de demanda: Dificultades para satisfacer aumentos inesperados. • Alta inversión en tecnología: Requiere sistemas avanzados para gestionar datos. • Complejidad de gestión: Exige una planificación y coordinación exhaustivas.

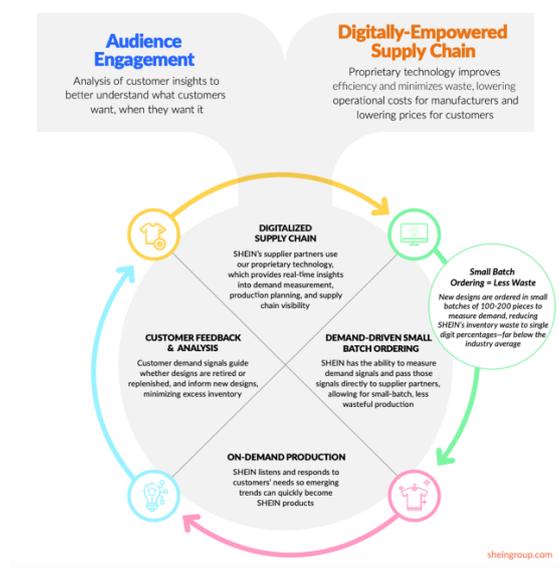
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Shein ha desarrollado un modelo On-Demand, este modelo se basa en el análisis de datos en tiempo real. En lugar de producir grandes volúmenes, Shein lanza pequeños lotes iniciales de 100-200 unidades por producto, una vez lanzados, evalúa la demanda a través del análisis de las interacciones digitales de sus clientes con su aplicación y web. De esta forma,

aunque de forma distinta que Inditex, Shein también es capaz de reaccionar rápidamente a las tendencias y de decidir cuándo escalar la producción de un producto.

Es decir, mientras Inditex se apoya en su red de tiendas físicas y en un sistema logístico eficiente para renovar constantemente sus productos, Shein apuesta por una estrategia totalmente digital, utilizando herramientas tecnológicas que le permiten ajustar la producción según la demanda, lo que facilita ofrecer una gran variedad de productos a precios más bajos sin necesidad de acumular inventario tampoco. (Shein Group Page, s. f.).

Figura 9: Modelo On-Demand Shein



Fuente: Shein Group

Diversificación y Segmentación

La diversificación de su portafolio ha sido fundamental en la estrategia de Inditex. Gigantes como Shein abarcan una amplia variedad de productos, por lo que Inditex se ha visto obligado a ampliar su oferta. En cuanto a su producto principal, la ropa, Inditex abarca una gran variedad de consumidores ya que vende, desde ropa casual y formal con marcas como Massimo Dutti, hasta ropa deportiva o de hogar con Oysho o Zara Home.

Recientemente ha lanzado nuevas líneas como Bershka Series, una nueva línea femenina de su cadena de moda joven que busca posicionarse en un segmento más premium (Modaes, 2024).

Además, Inditex ha sabido diversificar su oferta con líneas exclusivas que buscan destacar por su calidad y diseño, alejándose del concepto tradicional de "fast fashion".

Tanto la Limited Edition de Massimo Dutti como la Studio Collection de Zara son ejemplos de cómo Inditex apuesta por líneas más exclusivas dentro de su estrategia de producto. En el caso de Massimo Dutti, se trata de una colección de ediciones limitadas para hombre y mujer, con un estilo sofisticado inspirado en el quiet luxury (Martínez, 2024a). Por su parte, la Studio Collection de Zara se renueva cada temporada mediante colaboraciones con diseñadores de renombre, como Karl Templer, y forma parte de una estrategia más amplia de alianzas con figuras destacadas del mundo de la moda, colaborando con diseñadores como Stefano Pilati y Samuel Ross, así como con referentes icónicos como Cindy Crawford o Kate Moss. Estas iniciativas no solo aportan exclusividad y sofisticación, sino que también buscan atraer a un público con mayor poder adquisitivo y fortalecer su posicionamiento dentro del segmento fast couture. Además, la marca ha establecido colaboraciones con firmas premium como Nanushka o Clarks, que refuerzan aún más su imagen de marca (Martínez, 2024b; Ferrero, 2024).

Además de diversificar su oferta en el ámbito de la moda, Inditex ha expandido su estrategia con iniciativas como Zacaffé y Zara Athleticz Speed Run, lo que le ha permitido conectar con nuevos segmentos de clientes y fortalecer su posición, ampliando su cuota de mercado. Con el lanzamiento de Zacaffé, Inditex vuelve a demostrar su capacidad de innovación, integrando cafeterías dentro de sus tiendas Zara para ofrecer una experiencia de compra más completa. Este concepto se ha inaugurado en Madrid tras pruebas iniciales en ciudades como Dubái, París y Lisboa, busca hacer a los clientes ver el tiempo de espera en oportunidades de disfrute, socialización y conexión cultural. Zacaffé ofrece una oferta gastronómica con elementos de diseño únicos que reflejan la identidad de cada ciudad, como el estilo neomudéjar en Madrid. Además, incluye productos de merchandising exclusivos, reforzando el vínculo emocional con los clientes. Esta iniciativa no solo amplía el alcance de Zara más allá de la moda, sino que también posiciona a Inditex como líder en el desarrollo de experiencias de marca innovadoras en el sector del retail (Redacción Puro Marketing, 2024).

Shein por su parte, ha optado por la diversificación basada en la ampliación de su catálogo de productos, abarcando no solo moda, sino también accesorios, belleza, artículos para el hogar y electrónica etc. Shein ha utilizado estrategias como el lanzamiento de la marca Shenglam que fue lanzada por Shein con el fin de introducirse en el mercado de la cosmética.

Distribución

Uno de los pilares clave del desarrollo orgánico de Inditex ha sido la expansión de su red de tiendas físicas, junto con el desarrollo de canales digitales. La apertura de tiendas físicas no se limita a un crecimiento cuantitativo, sino que se centra en establecerse en ubicaciones estratégicas en las principales ciudades del mundo. Algunos ejemplos son su flagship store en la Plaza de España en Madrid o en la Avenida de los Campos Elíseos en París.

En cuanto a los canales digitales, Inditex lanzó sus aplicaciones móviles en 2007, lo que le permitió acceder a una base más amplia de clientes online (Sotelo, 2024). Esto impulsó la necesidad de innovaciones tecnológicas, como la implementación de un sistema de inventario único llamado SINT, que permite a Inditex responder a los pedidos en línea tanto desde los almacenes de las tiendas como desde los centros logísticos lo que mejora la eficiencia y reduce los plazos de entrega. Este sistema se apoya también en la Inditex Open Platform, que permite conectar y coordinar todos los procesos del negocio en tiempo real: desde el diseño y la producción hasta la logística, las ventas online y físicas. (INDITEX, s. f.). En 2023, las ventas online alcanzaron los 9.064 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 16%, mientras que las ventas en tiendas físicas aumentaron un 7,9% (Bastero, 2024). La combinación de plataformas digitales con tiendas físicas ha permitido a Inditex ofrecer una experiencia omnicanal optimizada. Además, sus tiendas físicas suponen una ventaja clave frente a Shein, ya que brindan a los clientes la posibilidad de ver, tocar y probarse las prendas, generando una experiencia más personalizada que Shein no puede replicar. Esta integración entre el canal físico y el digital facilita servicios como la recogida en tienda, devoluciones más ágiles o métodos de pago cómodos, factores que los clientes valoran. Ante esta desventaja competitiva en cuanto a tiendas físicas, Shein ha buscado nuevas formas de fortalecer su presencia digital. Para ello, en 2023 convirtió su web en un *marketplace*, permitiendo que otras marcas vendan sus productos dentro de su plataforma. Esta estrategia comenzó con la incorporación de marcas conocidas como Skechers y Lansinoh en mercados como Estados Unidos y Brasil. De esta manera, Shein no solo ofrece más variedad a sus clientes, sino que también compite de manera más directa con gigantes como Amazon y Alibaba.

Precio

La estrategia de precios de Inditex se caracteriza por su enfoque adaptable según el mercado, posicionando sus productos de manera diferente dependiendo del país y el perfil del consumidor, es decir utiliza la estrategia de discriminación de precios en función de distintas variables. El precio varía significativamente según el mercado, ajustándose a factores como el poder adquisitivo, los costes logísticos y las políticas fiscales locales. En mercados de alto

poder adquisitivo como Kuwait y Arabia Saudí, los precios de Zara alcanzan los niveles más altos, con un vestido denim que cuesta 74,76 euros y 72,88 euros, respectivamente. Esto refleja no solo el perfil económico de estos países, sino también el posicionamiento premium de la marca en estas regiones. Por el contrario, en mercados europeos como Andorra, España, Portugal o Grecia, se encuentran los precios más bajos, con el mismo vestido por aproximadamente 39,95 euros, lo que responde a una estrategia orientada a la accesibilidad. Esta flexibilidad en la fijación de precios permite a Inditex optimizar sus ingresos mientras refuerza su percepción de exclusividad y calidad en mercados clave (Velayos, 2023).

De forma generalizada, recientemente con la guerra en Ucrania, la inflación y restricciones en China, Inditex, al igual que competidores como H&M se han visto obligados a subir los precios para mantener el margen, esta subida ha sido de forma selectiva y más pronunciada en determinados productos y mercados.

Por su parte, la estrategia de precios de Shein es muy clara, logra ofrecer precios muy bajos gracias a su capacidad para detectar tendencias rápidamente, producir solo lo que se va a vender y contar con una cadena de suministro muy eficiente en China. Aun así, y pese a vender tan barato, consigue obtener márgenes de beneficio porque reduce al máximo sus costes y evita intermediarios al vender solo por internet.

Publicidad

En cuanto a sus estrategias de publicidad, Inditex no utiliza campañas masivas como otras marcas. Utiliza sus tiendas, redes sociales, relaciones públicas y experiencias digitales como principales formas de promoción. Inditex utiliza sus tiendas físicas como escaparates principales, ubicándolas estratégicamente en las mejores calles comerciales del mundo y utilizando sus escaparates como principal herramienta de comunicación. En Arteixo, tienen los escaparates a medida real de cada una de las tiendas más importantes del mundo, “escaparates fantasmas” en los cuales escaparatistas y especialistas de marketing prueban distintas variaciones y crean los diseños de escaparates más atractivos para los clientes. Inditex renueva sus escaparates cada 20 días para reflejar las últimas colecciones, estos suelen ser luminosos, con fondos claros y una selección reducida de productos que capta la atención de las personas, incitándolas a entrar. Inditex utiliza también el marketing sensorial, que consiste en técnicas que afectan a los sentidos (vista, oído, olfato y tacto) y que influyen de forma positiva en la experiencia del consumidor en tienda. En el caso de Stradivarius, Inditex utiliza perfumes florales que se pueden distinguir desde metros antes de la entrada a la tienda, además en sus tiendas suena normalmente música pop de ritmo elevado para generar una experiencia

de compra más activa y estimulante, adaptada a un público joven femenino (Dueñas & Gómez-Carmona, 2021). Las bolsas de compra también juegan un papel fundamental ya que son distintivas, sostenibles y con diseños que cambian frecuentemente, son un canal de promoción indirecta, ya que los propios clientes llevan la marca por las calles potenciando el "boca a boca" (Vázquez, 2023).

Inditex se beneficia también de los medios de comunicación, consiguiendo aparecer casi diariamente en algún medio, lo que es considerado como el fenómeno Inditex, por el cual Inditex es noticia ya sea por su expansión internacional, sus resultados financieros o por algún acto del fundador, Amancio Ortega. Estos impactos publicitarios, casi siempre positivos, posicionan al grupo como referente global y permiten un ahorro significativo en gastos de publicidad en comparación con sus competidores, que invierten grandes cantidades de dinero en publicidad (*Análisis Interno*, 2010).

El método de *streaming* que es un modelo que permite realizar transmisiones en vivo, es otra de las herramientas más innovadoras de Inditex para acercarse a sus clientes y fortalecer su presencia digital. El primer lanzamiento fue en noviembre de 2023 en China, donde había ido experimentando un crecimiento más lento de lo normal y la implementación de esta forma de promoción tuvo mucho éxito. Este modelo se utiliza para la presentación de nuevos productos a la vez que mejora la experiencia interactiva de compra en especial de los consumidores más jóvenes. Los consumidores pueden explorar las colecciones, recibir recomendaciones personalizadas y realizar compras de manera instantánea, todo en tiempo real. Zara ha comenzado a expandir el *streaming* a mercados clave como España, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania e Italia, adaptando los contenidos a las preferencias culturales de cada región (Martinez, 2024c).

Otro ejemplo es Pull&Bear, quien ha lanzado PBShuffle, una herramienta basada en el concepto de video commerce. Esta herramienta está integrada dentro de su aplicación móvil, donde combina fotos tradicionales del catálogo con contenido interactivo en formato de vídeo corto, asemejándose de cierta forma a las redes sociales. PBShuffle permite a los usuarios explorar los productos de una manera más inmersiva, mostrando las prendas en movimiento y en contextos reales. Este formato no solo mejora la percepción del producto, sino que también incluye contenido exclusivo, como vídeos "detrás de cámaras" y creaciones generadas por la comunidad.

Shein, por su parte, basa su estrategia de promoción en el canal online a través de cinco principales estrategias: 1) Marketing de influencers, especialmente con microinfluencers y usuarios habituales que comparten sus compras mediante vídeos tipo "haul" en TikTok. Esta

estrategia ha sido clave para aumentar su visibilidad, en 2022 los contenidos con el hashtag #sheinhaul superaron los 5.000 millones de visualizaciones (Orus, 2024). 2) Una estrategia agresiva de descuentos, ofreciendo promociones constantes, cupones exclusivos y ofertas flash que crean una sensación de urgencia en los clientes. 3) Gamificación dentro de su app, con juegos como ruletas y recompensas diarias que permiten acumular puntos canjeables por descuentos. 4) Eventos especiales, como el Black Friday, el Día de San Valentín o el 11.11 (Día del Soltero en China), en los que refuerza sus ofertas y campañas de publicidad. 5) Optimización en buscadores (SEO y SEM), asegurándose de que sus productos aparezcan entre los primeros resultados cuando los usuarios buscan moda asequible (Cbm Team, 2024).

Sostenibilidad

Inditex desde 2001, año en el que se convirtió en una de las compañías del Pacto Nacional de Naciones Unidas, ha incorporado la sostenibilidad como un pilar central de su estrategia. Su compromiso se basa en reducir al máximo el impacto ambiental, avanzar hacia un modelo de economía circular que transforme los residuos en nuevos recursos y alcanzar el objetivo de cero emisiones netas. Para ello, alinea sus esfuerzos, inversiones y recursos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Figura 10: Evolución responsabilidad social Inditex (2001-2023)

Año	Descripción
2001	Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
2007	Firma del Acuerdo Marco Global con IndustriALL Global Union.
2013	Unión a Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) y publicación de The List, by Inditex.
2016	Miembros fundacionales del Organic Cotton Accelerator (OCA).
2019	Anuncio público de los objetivos de sostenibilidad a 2025.
2021	Aumento de objetivos de sostenibilidad con horizonte 2040. Firma de un acuerdo de compra por más de 100 millones de euros de Infinna con Infinited Fiber Company. Inversión en la startup CIRC para impulsar tecnologías disruptivas de reciclaje textil.
2022	Impulsan la agricultura regenerativa en una zona de 300.000 hectáreas en la India. Cierre de un acuerdo de colaboración de tres años con World Wildlife Fund (WWF), centrado en la restauración de la naturaleza. Impulso nuestro compromiso con nuevos y exigentes objetivos de sostenibilidad.
2023	Firma de un acuerdo de compra por más de 70 millones de euros de cycloara de Ambercycle, un poliéster reciclado proveniente de textiles usados. Compromiso de adquirir las primeras 2.000 toneladas disponibles de fibra producida a partir de pulpa Circulose.

Fuente: Estado de Información No Financiera Inditex 2023

Principales estrategias sostenibles

1. Economía circular y materiales sostenibles

Inditex se compromete a maximizar la reutilización de materiales como parte esencial de su estrategia de sostenibilidad. Este enfoque se implementa a través de la constante

innovación impulsada por su plataforma Sustainability Innovation Hub y la colaboración estratégica con startups e instituciones. Estas alianzas han permitido el desarrollo de materiales innovadores como LOOPAMID y cycora, fibras textiles recicladas creadas en colaboración con empresas como BASF y Ambercycle. Gracias a estas estrategias en 2023 el 68% de las materias primas utilizadas provenían de fuentes con menor impacto ambiental, con el objetivo de alcanzar el 100% para 2030.

2. Reducción de emisiones y consumo responsable.

Inditex se ha comprometido a alcanzar las cero emisiones netas para 2040. Esto incluye una reducción del 90% en la huella de carbono de sus operaciones y cadena de valor en comparación con 2018. Además, se compromete con el uso de energías renovables, logrando por segundo año consecutivo en 2023 que el 100% de la electricidad utilizada en sus instalaciones provenga de fuentes sostenibles.

3. Bienestar e inclusión.

Inditex demuestra también compromiso con la salud, seguridad y bienestar de sus trabajadores. En 2022 actualizó su Política de Seguridad y Salud, logrando certificar más del 74% de sus espacios bajo la norma ISO 45001 (Estándar internacional que establece requisitos para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de prevenir riesgos laborales y crear entornos laborales seguros y saludables). En 2023, lanzó la estrategia Trabajador en el Centro 2023-2025, que refuerza su compromiso social con proyectos que beneficiaron a más de 1,4 millones de personas, apoyándose en alianzas con entidades como IndustriALL Global Union y la Organización Internacional del Trabajo. En términos de igualdad, también ha lanzado un nuevo Plan de Igualdad en España, junto con el Manifiesto de Diversidad e Inclusión y su Política Global de Prevención del Acoso, reflejando de nuevo compromiso con entornos laborales inclusivos. Asimismo, a través de iniciativas comunitarias como el programa de empleo con Cáritas y for&from, Inditex fomenta la integración de personas en riesgo de exclusión. Por último, en 2023, destinó más de 27 millones de euros a iniciativas vinculadas a la sostenibilidad y el progreso social, trabajando en colaboración con Cáritas, Cruz Roja y ACNUR, entre otras.

Entre ellas, reducir un 25 % el consumo de agua en su cadena de suministro para 2025, alcanzar las cero emisiones netas, recuperar cinco millones de hectáreas de ecosistemas y usar solo materiales textiles con bajo impacto ambiental. También está apostando por alargar la vida de las prendas a través de iniciativas de economía circular. Un buen ejemplo es Zara Pre-Owned,

un servicio que comenzó en Reino Unido en 2022 y permite reparar, revender o donar ropa usada. La idea es que este servicio esté disponible en todos los mercados para final de 2025, haciendo más fácil a los clientes dar una segunda vida a sus prendas (Grupo Inditex, 2023).

En comparación con Inditex, Shein ha recibido numerosas críticas en aspectos medioambientales y las condiciones de sus trabajadores. Además, las quejas sobre la baja calidad de los productos de Shein han sido frecuentes, mientras que Inditex apuesta por ofrecer productos de mayor calidad a precios accesibles, lo que asegura una percepción mejor por parte de los consumidores. Esta visión no solo mejora la imagen de la marca, sino que también responde a las crecientes demandas de los consumidores que buscan marcas responsables, marcando una diferencia clara frente a Shein.

4. Conclusión

a. Resumen de hallazgos

El análisis de la industria de la moda y el estudio del caso de Inditex nos llevan a reconfirmar cómo la integración vertical, la estrategia just in time y la digitalización son claves en la actualidad para mantener la competitividad en un mercado cuya característica principal es el dinamismo. Inditex ha demostrado una gran capacidad para adaptarse a las tendencias globales, convirtiéndose, en sí mismo, en un generador de tendencias y hábitos de consumo, optimizando su cadena logística para garantizar entregas rápidas, es decir, la inmediatez, una demanda clave del consumidor actual. Además, con la llegada de los canales online, la compañía ha sabido reformular su estrategia hacia una experiencia omnicanal que combina eficazmente las tiendas físicas con plataformas digitales, mejorando así la cercanía y fidelización de cualquier tipología de cliente.

Por otro lado, la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto diferencial para las empresas de moda. En gran parte debido al auge del fast fashion, las compañías del sector se han visto obligadas a replantear sus procesos e incorporar prácticas más responsables, como la economía circular, el reciclaje textil o el uso de materiales de bajo impacto ambiental, respondiendo así a las crecientes expectativas sociales y regulatorias.

Inditex, en un sector tradicional como el textil, no revolucionó el mercado por el producto en sí, sino por la transformación de sus procesos de gestión. Su enfoque ágil y reactivo ante la demanda no solo le permitió escalar rápidamente, sino que provocó un cambio estructural en los hábitos de compra de los consumidores. Al anticiparse a sus necesidades y reducir los tiempos de respuesta, redefinió el modelo de negocio de la moda, demostrando que la verdadera

ventaja competitiva reside en la eficiencia, la innovación operativa y la conexión directa con el cliente.

b. Aportaciones para otros mercados

Las estrategias de Inditex estudiadas no son solamente aplicables en la industria de la moda, si no que pueden ser adaptables a otros mercados. Su modelo de integración vertical y producción ajustada puede ser aplicado a industrias con alta rotación de productos. Por ejemplo, en la industria alimentaria, productos como alimentos frescos o congelados requieren tiempos de producción y distribución cortos debido a su corta vida útil (en este caso determinado por su fecha de caducidad o de consumo preferente), lo que hace que un modelo similar al just in time de Inditex pueda ser útil de imitar.

Del mismo modo, en sectores como el farmacéutico o de productos de limpieza, donde la demanda puede fluctuar rápidamente, contar con una cadena de suministro flexible permite ajustar la producción en función de las necesidades reales del mercado, minimizando así el desperdicio y optimizando los recursos.

c. Limitaciones del estudio

Aunque durante el estudio se ha realizado un análisis exhaustivo y consultado en distintas fuentes, existen algunas limitaciones. Por un lado, para la investigación se han utilizado numerosas fuentes secundarias, lo que podría limitar la profundidad del análisis al no tener acceso a fuentes internas de la empresa que pudieran detallar más el estudio. Por otro lado, dentro del mercado de la moda, su rápida evolución y la aparición constante de nuevos competidores digitales, como Temu, podrían modificar las dinámicas actuales de la industria, es decir, mientras que este estudio se realiza de forma estática los constantes cambios que pasan prácticamente a diario en esta industria, pueden no estar reflejados.

Por último, en el caso de la sostenibilidad, aunque cada vez es más prioritaria, sigue siendo un área con poca transparencia en algunas cadenas de suministro y cuyos impactos están poco documentados, lo que podría afectar a las conclusiones encontradas, si bien, las nuevas normativas europeas como, la Directiva 2013/34/UE CSRD (Corporate Sustainability Report Director), que obliga a las empresas a realizar informes de sostenibilidad, están tratando de regular este ámbito y aportar mayor transparencia y claridad a la hora de reportar los datos (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2013).

d. Futuras líneas de investigación

Una vez realizado el estudio, de cara al futuro se abren numerosas líneas de investigación. Por un lado, sería interesante el estudio de cómo debe hacer Inditex para adaptarse a una “tercera ola” dentro del modelo *fast fashion*. Si en la primera fase la clave fue la producción en masa y en la segunda la eficiencia operativa y la rapidez, ahora parece abrirse una nueva etapa donde la diferenciación ya no pasa solo por la logística o la estructura, sino por la conexión con el cliente y los valores que representa la marca.

En este contexto, sería útil analizar cómo puede Inditex seguir marcando la diferencia, especialmente estableciendo fuertes conexiones con las nuevas generaciones. Estas audiencias consumen moda de forma muy distinta, utilizando principalmente plataformas digitales como TikTok o Instagram, y confiando en perfiles como microinfluencers o creadores de contenido a los que sienten más cercanos. Estudiar cual es la forma más efectiva de integrar este tipo de comunicación dentro de la estrategia de marcas del grupo podría ofrecer nuevas formas de fidelización de sus clientes más jóvenes.

Por otro lado, también se podría investigar si tiene sentido que Inditex desarrolle una marca que apueste exclusivamente por la sostenibilidad. Esta investigación podría considerar incluso un crecimiento inorgánico, a través de la adquisición de marcas ya consolidadas en ese ámbito, como ECOALF, una marca que surgió con la creación de prendas a partir de botellas de plástico recicladas.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Alejandra Charola González, estudiante de E2+Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de la industria de la moda; El caso Inditex", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

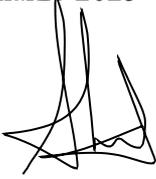
Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

1. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
7. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: marzo 2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the 'Firma:' label.

5. Bibliografía

A.& Daxue Consulting. (7, Julio, 2022). *Shein's market strategy: how the Chinese fashion brand is conquering the West*. Daxue Consulting - Market Research China. Recuperado el 12 de noviembre de 2024 de <https://daxueconsulting.com/shein-market-strategy/>

Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J. E., Le Merle, L., & Rölkens, F. (2021, 1 diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es#/>

Análisis interno. (2010, 15 enero). Caso Estrategia Empresarial: Inditex. <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>

Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 259-271. <https://doi.org/10.1108/13612020610679259>

Bastero, M. (2024, 13 marzo). *Las ventas online de Inditex crecieron un 16% en 2023, alcanzando los 9.064M€*. M4C NET. <https://marketing4ecommerce.net/las-ventas-online-de-inditexcrecieron/#:~:text=Un%20dato%20a%20destacar%20es,supone%20un%20crecimiento%20del%2016%25>

Cardo, Y. (2021, 3 de enero). *El glosario visual de Gabrielle Chanel en el Palais Galliera*. Crónica Global. https://cronicaglobal.lespanol.com/creacion/20210103/el-glosario-visual-gabrielle-chanel-palais-galliera/548445212_0.html

Carrera, J. (2021, 11 mayo). *Zara Beauty: cuándo y dónde podrás comprar la primera colección de maquillaje de Inditex*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/zara-beauty-cuando-donde-podras-comprar-primera-coleccion-maquillaje-inditex-863101>

Carvajal, C. (s. f.). *Historia de la moda: los años 70*. Noise. Recuperado de <https://noisemag.mx/2020/08/12/historia-de-la-moda-los-anos-70/>

Castany, C. (2021, 1 agosto). *Yves Saint Laurent: todo lo que hace inolvidable al diseñador francés*. vanitatis.elconfidencial.com.

https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2021-08-01/yves-saint-laurent-analisis-inolvidable-disenador_3208495/

Cbm Team. (2024, 18 octubre). *Estrategia de ventas y marketing de Shein*. CANVAS, SWOT, PESTEL & BCG Matrix Editable Templates For Startups.

https://canvasbusinessmodel.com/es/blogs/marketing-strategy/shein-marketing-strategy?srsltid=AfmBOorMi_tPjCm0GBwIIf7_C7yU4rgY0VLs_CfVM3_rw3Kvtpqwc83f

Chio Lecca Fashion School. (s.f.). *Historia de la moda*. Chio Lecca Fashion School.

<https://www.chio-lecca.edu.pe/blogs/articulos/historia-de-la-moda>

Cruz Mercadilla, V. (2006). *Análisis y diseño de mejoras organizativas en el sistema productivo de una empresa de confección de alta costura* (Ingeniero Industrial thesis). Universidad de Sevilla.

Dowsett, S. S. Y. (17, Octubre, 2020). *China's turbo-charged online fashion takes on Zara and H&M*. U.S. Recuperado el 12 de noviembre de 2024 de

<https://www.reuters.com/article/inditex-challengers-focus-idUSKBN27104R>

Dueñas, P. P. M., & Gómez-Carmona, D. (2021). *Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius*. Vivat Academia, 17-32. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>

Euroinnova International Online Education. (2024, 5 julio). *Moda del siglo XX*.

<https://www.euroinnova.com/arte-y-produccion-audiovisual/articulos/moda-del-siglo-xx>

Fashion United. (2023). *Global fashion industry statistics*. Fashion United.

<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

Ferrero, C. (2024, 27 octubre). *Zara anuncia 6 colaboraciones en un mes: ¿qué hay detrás de la estrategia del buque insignia de Inditex?* Harper's BAZAAR.

<https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a62679989/zara-colaboraciones-estrategia-inditex/>

Fuenmayor, O. (2021, 2 de diciembre). *Moda y revolución industrial*. Seampedia. <https://seampedia.com/moda-y-revolucion-industrial/>

García Serra, M. J. (2021). *Moda y sostenibilidad: El gran reto de las empresas*. Universidad Pontificia Comillas.

GlobalData. (s.f.). *Spain apparel market size and trend analysis by category, retail channel, consumer attitudes, brands and forecast to 2028*. GlobalData. Retrieved October 24, 2024, from <https://www.globaldata.com/store/report/spain-apparel-market-analysis/>

Glover, H. (2017). *De la hoja de parra al bikini: La moda como soporte de comunicación social*. Universidad Complutense de Madrid.

Grupo Inditex. (2023). *ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA 2023*.

Gutiérrez, M. (2024, 24 octubre). *Shein no teme los aranceles de Trump: “Dice muchas cosas que luego cambian”*. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/dinero/20241024/10046124/shein-teme-aranceles-trump-dice-muchas-cosas-luego-cambian.html>

H&M Group. (2024, 30 septiembre). *Circular business models - H&M Group*. <https://hmgroupp.com/sustainability/circularity-and-climate/circularity/circular-business-models/#:~:text=Our%20company%20goal,to%20us%20reaching%20this%20target.>

Inditex (s. f.) *Historia*. Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

Inditex (s. f.) *Marcas*. Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/marcas>

Inditex (s. f.) *Nuestro modelo*. Inditex <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/nuestro-modelo>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *INEBase/ Economía / Empresas*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550

Jakimczuk Sager, F. (2019). *¿Como influye la globalización en la industria textil?* LaVerdad. <https://www.miperiodicodigital.com/2019/grupos/wormnews-194/como-influye-globalizacion-industria-textil-1522.html>

Kelleher, D. (2024, October 4). *fast fashion*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/art/fast-fashion>

Lipovetsky, G. (1987). *Imperio De Lo Efímero*, Anagrama.

Lisa. (2023, 6 mayo). *Inside Shein's influencer marketing strategy*. Storyclash. <https://www.storyclash.com/blog/en/shein-germany-influencer-marketing/>

Martin, R., & Koda, H. (1995). *Haute couture*. The metropolitan museum of art.

Martín Critikián, D., Solano Altaba, M., y Serrano Oceja, J. F. (2022). Hábitos de consumo de moda a través de influencers en la Generación Z. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 155, 39-68. <http://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1387>

Martínez-Barreiro, A. (2006). *La difusión de la moda en la era de la globalización*. *Papers Revista de Sociología*, 81, 187. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2038>

Martínez, E. (2024, 6 marzo). *Sostenibilidad en el sector textil - ATRIA Innovation*. ATRIA Innovation. <https://atriainnovation.com/blog/sostenibilidad-en-el-sector-textil/>

Martinez, J. (2024, 21 marzo). *Massimo Dutti descubre su "lujo accesible" con sus nuevas colecciones "Limited Edition"*. FashionUnited. <https://fashionunited.co/noticias/moda/massimo-dutti-descubre-su-lujo-accesible-con-sus-nuevas-colecciones-limited-edition/2024032136663>

Martinez, J. (2024b, octubre 17). *Zara presenta sus nuevas colecciones "Studio Collection", para Otoño/Invierno 2024*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/moda/zara-presenta-sus-nuevas-colecciones-studio-collection-para-otono-invierno-2024/2024101744210>

Martinez, J. (2024c, septiembre 11). *Llega "Zara Streaming": un "estímulo" para el desempeño de la cadena estrella de Inditex*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/retail/llega-zara-streaming-un-estimulo-para-el-desempeno-de-la-cadena-estrella-de-inditex/2024091143926>

Modaes. (2024, 23 octubre). *Inditex sigue diversificando la oferta de sus cadenas y lanza 'Bershka Series'*. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/inditex-sigue-diversificando-la-oferta-de-sus-cadenas-y-lanza-bershka-series>

Mousinho, A. (2020, 3 junio). *SEO: la guía completa para que conquistes la cima de Google en el 2022*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-seo/>

Núñez-Tabales, J. M., Del Amor-Collado, E., y Rey-Carmona, F. J. (2021). *Economía circular en la industria de la moda: Pilares básicos del modelo*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII (Especial 4), 162-176.

Orus, A. (2024, marzo). *Shein - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/10559/shein/#topFacts>

Osorio, V. M. (2020). *La pandemia hace más grandes a los gigantes de la moda*. Expansion. <https://lab.expansion.com/gigantes-moda/>

Parrondo, N. (2022, 13 enero). *Circulator, la apuesta de H&M por el diseño sostenible*. GQ España. <https://www.revistagq.com/moda/articulo/circulator-hm#:~:text=Circulator%20es%20una%20nueva%20herramienta,la%20estrategia%20de>

Parlamento Europeo. (2024). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. Temas | Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2013). *Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE y se derogan las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 182, 19–76.

Real Academia Española. (s.f.). *Minimalismo*. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/minimalismo>

Redacción. (2022, 25 abril). *Estrategia de marketing de Shein, el fast fashion chino: ¿un modelo de empresa de éxito?* Marketing Insider Review. <https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-de-marketing-shein/>

Redacción BBC. (2024, 18 enero). *Shein: los problemas que enfrenta el gigante chino de la moda barata que triunfa en América Latina y el mundo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/crgvg8ev2k3o>

Redacción de Drew (2023, 5 febrero). *Caso Zara: El modelo de negocio que revolucionó la moda*. Drew. <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-zara-el-modelo-de-negocio-que-revoluciono-la-moda>

Redacción Puro Marketing. (2024, 25 noviembre). *Zacaffé no es solo una simple cafetería, es la nueva apuesta por las experiencias de marca de Zara e Inditex que llega a Madrid*. PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/14/214736/zacaffe-solo-simple-cafeteria-nueva-apuesta-experiencias-marca-zara-inditex-llega-madrid>

Redacción Vogue España. (2022, 5 noviembre). *Uterqüe: conoce la historia de la firma del imperio Inditex que ofreció lujo asequible*. Vogue España. <https://www.vogue.es/articulos/uterque-historia-firma-imperio-inditex>

Reig, M. (2021, 8 de abril). *La moda de principios del siglo XX*. María Reig. <https://mariareig.es/libros/papelytinta/la-moda-de-principios-del-siglo-xx/>

Rigby, C. (2021, 30 septiembre). *H&M expands its ecommerce business while shutting shops as shoppers shift online*. InternetRetailing. <https://internetretailing.net/hm-expands-its-ecommerce-business-while-shutting-shops-as-shoppers-shift-online-23786/>

Rigby, C. (2022, 28 de enero). *H&M works to double sales through a multichannel strategy – while more than halving its carbon footprint*. InternetRetailing. <https://internetretailing.net/hm-works-to-double-sales-through-a-multichannel-strategy-while-more-than-halving-its-carbon-footprint-24320/>

Ríos, S. (2015). *La moda, la segunda guerra mundial y los materiales*. <https://modaeneldisenio.blogspot.com/2015/07/la-moda-la-segunda-guerra-mundial-y-los.html>

Rodríguez, S. (2022, 29 septiembre). *Las ventas online de H&M crecen con fuerza en 2020*. Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/las-ventas-online-de-hm-crecen-con-fuerza-en-2020/>

Rosillo, B. (2015, 1 agosto). *Los años 50. La moda en Francia (1947-1957)*. «Arte y Demás Historias». <https://barbararosillo.com/2015/07/21/los-anos-50-la-moda-en-francia-1947-1957/>

Sabarís, M. (2023, 4 agosto). *Moda sostenible | Datos y Marcas*. The Eco Experts. <https://www.theecoexperts.com/es/blog/moda-sostenible>

Salcedo, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Editorial GG.

Sanzo Bouza, T. M. (2021). *Perfiles de consumo del fast fashion* (Trabajo de fin de grado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51627/TFG-E-1284%20.pdf?sequence=1>

Shaw, K. (2024, 3 octubre). *Efecto Zara (Estrategia de moda rápida)* - Adogy. Adogy. <https://www.adogy.com/es/terms/zara-effect-fast-fashion-strategy/>

Shein Group Page. (s. f.). *Our On-Demand Business Model*. Recuperado 19 de marzo de 2025, de <https://www.sheingroup.com/our-business/our-business-model/>

Sotelo, R. (2024, 24 abril). *Historia de Inditex online: cómo ha evolucionado la estrategia eCommerce del gigante de la moda*. M4C NET. <https://marketing4ecommerce.net/historia-inditex-online-ecommerce-moda/>

The Business of Fashion & McKinsey & Company. (2020). *The State of Fashion 2020*.

The Business of Fashion & McKinsey & Company. (2024). *The State of Fashion 2024*.

Vázquez, R. F. (2023, 3 enero). *Inditex: ¿Es la estrategia de marketing lo que lleva a Zara al éxito?* DModa. <https://dmoda.uscmarketingdigital.com/inditex-estrategia-marketing-exito/>

Velayos, D. (2023, 17 mayo). *¿Cuánto cuesta la ropa de Zara en cada país? Diferencia de hasta 35 euros en la misma prenda*. Mujer.ES. <https://www.20minutos.es/mujer/cuanto-cuesta-ropa-zara-segun-pais-diferente-5127670/>

Vera, F. (2023, 21 septiembre). *Ingredientes de una estrategia empresarial: lecciones de INDITEX*. The Flash Co. <https://theflashco.com/ingredientes-de-una-estrategia-empresarial-lecciones-de-inditex/>