

**INDITEX: um modelo de sucesso baseado na flexibilidade de marketing e logística<sup>1</sup>**

**INDITEX: un modelo de éxito basado en la flexibilidad del marketing y la logística**

**INDITEX: a successful model based on marketing and logistics flexibility.**

García Chávez Brenda Camila<sup>1</sup>

Ortiz Zarco Ruth<sup>2</sup>

### Resumen

El Grupo Inditex S.A., es una familia de varias marcas comerciales, su modelo único de negocio destaca dentro de la industria debido a su flexibilidad, eficiencia, rapidez y su capacidad de adaptación ante cualquier mercado. Este análisis se centra en Inditex como un referente dentro de la industria de la moda. En cuanto a la delimitación geográfica, se abarcan los principales mercados de la compañía: Europa, Asia y América. Europa por ser el núcleo estratégico de la organización, América y Asia por representar mercados clave en el proceso de internacionalización. El marco temporal del estudio comprende el periodo desde la fundación de Inditex en 1985 hasta el año 2024, esta temporalidad resulta

---

<sup>1</sup>Alumna de la Licenciatura en Comercio Exterior del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, [ga465614@uaeh.edu.mx](mailto:ga465614@uaeh.edu.mx). <https://orcid.org/0009-0007-4170-162X>.

<sup>2</sup>Autor de correspondencia y asesora. Dra. en Economía y Profesora Investigadora del Instituto de Ciencias Económico Administrativas del Área Académica de comercio Exterior de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, [ruth\\_ortiz@uaeh.edu.mx](mailto:ruth_ortiz@uaeh.edu.mx). <https://orcid.org/0000-0002-7050-5181>.

fundamental para comprender la evolución y consolidación de la compañía como líder en la industria.

**Palabras clave:** *Estrategias de internacionalización, INDITEX, Flexibilidad, Marketing, Logística.*

### **Abstract**

The Inditex Group S.A. is a family of several brands. Its unique business model stands out within the industry due to its flexibility, efficiency, speed, and ability to adapt to any market. This analysis focuses on Inditex as a leader in the fashion industry. Regarding the geographic scope, it covers the company's main markets: Europe, Asia, and the Americas. Europe is the strategic core of the organization, while the Americas and Asia represent key markets in the internationalization process. The study covers the period from Inditex's founding in 1985 to 2024. This timeframe is essential to understand the company's evolution and consolidation as a leader in the industry.

**Keywords:** Internationalization strategies, INDITEX, Flexibility, Marketing, Logistics.

## **1. Introducción**

De acuerdo con Cabrera et al. (2017), la industria textil ha experimentado cambios derivados de la globalización. Esto se debe al constante dinamismo que caracteriza a este sector. Cabe destacar que ha sido el que mejor se ha adaptado al proceso, generando así una ventaja competitiva.

El Grupo Inditex se caracteriza por ofrecer a sus clientes una propuesta de moda inspiradora, de calidad y producida de manera responsable. Su modelo único de negocio permite que todos sus productos sean relevantes a nivel mundial, ofrecen una propuesta de moda única, una experiencia de compra atractiva en espacios comerciales y cuentan con un extraordinario equipo que hace posible el desempeño de este modelo. Así mismo, es importante resaltar que su modelo de

negocio se asienta sobre la sostenibilidad y responsabilidad, con la finalidad de reducir el impacto de su actividad creando moda de calidad y diseño a un precio atractivo.

“El éxito de Inditex dentro de la industria de la moda se remonta a sus inicios en 1963, en donde Amancio Ortega funda GOA, un pequeño taller de confección. En 1975, nace Zara, la primera tienda en A Coruña, con ello inicia su andadura comercial. Es hasta 1985 que todas las sociedades se agrupan bajo una misma firma: Grupo Inditex” (Inditex, 2025).

Tabla 1 - Antecedentes del Grupo Inditex.

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
<b>1963</b>	Amancio Ortega funda GOA, un pequeño taller de confección.
<b>1975</b>	Inauguración de la primera tienda de Zara en A Coruña.
<b>1976 - 1983</b>	La visión de la moda de Zara es bien recibida por el público, lo que permite su expansión con nuevas tiendas en las principales ciudades españolas.
<b>1985</b>	Todas las sociedades se agrupan bajo una misma firma: Grupo Inditex.
<b>1988 - 1990</b>	Zara empieza su aventura internacional con la apertura de tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990).
<b>1991</b>	Se incorporan al Grupo las marcas Pull&Bear y Massimo Dutti.
<b>1992 - 1997</b>	Inditex continúa ampliando sus mercados internacionales con su llegada a México (1992), Grecia (1993), Bélgica y Suecia (1994), Malta (1995), Chipre (1996) y Noruega e Israel (1997).
<b>1998</b>	Inditex lanza Bershka, su marca destinada a jóvenes y adolescentes.
<b>1999</b>	Stradivarius se incorpora a Inditex, y se convierte en la quinta marca del Grupo.
<b>2000 - 2001</b>	Estreno de Inditex en la Bolsa de Madrid.
<b>2003</b>	El Grupo inaugura el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa en Zaragoza, España, con el fin de ampliar el centro de distribución de Arteixo (A Coruña, España).
<b>2005</b>	Se nombra vicepresidente del Grupo Inditex a Pablo Isla.
<b>2006</b>	Inditex pone en marcha las bases para el desarrollo del Plan Estratégico Medioambiental 2007 – 2010.
<b>2007</b>	Se lanzan al comercio electrónico y se convierten en destinos online de referencia.
<b>2008</b>	Inditex ya está presente en 73 mercados.
<b>2012</b>	El Grupo llegó a 15,946 millones de euros de facturación.
<b>2018</b>	Zara lanza su tienda virtual abarcando nuevos mercados.
<b>2023</b>	El Grupo presentó las líneas de acción prioritarias para seguir avanzando hacia una cadena de valor cada vez más sostenible y reducir las emisiones más de 50% en 2030.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Inditex (2025).

Para poder explicar de manera detallada el surgimiento y la evolución de Inditex, es importante destacar los hitos históricos más relevantes del grupo en sus andaduras dentro del mundo de la moda, desde su fundación hasta el año 2023. De acuerdo con Díaz (2022), en sus comienzos, esta empresa se dedicaba a la distribución de batas y vestidos para mujer confeccionadas a mano, después de 12 años pudo abrir su primera tienda en la que se dedicaba al mundo de la industria textil de una manera más amplia. El objetivo de Zara era la producción de moda asequible, en donde los clientes tuviesen un cierto grado de influencia y donde se tomarán en cuenta sus preferencias. Este concepto de negocio supone una idea revolucionaria en la industria, lo cual generó un gran impulso en la misma. Por lo tanto, se puede decir que la clave del éxito de la empresa fue la idea tan innovadora de producir “*fast fashion*”, es decir, rotar lo más rápidamente posible los productos, de tal manera que siempre tengan las últimas tendencias y peticiones de los consumidores.

En la Tabla 1 se encuentran los antecedentes más importantes de Inditex en donde se puede observar su evolución, y como una pequeña empresa textil se ha convertido en líder del sector de moda rápida con el paso de los años. La innovación es uno de los aspectos más importantes que debe tener en cuenta una empresa, el mundo es un lugar dinámico, en constante cambio y evolución. El éxito de Inditex se debe a su modelo de negocio innovador y a la gran coherencia estratégica de sus decisiones. Por lo tanto, el presente trabajo busca entender en su totalidad cómo es que la flexibilidad ha sido un eje estratégico en el modelo de Inditex, además de analizar los factores que han resultado clave para su éxito en la industria de la moda rápida a nivel mundial.

El objetivo principal de este análisis es estudiar en profundidad el modelo de negocio que Inditex lleva a cabo, por lo que se enfocará en analizar de qué manera la flexibilidad en sus procesos logísticos y en las estrategias de marketing han sido cruciales para el éxito global de la compañía, además se evaluará el impacto de Inditex dentro de la industria de la moda rápida y la capacidad que tiene

para lograr adaptarse a cualquier mercado, de esta modo se comprenderá su ventaja competitiva frente a tantas empresas. De igual forma, explorar su evolución histórica y destacar los cambios que la compañía ha experimentado a través de los años, resulta un factor clave. No obstante, resulta indispensable estudiar su cadena de suministro, si bien, Inditex es una de las empresas que ha conseguido responder con mayor rapidez y flexibilidad a la demanda de los consumidores. Un último factor que resulta esencial es el evaluar las estrategias de internacionalización a través de las cuales Inditex ha expandido sus mercados y ha logrado adaptarse a tendencias globales.

## 2. Desarrollo

Con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, se ha adoptado el método cualitativo con un enfoque de investigación descriptivo y analítico, se examinará en profundidad el modelo de negocio que lleva a cabo el Grupo Inditex desde una perspectiva interpretativa, es decir, a lo largo de la investigación se contemplarán aspectos tanto culturales como operativos e incluso estratégicos para comprender de qué manera la flexibilidad en el marketing y la logística han impactado en el éxito internacional de la empresa.

Así mismo, este trabajo es un estudio de caso en donde Inditex representa una unidad de análisis, a través de su evolución, sus estrategias comerciales y su proceso de internacionalización se busca comprender su consolidación como líder en la industria de la moda rápida. La información será recabada a través de fuentes de carácter histórico y comparativo, en donde se rescatarán informes anuales, archivos históricos empresariales, estudios comparativos y de mercado, e incluso artículos académicos relacionados.

El trabajo se conforma de varias etapas, la primera de ellas consiste en definir el término *fast fashion*, con el fin de contextualizar el presente estudio y de esta manera destacar de manera integral el modelo de éxito de Inditex. Posteriormente, se abordan las estrategias de logística, internacionalización y de

marketing aplicadas por la compañía; mediante gráficos y tablas se presenta información de apoyo para su entendimiento. Seguidamente, se desarrolla el marco teórico sustentado por diversos autores relevantes para la comprensión de conceptos involucrados con el tema principal del estudio. Así mismo, más adelante se presenta el análisis de resultados, considerando principalmente las estrategias que han permitido a Inditex mantener su liderazgo a través de los años en la industria de la moda. Finalmente, se formulan las conclusiones donde se sintetizan los hallazgos más relevantes de dicha investigación. Como ya se ha mencionado, el periodo de estudio abarca desde la fundación de Inditex en 1985 hasta el año 2024, se elige este plazo ya que permitirá analizar la evolución de Inditex y su conformación como una de las industrias más grandes y representativas para el sector textil y de la moda.

### **3. Marco Teórico: La ventaja competitiva de Inditex**

Michael E. Porter (1985) en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, introduce la teoría de la ventaja competitiva. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. Dicha teoría argumenta la capacidad de generar valor a largo plazo por parte de una empresa a partir de uno de los dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y precio o diferenciación del producto. La primera estrategia consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y un volumen de ventas alto, por lo tanto, este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción. En cuanto a la estrategia de diferenciación, constituye una opción atractiva para empresas que quieren enfocarse en su propio nicho en el mercado y buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible si es llevada a cabo eficientemente.

La teoría de la ventaja competitiva ha sido uno de los mayores aportes de Porter, proporciona características esenciales para las empresas que les

permiten destacar frente a la industria en la que están presente. No obstante, el análisis de la ventaja competitiva requiere de un procedimiento, de acuerdo con Porter, incluye la identificación de competidores relevantes, comparación de las cadenas de valor de sus principales competidores, identificación de puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a sus competidores para el desarrollo y sostenimiento de una ventaja competitiva, y, en consecuencia, la elección respecto a la ventaja competitiva que desarrollará la empresa. Este enfoque es particularmente relevante para Inditex, debido a que la flexibilidad que la compañía lleva a cabo en el aspecto de marketing y logística se alinea con la teoría de Porter en diversos aspectos, principalmente Porter se enfoca en la diferenciación, Inditex es considerado líder en costos en la industria de la moda, crea productos únicos que son valorados por el consumidor, genera estrategias únicas de marketing y cuenta con una producción flexible que permite distribuir sus productos con rapidez y eficiencia. De igual forma, Porter destaca en su teoría la relevancia de la capacidad para mantener el rendimiento superior frente a imitaciones, cambios del mercado o nuevos competidores, aspecto que Inditex ha sido capaz de mantener gracias a la implementación de un modelo de negocio flexible y con una estrategia que está en busca de la mejora continua.

#### **4. Modelo de Negocio**

La estrategia con más éxito para competir internacionalmente y resistir las crisis ha sido la especialización en la denominada *fast fashion*. Según (Miranda y Roldán, 2021), la *fast fashion* consiste en ofrecer una gran variedad de prendas a bajo precio, con ciclos de producción y distribución muy breves, que hacen posible poner en el mercado productos muy ajustados a las últimas tendencias de moda e ir renovándolos constantemente. Inditex ha sido pionera en este modelo de negocio que ha sabido desarrollar con eficacia, lo que sin duda alguna la ha llevado a tener un crecimiento fuera de serie.

Aunque Inditex ha sido una empresa muy estudiada, particularmente su cadena Zara, este trabajo busca profundizar la trayectoria de la empresa desde su

creación hasta el año 2024, mostrando cómo se ha ido adaptando a los distintos retos del mercado y a las preferencias del consumidor. El ejemplo de Inditex ha sido imitado en España e internacionalmente, y ha influido sobre el conjunto del sector de la moda. Esta compañía que hoy tiene unas dimensiones gigantescas comenzó sus actividades de forma muy modesta en la segunda mitad del siglo XX y en adelante su expansión ha ido incrementando, llegando a más de 200 mercados a través de su plataforma online y tiendas físicas. Así mismo, la compañía española ha buscado situar sus tiendas en las principales calles y centros comerciales de las ciudades. También ha cuidado los más mínimos detalles en cuanto a la decoración y al resto de elementos estéticos de los establecimientos, buscando caracterizar sus tiendas como de alto nivel, con el fin de captar la atención de los consumidores.

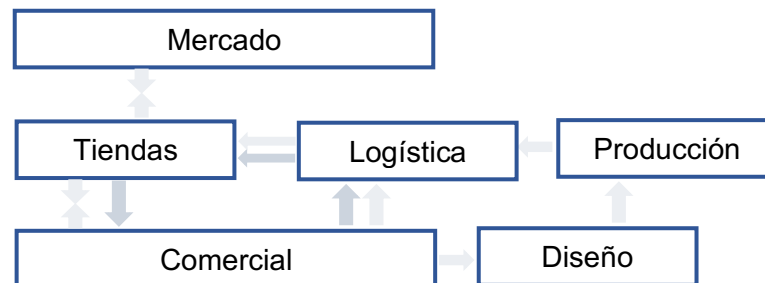
#### **4.1 Logística: La clave del éxito en Inditex**

De acuerdo con Fernández (2011), la importancia de la logística es otro de los elementos que hace factible el modelo de negocio que Zara ha creado pudiendo asegurar que será el punto fundamental del modelo de éxito de la empresa. La entrega en plazos de tiempo muy breves hace posible que las prendas de las tiendas se renueven con frecuencia. Las diferentes plataformas logísticas, realizan un trabajo en que se busca ser eficientes siendo capaces de acoplarse a los ritmos y volúmenes impuestos por los clientes.

Así mismo, Zara parece ser la primera empresa que ha integrado un sistema que se basa en Internet, tal como aparece en el Cuadro 1, dicho sistema brinda flujos de información entre las tiendas, la sede central y los talleres que trabajan para la compañía, de tal manera que permite que la comunicación sea continua y que la información sea procesada de forma adecuada desde el departamento de diseño a las fábricas, pasando por los suministros que han de llegar a éstas, lo que hace posible que las nuevas prendas estén en las tiendas en un plazo de tiempo corto.

“Para mejorar la logística Inditex ha implantado un sistema de identificación por radiofrecuencia (RFID: Radio Frequency IDentification). Cada prenda es codificada a través de este sistema tecnológico en los centros logísticos, permitiendo así la identificación única de cada una de ellas. De esta manera se identifica la cantidad de tallas y modelos que hay que reponer en la tienda, además de la disponibilidad de la prenda en la propia tienda o en tiendas cercanas. Este proceso ofrece una mayor agilidad tanto en la distribución como en la reposición, mejorando también la calidad de la atención al cliente” (Cabrera et al., 2017).

Cuadro 1. Modelo logístico de Zara



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (2011).

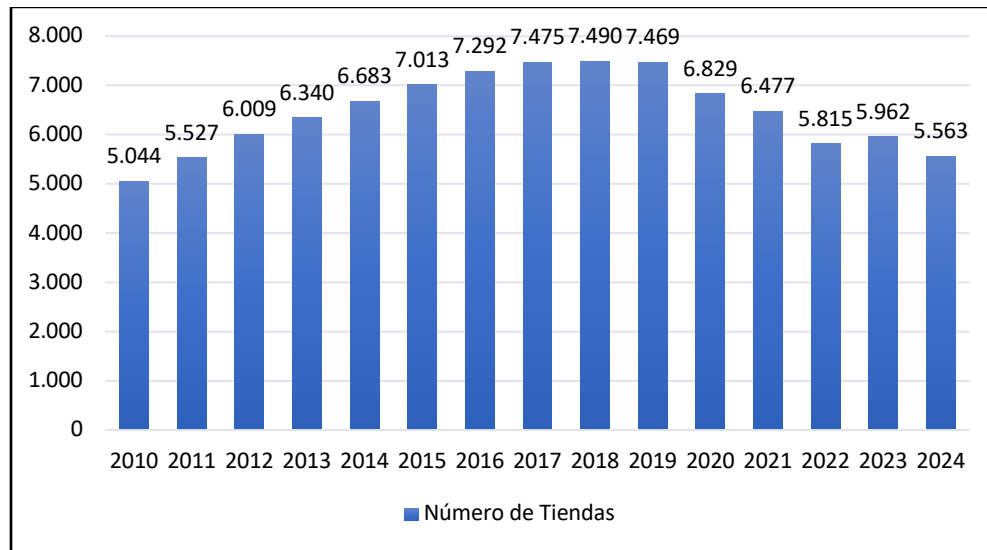
## 4.2 Estrategias de Internacionalización

No cabe duda de que Inditex es una compañía que no se conforma con un solo mercado nacional. Su principal objetivo se basa en crecer como empresa y para ello necesita expandirse buscando penetrar en nuevos mercados. El Gráfico 1 muestra el número de tiendas del Grupo Inditex en todo el mundo desde el ejercicio fiscal 2010 hasta 2024. “A finales del año 2024, el Grupo Inditex operaba 5,563 tiendas en todo el mundo, incluyendo tiendas propias y franquicias. Estas pertenecían a las siguientes siete marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home” (Statista, 2025).

Para acceder a un nuevo mercado, Inditex realiza un estudio exhaustivo de la zona en que se desea abrir una nueva tienda. Una vez analizado este entorno,

se busca la mejor estrategia para hacer frente al desarrollo de diferentes formatos comerciales en un nuevo mercado.

Gráfica 1. Número de tiendas del Grupo Inditex en todo el mundo (2010 – 2024).



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2025).

Tabla 2. Estrategias de Internacionalización.

Estrategia	Aplicación	Datos
<b>Implantación propia</b>	Inditex utiliza un modelo vertical que está lo suficientemente desarrollado para favorecer la gestión de sus tiendas.	Al cierre del ejercicio 2024 Inditex operaba 5,563 tiendas.
<b>Concesión de franquicias</b>	El modelo de franquicia que lleva a cabo Inditex tiene la posibilidad de devolver mercancía durante la temporada; les corresponde la inversión en activos fijos de la tienda y la contratación de personal para su gestión. Se le concede la exclusividad en la zona geográfica.	Inditex utilizó la franquicia por primera vez en Chipre (1996), actualmente cuenta con 1,134 franquicias.
<b>Joint Venture</b>	Proporciona una gran ventaja a Inditex ya que se conoce de manera previa el mercado gracias al socio local, el cual aporta la experiencia	Las joint ventures que han tenido un efecto muy importante están

---

necesaria para que la inclusión en ese nuevo mercado tenga éxito. en Alemania, Italia y Japón.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Inditex (2025) y Cabrera et al. (2017).

Pablo Isla, presidente de la compañía, asegura que “desde su origen, Inditex es una organización concebida para crecer y extender su actividad y que la internacionalización es una estrategia que forma parte de su esencia como negocio” (Inditex, 2025). La Tabla 2 presenta las principales estrategias de internacionalización que Inditex lleva a cabo con el fin de penetrar en nuevos mercados y expandir su presencia alrededor del mundo. Dichas modalidades se adaptan de acuerdo a las condiciones específicas del mercado, recordemos que el modelo de negocio de Inditex se caracteriza por la búsqueda de la flexibilidad en la adaptación de la oferta comercial a la demanda del mercado.

### **4.3 Innovación Tecnológica de Inditex**

Existe una multitud de decisiones estratégicas y factores intangibles que ayudan a explicar el éxito de Inditex. “En la actualidad, la tecnología es un factor que afecta directamente a las organizaciones ya que la mayoría de empresas a través de las innovaciones tecnológicas consiguen grandes mejoras en el desarrollo de su actividad. El entorno tecnológico cambia constantemente, por lo que es muy importante que las empresas se adapten a las nuevas innovaciones tanto de procesos como en productos” (García, 2017).

Sin duda alguna, la tecnología ha cambiado las formas de comprar, ya que la mayoría de los establecimientos de moda cuentan con una página web con el objetivo de facilitar la compra online. Para Inditex, el cliente es lo más importante y por ello la compañía siempre está en busca de mejorar su experiencia de todas las maneras posibles. Con esa finalidad, han implantado innovaciones en sus tiendas físicas y online, tales como, los probadores interactivos, las cajas rápidas, el “modo tienda”, entre otros.

Según Inditex (2025), estos sistemas están desarrollados a medida de sus tiendas, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio a los clientes en el punto de venta y de enriquecer la experiencia de compra. En la Tabla 3 se profundizan los cambios realizados en las tiendas para mejorar los puntos de contacto entre el cliente y su interacción con la marca.

Tabla 3. Innovaciones tecnológicas.

<b>Innovación</b>	<b>Beneficio</b>
<b><i>Cajas rápidas de pago o “self check – out”</i></b>	Consiguen que el proceso de compra sea mucho más dinámico y rápido para los clientes, ya no es necesario que esperen las filas tradicionales, pueden cobrarse de manera autónoma.
<b><i>Probadores interactivos</i></b>	Creados con el objetivo de disminuir los tiempos de espera a la hora de solicitar tallas, modelos o colores diferentes. De esta manera, no es necesario que el cliente abandone el probador para buscar dicha prenda, todo es mediante pantallas instaladas en los probadores.
<b><i>Innovación online “Click&amp;Collect”</i></b>	Brinda la opción de poder recoger el pedido realizado online en la tienda física a través de un código QR.
<b><i>Tienda en Londres totalmente digitalizada</i></b>	Establecimiento dedicado únicamente a la recogida de pedidos online, capaz de manejar más de 2,400 pedidos a la vez.
<b><i>Aplicación online “Modo tienda”</i></b>	Modo en el cual el cliente es capaz de comprar en una tienda concreta sin tener la necesidad de pasar por la caja.
<b><i>Reserva de probadores</i></b>	Evita acumulaciones de personas (esto se implementó a partir de la pandemia COVID – 19).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Díaz (2022).

#### 4.4 Estrategias de Marketing

De acuerdo con García (2017), es evidente que el producto es el que define la naturaleza de un negocio, en el caso de Inditex, el líder del sector textil, la producción está basada en la moda adaptada al cliente, con el fin de que sea sencilla de vender por todo el mundo, aunque la mayoría de las enseñanzas del grupo se centran principalmente en los gustos de la gente joven. Es relevante mencionar que el éxito de Inditex en relación a los productos que vende se debe a la constante comunicación entre el personal de la tienda, el equipo de diseño y los centros de

fabricación, estos actores resultan clave para reaccionar ante las preferencias del consumidor, y de esta manera poner a disposición nuevos productos en el menor tiempo posible. En cuanto a las prioridades del grupo referentes al producto es destacable la trazabilidad de la cadena de suministro, a partir de esta se garantiza que cada artículo elaborado por los proveedores externos y en las fábricas de los distintos países cumpla en totalidad las legislaciones laborales, medioambientales, de salud y de seguridad del producto.

El precio es otro de los factores fundamentales para el posicionamiento del producto en el mercado, “Inditex busca introducir ropa de diseño y con una calidad similar a la de las prendas de marcas de prestigio, pero a precios populares, de tal manera que personas con un poder adquisitivo medio puedan comprar las prendas” (García, 2017). Con ese objetivo, se lleva a cabo el método “target pricing” para fijar el precio de los productos, el cual se establece a partir de la demanda que tenga el producto. “Cada prenda tiene un precio diferente en cada país que se vende, lo que se denomina estrategia de discriminación de precios, de tal forma que el precio se corresponde con las condiciones específicas de cada mercado” (García, 2017). Dentro de la Tabla 4 se presentan las estrategias de precios de Inditex de acuerdo con el mercado donde opera, se muestra de qué manera la compañía ajusta sus precios según el público objetivo.

Tabla 4. Estrategia de precios.

<b>País/Continente</b>	<b>Estrategia</b>
<b><i>España</i></b>	El precio establecido es medio – bajo con el fin de que la mayoría de los bolsillos puedan adquirir los productos.
<b><i>El resto de Europa</i></b>	Los precios de los productos suben como consecuencia del aumento de los costos de transporte y de la diferente elasticidad de la demanda.
<b><i>América y Asia</i></b>	Los productos de Inditex están posicionados como marca de lujo por lo que el precio es mucho más elevado que en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de McCoy (2015).

Otra de las claves del éxito de Inditex es la gestión de la comunicación que realiza a pesar de no invertir grandes cantidades de dinero en publicidad. De acuerdo con García (2017), esto no significa que Inditex no se comunique, sino que no lo hace por los medios de comunicación tradicionales como son la televisión, radio o prensa. Lo que realmente contribuye a construir y transmitir la imagen del grupo son los escaparates de las tiendas, el estilo, el patrocinio e incluso el aspecto físico de las tiendas. El escaparate supone un reflejo de lo que el cliente encontrará en el interior de la tienda, por lo que resulta de gran importancia cuidar el atractivo de este y de los productos que se van a ofrecer. Inditex no invierte grandes sumas de dinero en publicidad porque emplea otras herramientas, tales como, las relaciones públicas. Además, destacan las campañas publicitarias que realiza el grupo en las dos épocas del año que coinciden con los periodos de rebajas.

## **5. Resultados obtenidos**

Este estudio proporciona una perspectiva integral de cómo Inditex ha evolucionado al paso de los años, destacando su posicionamiento como líder en la industria de la moda. “Varias empresas españolas de moda han logrado penetrar y expandirse con mucho éxito en el mercado internacional desde la década de 1990. El caso más destacado es el de Inditex, que desde 2012 lidera el sector de la distribución minorista de ropa a escala mundial” (Miranda y Roldán, 2021). Es importante reconocer el alcance geográfico del Grupo Inditex, pues les ha permitido ingresar a nuevos mercados y, por lo tanto, diversificar sus fuentes de ingresos. En cuanto a su sistema logístico, “Inditex ha desarrollado un plan de producción centralizado que le permite controlar los costes, garantizar la calidad de sus productos y responder ágilmente a las necesidades de los consumidores” (Torres y Vázquez, 2024). Dentro de la investigación se observa como ha sido capaz de superar las barreras competitivas, ofreciendo una buena relación calidad – precio y una capacidad de adaptación a la demanda del mercado. Como ya se ha mencionado, Inditex es una empresa que, a pesar de encontrarse en un complejo entorno económico, ha sabido sobreponerse a las adversidades, eso ha sido

comprobado a través del gran número de tiendas con el que cuenta y que cada año va creciendo, fortaleciendo así su tejido empresarial en los cinco continentes.

“No existe un solo factor que explique el éxito de Inditex, sino que es la conjunción de todos ellos y la gran coherencia estratégica de las decisiones de la empresa lo que ha lo ha hecho posible” (Franco, 2017). Aunque otras grandes empresas españolas de moda comenzaron su actividad con estrategias diferentes, progresivamente han ido imitando el modelo de Inditex. “El análisis de la competitividad de este modelo, por lo tanto, no sólo permite entender las claves del éxito de la empresa fundada por Amancio Ortega, sino también las razones del auge del conjunto de marcas españolas de moda más internacionalizadas” (Miranda y Roldán, 2021).

En definitiva, este estudio proporciona una visión completa de la compañía y demuestra como la combinación de una logística eficiente y estrategias de marketing orientadas a la satisfacción del cliente han sido clave para fortalecer su imagen corporativa y responder a las exigencias del consumidor, logrando ser el principal referente en la industria.

## **6. Conclusiones**

El análisis de la compañía permite concluir que el éxito de Inditex es derivado de diversos factores que en conjunto han sido clave para mantener una ventaja competitiva sólida en un entorno altamente dinámico. En el transcurso de la investigación, mediante diferentes recursos, se dieron a conocer las principales estrategias competitivas de la marca, destacando su capacidad innovadora y su expansión global.

La innovación es considerada como el factor más importante y en lo que cualquier empresa dedicada al sector de la moda debe llevar a cabo para mantenerse competitiva. Todas estas innovaciones son las que realmente posicionan a Inditex en su lugar entre los gigantes de la industria.

En conclusión, Grupo Inditex ha recorrido un largo camino, sin embargo, aún le queda un amplio recorrido, con la emergencia de nuevas compañías es imprescindible mostrarse flexible al cambio y a las nuevas tendencias del mercado. Con relación al objetivo general de la investigación, se puede afirmar que sí se cumplió, ya que se analizaron los aspectos más importantes de la industria y los factores clave para el éxito de Inditex. Sin embargo, se considera necesario ampliar la investigación, profundizando en aspectos sobre la innovación tecnológica como fuente de ventaja competitiva, el cumplimiento de objetivos ambientales, los mercados emergentes y su evolución, así como, los futuros retos frente a nuevos competidores.

Finalmente, es necesario que el Grupo Inditex continúe con sus estrategias de logística y marketing, manteniendo el equilibrio entre la rapidez, rentabilidad, calidad y satisfacción del cliente, para continuar en el trono de las empresas de retail de moda.

### Referencias Bibliográficas

Cabrera, P., González M., Zamora, A. y Molina, M. (2017). Grupo Inditex: la fuerza motriz del sector textil [tesis de licenciatura, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional RIULL. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/5950>

Díaz, S. (2022). Innovación y estrategia competitiva. El caso Zara España S.A. [trabajo fin de grado, Colegio Universitario de Estudios Financieros]. Repositorio Institucional CUNEF. <https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG%20Sara%20Alonso%20Diaz.pdf>

Fernández, I. (2011). Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda. *Política y sociedad*, 49, 179 – 191. [https://doi.org/10.5209/rev\\_POSO.2012.v49.n1.36438](https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2012.v49.n1.36438)

Franco, P. (2017). Factores estratégicos e intangibles en el éxito de la multinacional Zara-Inditex. *Emprendimiento y negocios internacionales*, 2, 51 – 60. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/70556>

García, S. (2017). La importancia de planificación en MK. Propuesta de un plan de Marketing para el grupo Inditex. [trabajo fin de grado, Universidad de Valladolid].

Repositorio Institucional UVA. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/24247>  
Inditex (2025). Historia. Inditex.  
<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/grupo/historia>

McCoy, S. (2015). Inditex al desnudo: la estrategia de precios de Zara al descubierto. El Confidencial. [https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto\\_867010/](https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2015-06-03/inditex-al-desnudo-la-estrategiade-precios-de-zara-al-descubierto_867010/)

Miranda, J. y Roldán, A. (2021). Inditex y la ventaja competitiva de la fast fashion española, 1985-2019. Dimensioni e problemi della ricerca storica, 2, 155 – 178.  
<https://doi.org/10.13133/2723-9489/746>

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. Statista (2025, marzo) Number of stores of the Inditex Group worldwide from fiscal years 2010 to 2024. Statista.  
<https://www.statista.com/statistics/456409/global-number-of-stores-inditex-group/>

Torres, P. y Vázquez, U. (2024). La influencia de la globalización en la industria de la moda: Caso de Inditex. [trabajo fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Comillas.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/79589>