



# Inditex y la ventaja competitiva de la *fast fashion* española, 1985-2019

por José Antonio Miranda y Alba Roldán

## *Inditex and the competitive advantage of Spanish fast fashion, 1985-2019*

Since the 1990s, the international fashion market has been increasingly influenced by the so-called fast fashion, a business model characterized by rapidly producing a wide variety of garments, which are continually renewed, with designs that follow the latest fashion trends at low prices. The Spanish business group Inditex, parent company of the Zara brand, is the one that has best developed this business model, becoming the world's largest fashion retailer. In 2019, with almost 180,000 employees and 7,500 stores spread over a hundred countries, its sales exceeded 28,000 million euros. This article analyzes the trajectory of Inditex, from its origins, in the early 1960s, to the present, showing the different stages of its evolution and delving into the causes of its success. The article pays special attention to Inditex's sources of competitive advantage, which are also key to understanding the recent international success of other Spanish fashion companies. In recent years, all these companies have had to face very strong international competition and adapt to the profound changes caused by e-commerce.

*Keywords:* Fast Fashion, Business History, Competitive Advantage, Inditex-Zara, Spanish Fashion.

## Introducción

Desde finales de la década de 1990 un grupo de empresas españolas dedicadas a la producción y venta de prendas de vestir y calzado comenzó a tener una presencia significativa en los mercados internacionales. Su expansión continuó en las dos primeras décadas del siglo XXI y varias de ellas se situaron entre las grandes firmas de distribución de moda del mundo. El caso de más éxito es el de Inditex, que desde 2012 se

convirtió en líder mundial por facturación, pero también Mango y el grupo Tendam han alcanzado posiciones destacadas en el mercado internacional, con ventas anuales por encima de los 1.000 millones de euros, y una docena de otras empresas están presentes en las principales calles comerciales de muchos países, con ventas que superan o están próximas a los 100 millones de euros. En el cuadro 1 pueden verse las empresas más destacadas de ese grupo, clasificadas por el valor de su facturación en 2019, antes de que el mercado se viese muy distorsionado por la pandemia de COVID-19.

Estas empresas lograron introducirse en un mercado internacional muy competitivo, han tenido que afrontar fuertes crisis de demanda y se enfrentan en la última década al reto de adaptarse a la expansión del comercio online. Se trata, por lo tanto, de empresas que han demostrado una gran resiliencia. La estrategia con más éxito para competir internacionalmente y resistir las crisis ha sido la especialización en la denominada *fast fashion*, un modelo de negocio que no requiere contar con una marca país prestigiosa y en el que las empresas españolas han encontrado una vía intermedia que les posibilita competir tanto con los productos de precio muy bajo, pero de diseño pobre, procedentes de los países en desarrollo, como con los productos de calidad alta y diseño de moda de las marcas europeas y norteamericanas<sup>1</sup>. Inditex ha sido una empresa pionera en esta estrategia y ha sabido desarrollarla con gran eficacia, lo que la ha llevado a tener un crecimiento espectacular. Su ejemplo ha influido decisivamente en el resto de las grandes empresas españolas de moda, que han imitado su estrategia, aunque manteniendo algunas características distintivas.

El objetivo de este artículo es analizar las fuentes de ventaja competitiva de las empresas españolas de moda, a través del caso de Inditex. La trayectoria seguida por esta compañía y las características de su estrategia competitiva son claves para entender el éxito reciente de las marcas de moda españolas y, más en general, de las empresas de *fast fashion*. Aunque Inditex ha sido una empresa muy estudiada, particularmente su cadena Zara, la mayoría de los trabajos sobre ella se han centrado en las primeras etapas de la compañía, hasta los primeros años del siglo XXI, y no han investigado el desarrollo posterior. Este artículo profundiza en la trayectoria de la empresa desde su creación hasta 2019, mostrando cómo ha ido adaptándose a los distintos retos del mercado a lo largo del tiempo y cómo ha ido evolucionando su estrategia.

---

<sup>1</sup> J.A. Miranda, *The Country-of-Origin Effect and the International Expansion of Spanish Fashion Companies, 1975-2015*, en "Business History", LXII, 2020, 3, pp. 488-508.

Cuadro 1. Las mayores empresas españolas de moda en el mercado internacional en 2019.

Empresa	Cadenas	Año de inicio de actividad	Fundador	Facturación (millones de euros)	Empleados	Tiendas	Principales propietarios
Inditex	Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe, Lefties	1963	Amancio Ortega	28.286	176.611	7.469	Amancio Ortega
Mango	Mango, Mango Man, Mango Kids, Violeta by Mango	1984	Isak Andic	2.374	14.892	2.188	Familia Andic
Tendam	Springfield, Women'secret, Cortefiel, Fifty, Pedro del Hierro, Hoss Intropia	1880	Felipe García-Quirós	1.187	10.735	1.993	CVC y Pai
Pepe Jeans	Pepe Jeans, Hackett, Façonnable	1973	Nain, Aurun and Milan Shah	530	2.701	440	M1 Fashion
Mayoral	Mayoral, Newborn, Nakutavake, Mayoral Shoes, Abel&Lula	1941	Francisco Domínguez	365	1.501	260	Familia Domínguez
Desigual	Desigual	1984	Thomas Meyer	360	3.701	428	Thomas Meyer
Sociedad Textil Lonia	Purificación García, CH Carolina Herrera	1997	Jesús, Josefina y Francisco Javier Domínguez	350	1.921	710	Familia Domínguez y familia Puig
Bimba y Lona	Bimba y Lola	2008	María y Uxía Domínguez	227	1.501	285	Familia Domínguez
Camper	Camper	1975	Lorenzo Fluxá	179	1.045	400	Familia Fluxá
Pronovias	Pronovias, Nicole, Ladybird	1922	Alberto Palatchi	176	968	46	BC Partners
Liwe Española	Inside, Inside Shoes	1973	José y Ángel Pardo Cano	145	1.795	447	Pardo family
Pikolinos	Pikolinos, Martinelli	1984	Juan Perán	129	650	201	Familia Perán
Punt Roma	Punt Roma	1976	Rodrigo García López	93	946	500	Familia García
Adolfo Domínguez	Adolfo Domínguez	1976	Adolfo Domínguez	89	952	190	Adolfo Domínguez

Fuentes: Memorias anuales de las compañías y C. Juárez, *El Mapa de la Moda 2020 (XI): los 'gladiadores' de España*, en "Modaes.es", 27 de julio de 2020 (<https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2020-xi-los-gladiadores-de-espana.html>)

## Las bases de la *fast fashion*

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. Este modelo de negocio comenzó a ser utilizado a mediados de los años 80 y experimentó una rápida expansión en los 90, convirtiéndose en el sector de la industria de la moda con un mayor crecimiento desde finales de esa década. También ha dado lugar a la creación de grandes empresas, que se han situado en posiciones líderes por sus ventas de productos de moda, como la norteamericana GAP, la japonesa Fast Retailing, la sueca H&M y la española Inditex. En el año 2019, la facturación de GAP rondó los 14.500 millones de euros, Fast Retailing se acercó a los 19.000 millones, la de H&M fue de 22.000 millones y la de Inditex superó los 28.000 millones.

El desarrollo de la *fast fashion* ha estado impulsado tanto por la evolución de la oferta como por los cambios en la demanda. Por lo que se refiere a la oferta, el proceso de deslocalización de la industria textil y de la confección hacia países de salarios muy bajos ha sido imprescindible para poder reducir los costes de producción y, así, abaratar extraordinariamente el precio final de la ropa. De hecho, la mayor parte de las empresas de *fast fashion* no tienen una estructura de fabricación propia, sino que contratan toda la fabricación a empresas situadas en países emergentes. Incluso las compañías con fábricas propias, como Inditex o Benetton<sup>2</sup>, han ido reduciendo su entramado productivo y configurando en estos países cadenas de suministro muy ágiles y flexibles, integradas por redes estables de proveedores locales, que mantienen relaciones de colaboración, intercambio de información y confianza con las compañías compradoras<sup>3</sup>. Cuando se quieren acortar los tiempos de producción de las prendas que tienen un diseño más en la última tendencia, se contrata su fabricación en países más próximos, pero siempre con costes laborales bajos.

<sup>2</sup> P. Crestanello, G. Tattara, *A Global Network and its Local Ties: Restructuring of the Benetton Group*, University Ca' Foscari of Venice, Dept. of Economics Research Paper Series No. 11/WP/2009, Venice 2009, pp. 6-10.

<sup>3</sup> N. Tokatli, *Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry - The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer*, en "Journal of Economic Geography", VIII, 2008, 1, pp. 21-38; 23; V. Bhardwaj, A. Fairhurst, *Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry*, en "The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research", XX, 2010, 1, pp. 165-73.

El desplazamiento de la fabricación hacia los países en desarrollo se inició en los años 50, con el rápido crecimiento en Europa y los Estados Unidos de las importaciones de textiles y prendas de vestir procedentes de Japón. A partir de entonces, mientras la mayoría de los principales distribuidores y marcas internacionales continuaban afincados en los países desarrollados, la participación de los países en desarrollo dentro de la producción de esta industria no dejó de incrementarse, a un ritmo muy influido en cada etapa por los cambios en la regulación del comercio internacional. Estos cambios y la evolución de los costes laborales en los diferentes países dieron lugar a sucesivos relevos en la localización de la industria<sup>4</sup>.

En los años 70 y principios de los 80, el protagonismo pasó a Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong, que abrieron su industria a la inversión extranjera y se especializaron en la exportación a los mercados de Europa, Estados Unidos y Japón<sup>5</sup>. Desde finales de los años 80, el desarrollo alcanzado por los llamados dragones asiáticos hizo que estos disminuyesen su producción de prendas de vestir e invirtiesen en esta industria en otros países del área con menores salarios, como China, India, Tailandia, Bangladés o Indonesia. Desde estos países se dio un nuevo impulso al desplazamiento del sector. Las enormes diferencias salariales hacían muy difícil que las empresas de los países desarrollados pudiesen competir con la producción de los países emergentes: en 1993, el coste de una hora de trabajo en Alemania era el mismo que el de 107 horas en Bangladés, y en muchas ocasiones las empresas de los países en desarrollo todavía rebajaban más sus costes con el empleo de trabajo infantil y el incumplimiento de los derechos laborales<sup>6</sup>.

A mediados de los años 90 se inició una nueva ola de expansión de la industria hacia otros países asiáticos con menores costes, como Camboya, Laos, Nepal o Vietnam, y la liberalización del comercio internacional de ropa y tejidos en 2005 propició un mayor incremento de las exportaciones de los países emergentes, protagonizado principalmente por China y, en mucha menor medida, por Bangladés y Vietnam<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> B.L. MacCarthy, P. G. S. A. Jayarathne, *Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry*, en *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, eds. T. Cheng, J.M. Choi., Springer, Berlin 2009, pp. 37-60: 39.

<sup>5</sup> G. Gereffi, O. Memedovic, *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, UNIDO, Vienna 2003, p. 8.

<sup>6</sup> *Situación reciente en la industria del vestido; cuarta reunión técnica tripartita para la industria del vestido*, International Labour Office, Geneva 1994, p. 8.

<sup>7</sup> I. Taplin, *Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the Apparel Industry Continues*

La desaparición de las trabas al comercio internacional y la continuada incorporación a la producción de países con costes laborales muy bajos ha alimentado el rápido crecimiento de la *fast fashion* en la última década. China se ha mantenido hasta hoy como el principal proveedor mundial de ropa y el primer suministrador de las empresas de *fast fashion*, no tanto por sus bajos salarios, que ya son significativamente mayores que los de otros países competidores de la región y no mucho menores que en el sur del Mediterráneo o Centroamérica, como por las economías de escala y la eficiencia de sus grandes empresas y clústeres especializados, el apoyo del estado, las buenas infraestructuras y sus bajos costes de transporte<sup>8</sup>.

Por otra parte, la estrategia de la *fast fashion* se ha visto impulsada por los cambios en las pautas de consumo de la sociedad y, a su vez, estas han sido intensificadas por las posibilidades proporcionadas por este modelo de negocio. La aceleración del ritmo de vida y el mayor interés por la moda como medio de expresar la identidad personal, especialmente a partir de la década de 1990, han incentivado un consumo de moda cada vez mayor, más variado y frecuente, en todos los estratos de la sociedad<sup>9</sup>. Los bajos precios de las prendas y la oferta continuada de nuevos modelos han ido reforzando esta tendencia social y han convertido a la ropa en un bien perecedero, con una vida útil muy corta. El tipo de consumidor que compraba ropa fabricada en serie, de gama baja, sin preocuparse por la vinculación de estas prendas con las últimas tendencias, ha sido progresivamente sustituido por los consumidores que dirigen sus compras hacia artículos asequibles, pero con diseños que siguen la moda y con marcas conocidas. Frente a las pautas de consumo más generalizadas anteriormente, que preferían tener un menor número de prendas para que estas fuesen de mayor calidad y más duraderas, desde los años 90 cada vez más consumidores han optado por adquirir una mayor cantidad de ropa de moda a bajo precio, para reemplazarla poco tiempo después de su compra por nuevas prendas.

---

*to Re-Invent Itself*, en “Competition & Change”, xviii, 2014, pp. 246-64: 251.

<sup>8</sup> I. Minian, A. Martínez, J. Ibáñez, *Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido*, en “Problemas del Desarrollo”, vol. XLVIII, n. 188, 2017, pp. 139-164: 157; N. Nattress, J. Seekings, *Trajectories of Development and the Global Clothing Industry*, en “Competition & Change”, xxii, 2018, 3, pp. 274-92: 277;

<sup>9</sup> L. Barnes, G. Lea-Greenwood, *Fast Fashion in the Retail Store Environment*, en “International Journal of Retail & Distribution Management”, xxxviii, 2010, 10, pp. 760-72: 761-2.

Los principales clientes de la *fast fashion* son los jóvenes, particularmente las mujeres<sup>10</sup>, pero el consumo de este tipo de moda se ha ido extendiendo progresivamente entre los hombres y otros grupos de edad, en un proceso favorecido por la creación de marcas especializadas en los diferentes segmentos del mercado. Además, las estrategias de marketing aplicadas por las marcas de *fast fashion* para parecerse a las marcas de lujo ha propiciado que también se haya ampliado el abanico socioeconómico de sus clientes y se haya generalizado la tendencia a vestir mezclando prendas de marcas premium con prendas de moda rápida<sup>11</sup>.

### Inditex, líder mundial

Industria de Diseño Textil SA (Inditex) fue la primera empresa española en adoptar la estrategia *fast fashion* y es una de las compañías que más ha contribuido a definir esta estrategia. Su crecimiento ha sido impresionante: si en 1985 contaba con 1.100 empleados, operaba únicamente en el mercado español y facturaba 14.600 millones de pesetas (el equivalente a unos 265 millones de euros de 2022), en 2012 se había convertido en la mayor empresa de distribución de ropa del mundo, superando a H&M y Gap, segunda y tercera en el ranking mundial, tanto en facturación, con casi 16.000 millones de euros, como en beneficio neto, con más de 2.300 millones. En ese último año, Inditex lograba ser la empresa española con mayor valor en bolsa, 47.000 millones de euros, y su fundador y principal accionista, Amancio Ortega, era la persona más rica de Europa, según Bloomberg, con un patrimonio cercano a los 32.000 millones de euros<sup>12</sup>. Sólo siete años después, en 2019, Inditex superaba los 176.000 empleados, tenía tiendas en casi un centenar de países, vendía online en más de 200, su facturación superaba los

<sup>10</sup> A. Joy, J.F. Sherry, A. Venkatesh, J. Wang, R. Chan, *Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands*, in “Fashion Theory”, xvi, 2012, 3, pp. 273-95: 276; S. Gupta, J.W. Gentry, *Evaluating Fast Fashion, in co-friendly and Fair: Fast Fashion and Consumer Behaviour*, eds. C. Becker-Leifhold, M. Heuer, Routledge, London 2018, pp. 69-92: 73.

<sup>11</sup> M. Tungate, *Fashion Brands: Branding Styles from Armani to Zara*, Kogan Page, London 2005, p. 228; C. Amatulli, A. Mileti, V. Speciale, G. Guido, *The Relationship between Fast Fashion and Luxury Brands: An Exploratory Study in the UK Market*, en *Global Marketing Strategies for the Promotion of Luxury Goods*, eds. F. Mosca, R. Gallo, IGI Global, Hershey 2016, pp. 244-265: 248.

<sup>12</sup> *Amancio Ortega se convierte en el hombre más rico de Europa*, en “El País”, 14 de junio de 2012 ([https://elpais.com/economia/2012/06/14/actualidad/1339671341\\_527191.html](https://elpais.com/economia/2012/06/14/actualidad/1339671341_527191.html)).

28.000 millones de euros y su valor en bolsa se situaba por encima de los 100.000 millones de euros<sup>13</sup>.

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. Los orígenes de la empresa se remontan a un pequeño taller familiar de confección de ropa para mujer, Confecciones GOA, creado por Amancio Ortega y sus hermanos en 1963 en A Coruña, una ciudad de tamaño medio en el noroeste de España, muy cerca de Portugal. El negocio prosperó con rapidez, se fueron ampliando las instalaciones de GOA y desde mediados de los años 70 se fueron creando otras sociedades -Samlor, Noite, Fíos...- para la fabricación de distintos tipos de prendas. También a mediados de los años 70, Amancio Ortega se introdujo en la venta minorista al inaugurar en A Coruña las primeras tiendas de la cadena Zara. En los años siguientes las tiendas se extenderían por el resto de Galicia y, desde principios de los años 80, por toda España. En esa primera fase de la expansión comercial ya se adoptaron algunas de las bases que definirían la estrategia posterior de la empresa. Por un lado, una elección muy cuidadosa del emplazamiento de las tiendas, buscando lugares céntricos y concurridos por la clientela a la que se dirigían, y la utilización de amplios escaparates. Por otro, la producción *just in time* y la no acumulación de existencias. Finalmente, la integración vertical en la misma empresa del diseño de las prendas, la producción y la comercialización<sup>14</sup>.

En 1985 se creó Inditex como sociedad matriz del grupo de empresas de Ortega, que entonces estaba formado por siete empresas de confección y 41 tiendas en España. El crecimiento del grupo se apoyó a partir de entonces en la incorporación de personal cualificado para la gestión, procedente en parte del profesorado de la Escuela de Estudios Empresariales de A Coruña, y el aumento de la capacidad productiva mediante la contratación del cosido de las prendas a talleres y coope-

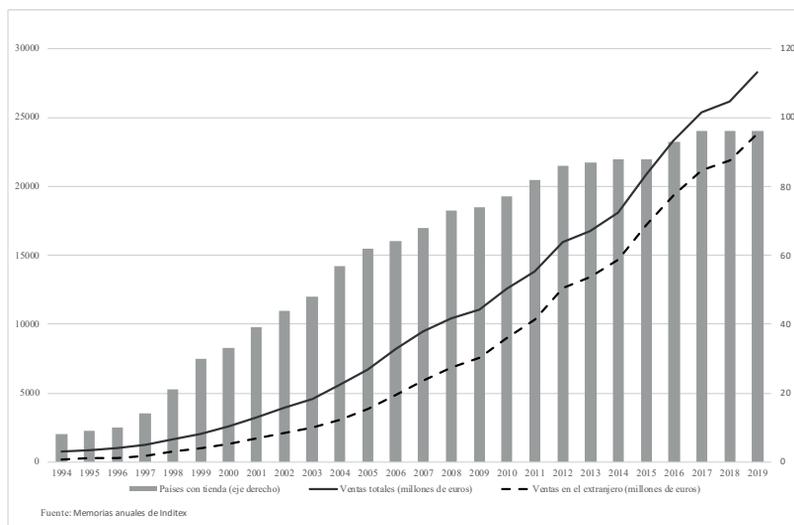
<sup>13</sup> Inditex adelanta al Santander y cierra la semana superando los 100.000 millones de capitalización, en "ABC", 27 de diciembre de 2019 ([https://www.abc.es/economia/abci-Inditex-adelanta-santander-y-cierra-semana-superando-100000-millones-capitalizacion-201912271859\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-Inditex-adelanta-santander-y-cierra-semana-superando-100000-millones-capitalizacion-201912271859_noticia.html)). Los datos sobre facturación, empleo y puntos de venta proceden de las memorias anuales de Inditex.

<sup>14</sup> L. Alonso, *Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999*, en "Revista De Historia Industrial", xviii, 2000, pp. 157-82: 160-1; X.R. Blanco, J. Salgado, *Amancio Ortega. De cero a Zara*, La esfera de los libros, Madrid 2004, pp. 17-85.

rativas independientes, formadas por mujeres de la región y del norte de Portugal. También se recurrió a la robotización de algunas fases del proceso de producción, como el corte de las telas<sup>15</sup>.

La penetración en el mercado internacional se inició a finales de los años 80, con el establecimiento de tiendas en Portugal (1988), Estados Unidos (1989) y Francia (1990), pero fue a partir de la década siguiente cuando Inditex se lanzó verdaderamente a la conquista del mercado mundial, con un crecimiento del número de tiendas en el exterior y del porcentaje de la facturación realizada fuera de España muy veloz hasta 2001, rápido hasta 2012 y más paulatino a partir de entonces, cuando la expansión se realizó principalmente a través de la venta online (figura 1). El número de países con tiendas de las cadenas de Inditex pasó de 4 en 1990 a 39 en 2001, 86 en 2012 y 96 en 2017, cuando dejó de crecer, mientras que la cantidad de países en los que la empresa realizaba venta online ascendió de 20 en 2011 a 202 en 2018. La proporción de ventas fuera de España pasó del 25% de la facturación total en 1994, al 54% en 2001, el 79% en 2012 y el 84% a partir de 2017<sup>16</sup>.

Fig. 1. La expansión internacional de Inditex, 1994-2019



<sup>15</sup> Alonso, *Vistiendo*, pp. 162-3.

<sup>16</sup> Datos extraídos de las memorias anuales de Inditex.

La expansión internacional de los años 90 se realizó mayoritariamente en Europa (cuadro 2). De las 388 tiendas establecidas fuera de España a finales de la década, casi las dos terceras partes se situaban en países europeos, entre los que destacaban Portugal y Francia. Fuera de Europa, los principales mercados eran México, Israel y Japón, entonces el único país de Extremo Oriente en el que estaba presente la compañía. Desde principios del siglo XXI el crecimiento de la red comercial se intensificó en Extremo Oriente, principalmente en China y Japón. Ambos países concentraban en 2019 casi el 13% de las tiendas de Inditex fuera de España y junto al resto de Asia suponían más de la cuarta parte. La participación de los países europeos en el total de puntos de venta de Inditex fuera de España se había reducido en 2019 al 58% y dentro de ella se había incrementado fuertemente el peso de Europa del este, gracias principalmente a Rusia, Polonia y Rumania. En Europa occidental, Italia se había convertido en el país con más tiendas de Inditex (384), sólo por detrás de España. En América, México continuaba siendo el principal mercado, con 438 tiendas, aunque también se había realizado una penetración importante en los Estados Unidos, con 99 tiendas.

Cuadro 2. Distribución por zonas geográficas de las tiendas de Inditex en 2000 y 2019

Zonas	Año 2000			Año 2019		
	Número de tiendas	% sobre el total	% sobre el total fuera de España	Número de tiendas	% sobre el total	% sobre el total fuera de España
España	692	64,1		1580	21,2	
Europa (sin España)	251	23,2	64,7	3402	45,5	57,8
América	71	6,6	18,3	862	11,5	14,6
Oriente Próximo	49	4,5	12,6	530	7,1	9,0
Resto de Asia	17	1,6	4,4	1020	13,7	17,3
África	0	0,0	0,0	56	0,7	1,0
Oceanía	0	0,0	0,0	19	0,3	0,3
Total	1080	100,0	100,0	7469	100,0	100,0

Fuentes: Memorias anuales de Inditex.

La empresa optó desde un principio por ser propietaria de la mayoría de sus tiendas. La proporción de tiendas propias se ha mantenido en torno al 85% a lo largo del tiempo. Sin embargo, para introducirse en mercados donde resulta difícil conseguir buenos espacios comerciales o existen otras dificultades que pueden solucionarse con la cooperación de empresas locales, Inditex ha recurrido a la creación de *joint ventures*, que posteriormente ha adquirido en su totalidad. Así ha actuado, por ejemplo, en Alemania, Italia, Japón y varios países del este de Europa. En países de riesgo elevado por las diferencias culturales o con barreras administrativas para la entrada de empresas extranjeras, como los de Oriente Próximo, o con mercados pequeños, como los países escandinavos, se han establecido franquicias, que en algunos casos también han acabado siendo adquiridas por Inditex<sup>17</sup>.

El crecimiento de la compañía a partir de los años 90 se vio impulsado por la creación de nuevas cadenas de tiendas especializadas en diferentes segmentos del mercado, aunque Zara, la marca generalista de ropa para mujer, hombre y niño, continuó siendo la principal cadena del grupo. Zara y Zara Home, especializada en ropa de hogar, todavía concentraban en 2019 casi dos tercios de toda la superficie de venta del grupo (aunque menos del 39% del número de tiendas) y aportaban el 69% de las ventas y el 72% de los beneficios (cuadro 3). Las nuevas cadenas fueron sumándose al grupo entre 1991 y 2008. En 1991 se creó Pull&Bear y se adquirió el 65% de las acciones de Massimo Dutti (una marca creada en Barcelona en 1985, de la que Inditex compraría la totalidad de las acciones en 1995), ambas marcas dedicadas inicialmente a la moda para hombres jóvenes, pero que con el tiempo introducirían también ropa para mujer. En 1993 apareció Kiddy's Class, una cadena de moda infantil, que comercializa las mismas prendas que las tiendas de Zara ofrecen para este segmento de consumidores y que no tiene una gestión independiente de la cadena generalista. En 1998 se lanzó Bershka, una línea juvenil muy desenfadada, y al año siguiente se adquirió el 90% de Stradivarius, una cadena catalana de ropa para chicas adolescentes que se había fundado en 1994 y de la que Inditex adquiriría todo el capital en 2005. Bershka se convirtió en la segunda marca de Inditex por volumen de facturación a partir de 2002, desplazando a Massimo Dutti de esta posición, y aportando anualmente en torno al 9% de las

---

<sup>17</sup> J.B. Do Nascimento, A.C. Freddo, G. Negro de Figueiredo, A.P. Maiochi, *Internacionalización en la industria de la moda: El caso Zara*, en "Revista Galega De Economía", xix, 2010, 2, pp. 1-23: 18.

ventas del grupo. También en 1999 se creó Lefties, como versión *low cost* de Zara, pero sin el carácter de cadena independiente. En 2001 comenzó sus actividades la cadena de lencería Oysho y en 2003 la de ropa de hogar Zara Home y Often, una marca desarrollada por el equipo de Pull&Bear para los clientes masculinos de entre 20 y 45 años, que no tuvo éxito y desapareció en 2006. En 2008 inició sus actividades la última cadena del grupo, Uterqüe, especializada en accesorios y ropa de calidad y precio medio-alto, pero este formato no dio beneficios hasta 2014 e incluso a partir de entonces mantuvo una ratio de beneficios sobre ventas muy baja, por lo que a finales de 2021 el patrimonio de la cadena fue traspasado a Massimo Dutti y se anunció que sus tiendas cerrarían a lo largo de 2022. Además, en 1989 se fundó una empresa filial, Tempe, controlada al 50% por Inditex, para la producción del calzado de las cadenas del grupo.

Cuadro 3. Participación de las cadenas de Inditex en las ventas del grupo y porcentaje del EBIT sobre las ventas en cada cadena, 2000-2019

Cadenas	Año 2000		Año 2010		Año 2019	
	%ventas	% EBIT	% ventas	% EBIT	% ventas	% EBIT
Zara y Zara Home	78,2	16	66,9	19	69,2	17
Pull&Bear	6,6	14	6,8	16	7,0	15
Massimo Dutti	7	11	7,2	19	6,7	15
Bershka	5,2	6	10,0	16	8,4	15
Stradivarius	2,8	-4	6,2	23	6,2	17
Oysho			2,4	15	2,1	12
Uterqüe			0,5	-20	0,4	8
Total	100	41	100	18	100,0	17

Fuentes: Memorias anuales de Inditex.

El crecimiento de las ventas de Zara, la única cadena de Inditex hasta 1991, fue vertiginoso durante la segunda mitad de los años 80, gracias a su expansión en el mercado interior. Descontada la inflación, la facturación de la compañía creció a una tasa media anual por encima del 30% entre 1985 y 1990. A principios de los años 90, este crecimiento se frenó en una España fuertemente afectada por la crisis económica, pero du-

rante la segunda mitad de los años 90 el incremento de las ventas volvió a relanzarse gracias a las nuevas cadenas del grupo que se fueron creando y la penetración en los mercados europeos (figura 2). En términos reales, la facturación del grupo creció a una tasa media anual acumulativa de casi el 20% entre 1994 y 2000. Entre 2001 y 2007 el crecimiento siguió siendo rápido, pero a una tasa media menor, por debajo del 16% anual, ya que también se moderó el ritmo de expansión en los mercados exteriores. En esta segunda etapa, con Inditex ya cotizando en bolsa, la ratio de beneficios sobre la facturación de la compañía se elevó notablemente. El margen de beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) pasó del 14,5% en 2000 al 17,5% en 2007. El aumento de las ventas se debilitó significativamente en 2008 y 2009 por la crisis internacional. A partir de entonces, aunque se mantuvo el crecimiento hasta 2019, este se volvió mucho más irregular y en conjunto se situó en tasas menores, de poco más del 8% anual como media entre 2010 y 2019. El margen de beneficios, en cambio, aunque cayó hasta 2009, volvió a aumentar fuertemente a continuación, hasta alcanzar un máximo en 2012. Desde entonces, este y otros indicadores de la rentabilidad de la empresa, como el retorno sobre el capital empleado (ROCE), seguirían una tendencia decreciente, vinculada a la elevación de los costes ocasionada por la venta online y el incremento de la competencia en el sector.

Fig. 2. Evolución de la facturación (en millones de euros de 2019) y del margen de beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) de Inditex, 1994-2019

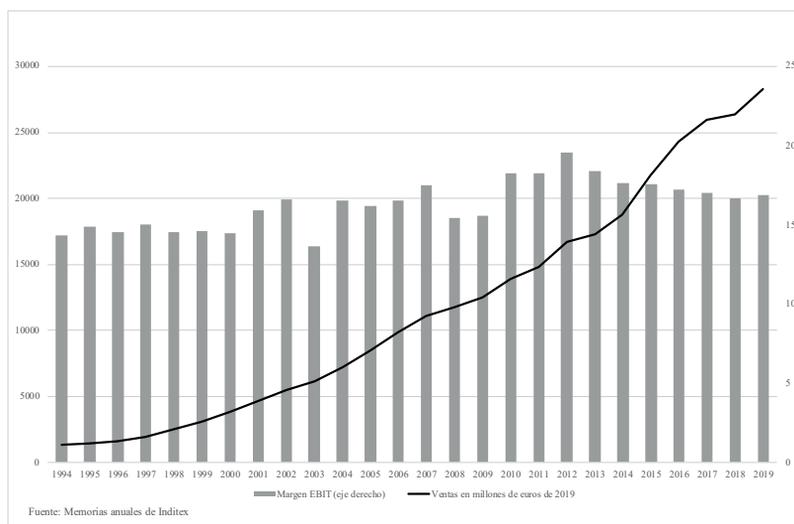


Figura 3. Cotización de las acciones de Inditex al finalizar cada mes, mayo 2001 - diciembre 2019 (EUROS)



Inditex salió a bolsa en mayo de 2001, con una oferta pública de venta de un 26% de su capital. Las acciones se revalorizaron rápidamente y el grupo se convirtió en la octava compañía española por capitalización bursátil. Antes de la salida a bolsa, Amancio Ortega poseía casi el 75% de las acciones de la compañía. Tras la oferta pública de venta, su participación se redujo al 61%, lo que le permitió continuar siendo el principal accionista y mantener su control sobre el grupo de empresas<sup>18</sup>. A finales de 2013 la cotización de las acciones de Inditex multiplicaba por 8 el valor nominal con el que habían salido al mercado bursátil 12 años antes (figura 3), lo que elevó a la compañía al primer puesto de la bolsa española por capitalización. Para facilitar la negociación de sus acciones, Inditex realizó un *split* de las mismas en 2014, dividiendo por cinco cada una de ellas, sin modificar su capital. La cotización de las acciones disminuyó ligeramente en 2014, pero volvió a incrementarse con rapidez desde 2015, alcanzando su punto más alto en mayo de 2017, cuando multiplicaron por más de 12 su precio de salida en 2001 y elevaron el valor en bolsa de Inditex por encima de los 100.000 millones de euros, el triple de la capitalización que entonces presentaban

<sup>18</sup> Blanco, Salgado, *Amancio*, cit., pp. 121, 184.

sus principales competidores, H&M y Fast Retailing<sup>19</sup>. A partir de aquí, el valor de las acciones ha sufrido bruscas fluctuaciones, en función de los resultados de la compañía y de la coyuntura económica: durante el segundo semestre de 2017 y todo 2018, un período de muy bajo crecimiento de la facturación de Inditex y de recorte de sus beneficios por la evolución de los tipos de cambio, la cotización cayó abruptamente, hasta situarse en diciembre de 2018 casi un 40% por debajo del nivel de mayo de 2017; durante 2019, en el que las ventas volvieron a crecer con más intensidad, también se recuperó la revalorización de las acciones, pero esta evolución positiva se vio bruscamente invertida por el efecto negativo de la pandemia de COVID sobre la actividad comercial en 2020.

Hasta 2005 la mano derecha de Amancio Ortega al frente de Inditex fue José María Castellano, quien ocupó los cargos de consejero delegado y vicepresidente, gestionando el grupo en una etapa de fuerte expansión internacional y dirigiendo su salida a bolsa. En 2005, por desavenencias entre Ortega y Castellano<sup>20</sup>, ambos cargos fueron ocupados por Pablo Isla, a quien Amancio Ortega cedió la presidencia de Inditex en 2011, aunque él siguió conservando su posición mayoritaria en el accionariado. Pablo Isla ha conducido el crecimiento de la empresa durante 16 años, en los que se ha triplicado tanto el número de empleados como la facturación en términos reales, y se ha realizado un complejo proceso de adaptación al comercio electrónico. Su gestión ha sido muy alabada por la prensa económica internacional, que lo ha señalado en diversas ocasiones como CEO más destacado a escala mundial<sup>21</sup>. A finales de 2021 la compañía anunció que Pablo Isla sería sustituido en la presidencia en abril del año siguiente por Marta Ortega, la hija del fundador, aunque sin funciones ejecutivas.

### **La ventaja competitiva de la *fast fashion***

La característica esencial de las empresas de *fast fashion* es su capacidad de generar y distribuir productos de moda en períodos muy breves, de manera que la creación del producto y su venta se realizan en momentos

<sup>19</sup> Inditex se asienta en la cima: la capitalización de la empresa iguala a la suma de sus seis rivales juntos, en “Modaes.es”, 7 de agosto de 2017 (<https://www.modaes.es/empresa/Inditex-se-asienta-en-la-cima-la-capitalizacion-de-la-empresa-igualala-la-suma-de-sus-seis-rivales-juntos.html>).

<sup>20</sup> M. Vázquez, *De Amancio a Adolfo por culpa de Unión Fenosa*, en “El País”, 23 de marzo de 2007 ([https://elpais.com/diario/2007/03/23/galicia/1174648689\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/03/23/galicia/1174648689_850215.html)).

<sup>21</sup> Véase, por ejemplo, *The Best-Performing CEOs in the World 2018*, en “Harvard Business Review” (<https://hbr.org/2018/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2018>).

muy cercanos en el tiempo. Ello hace posible que el producto se ajuste a las últimas tendencias de moda y disminuye el riesgo de no adecuarse al gusto de los consumidores<sup>22</sup>. De esta forma, un elevado porcentaje de la mercancía se vende a su precio normal, sin necesidad de hacer descuentos, con lo que el beneficio es mayor. Por otra parte, la rapidez del proceso productivo permite no ajustarse a las tradicionales temporadas, sino sondear constantemente el mercado con nuevos productos, fabricados en series cortas que no siempre se reponen, con lo que se incentiva que el consumidor visite las tiendas a menudo y se le crea una sensación de escasez que le impulsa a realizar la compra inmediatamente, sin esperar a las rebajas, ante el temor de que el producto se agote<sup>23</sup>. Según un estudio de Bain & Co., mientras que el conjunto del sector de la moda tiene que vender con descuentos la mitad de su oferta, las compañías de *fast fashion* sólo necesitan vender en rebajas en torno a un 15%<sup>24</sup>. La reducción de la incertidumbre sobre la demanda que proporciona este sistema permite además disminuir los costes de inventario y los costes de eliminar la mercancía no vendida<sup>25</sup>.

Inditex es una de las empresas que ha conseguido responder con mayor rapidez y flexibilidad a la demanda de los consumidores, lo que ha resultado un elemento esencial de su ventaja competitiva. La empresa española puede crear y distribuir nuevas prendas de su principal cadena, Zara, en cinco semanas y producir y reponer las prendas agotadas en tan solo dos semanas. También Zara se encuentra entre las marcas que ofrecen una mayor variedad de modelos y renuevan estos con mayor frecuencia: utilizando como indicador el surtido de prendas femeninas de las tiendas online en Estados Unidos, Caro y Martínez-de-Albéniz comprobaron que H&M y Zara introducían un promedio de unos 120 nuevos productos por semana, sin considerar los cambios de color e imágenes impresas, mientras que Gap y Uniqlo, sus principales competidores, se quedaban muy por detrás de esta cifra<sup>26</sup>. Gracias a su extraordina-

<sup>22</sup> T. Choi, C. Chiu, K. Govindan, X. Yue, *Sustainable Fashion Supply Chain Management: the European Scenario*, en "European Management Journal", xxxii, 2014, 5, pp. 821-2.

<sup>23</sup> MacCarthy, Jayarathne, *Fast Fashion*, cit., p. 49; Bhardwaj, Fairhurst, *Fast Fashion*, cit., p. 166.

<sup>24</sup> D. Sull, S. Turconi, *Fast Fashion Lessons*, en "Business Strategy Review", xix, 2008, 2, pp. 4-11:5.

<sup>25</sup> F.H. Abernathy, J.T. Dunlop, J.H. Hammond, D. Weil, *Retailing and Supply Chain in the Information Age*, en "Technology in Society", xxii, 2000, 1, pp. 5-31: 7.

<sup>26</sup> F. Caro, V. Martínez-de-Albéniz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, en *Retail Supply Chain Management. International Series in Operations*

riamente ágil sistema de producción y comercialización, Inditex disfruta de menores costes de inventario y una mayor proporción de ventas sin rebajas<sup>27</sup>, lo que le proporciona una mayor rentabilidad: por ejemplo, el margen operativo medio de Inditex en el quinquenio 2015-2019 fue del 23%, mientras que el de su competidor más cercano, H&M, no llegó al 11%<sup>28</sup>.

Como ya se indicó en el segundo apartado del artículo, las empresas de *fast fashion* han formado redes estables de proveedores independientes, localizados en países emergentes, que son capaces de fabricar a bajo coste y con gran rapidez. Inditex basó inicialmente su extraordinaria agilidad para adecuarse a la demanda en una doble estrategia: por un lado, complementar la utilización de proveedores externos con una estructura productiva propia, muy automatizada; por otro lado, utilizar preferentemente proveedores externos muy próximos, situados en Galicia y el norte de Portugal. En el año 2000, el 80% de las prendas de Inditex se produjeron en Europa y el 50% en las instalaciones del grupo, en las que trabajaban cerca del 11% de los empleados<sup>29</sup>. Sin embargo, la compañía ha ido disminuyendo progresivamente su producción propia y utilizando proveedores más distantes, con costes mucho menores, sin perder por ello su capacidad de crear prendas en ciclos muy breves. En 2019 el número de trabajadores de Inditex en empresas industriales era la mitad que en 2000 y representaba menos del 1% de los empleados del grupo. En ese año, la producción en proximidad se situaba mayoritariamente en Turquía y Marruecos. Estos dos países, junto con España y Portugal, solo aportaban el 19% de los trabajadores empleados en las fábricas que produjeron para Inditex, mientras que los países asiáticos (principalmente Bangladés, China y la India) sumaban más del 80%<sup>30</sup>.

El desplazamiento de la producción a lugares más alejados y con menores costes se ha visto facilitado por la estrategia de encargar allí

---

*Research & Management Science*, eds. N. Agrawal, S. Smith, Springer, Berlin 2015, pp. 237-64: 244.

<sup>27</sup> Taplin, *Global Commodity*, cit., p. 255; Z. Wei, L. Zhou, *E-Commerce Case Study of Fast Fashion Industry*, en *Intelligence Computation and Evolutionary Computation. Advances in Intelligent Systems and Computing*, ed. Z. Du, Springer, Berlin 2013, pp. 261-70: 263; L. R. Divita, J. Yoo, *Examining Global Retailing's Innovation: An Overview of Fast Fashion Supply Chain Research*, en *Fast Fashion Systems. Theories and Applications*, ed. T. Choi, CRC Press, London 2017, pp. 24-36: 25.

<sup>28</sup> Datos extraídos a partir de las memorias anuales de Inditex y H&M.

<sup>29</sup> Inditex, *Informe anual 2000*.

<sup>30</sup> Id. *Memoria anual 2019*.

artículos no totalmente terminados, para completarlos en instalaciones más próximas, de acuerdo con las tendencias de moda en cuanto a colores y adornos<sup>31</sup>. Sin embargo, lo que verdaderamente ha hecho posible que Inditex continuase destacando por su rápida respuesta a la demanda es su excelente planificación y organización logística. La compañía ha realizado fuertes inversiones en la creación de 10 grandes centros logísticos en España, junto a las sedes de sus ocho marcas principales: tres en la provincia de Barcelona (en Palafolls -dedicado a Bershka-, Sallent -Stradivarius- y Tordera -Massimo Dutti, Oysho y Uterqüe-), dos en A Coruña (Arteixo -Zara- y Narón -Pull&Bear-), uno en Zaragoza (Zara), otro en Madrid (Meco -Zara-), uno en Guadalajara (Cabanillas del Campo -Pull&Bear y Zara Home-), uno en León (Onzonilla -Zara-) y uno en Alicante (Elche -para Tempe, la empresa que aprovisiona de calzado a todas las cadenas-). Además, en 2020 comenzó a operar otro gran centro de distribución en Lelystad, en los Países Bajos, cerca del aeropuerto de Schipol y el puerto de Rotterdam. Todos ellos están muy automatizados, cuentan con tecnología y software de vanguardia, y se complementan con otros centros de distribución de menor tamaño y 19 almacenes para la venta online repartidos por diferentes países. Este sistema permite llevar nuevos productos a las tiendas dos veces por semana y servir los pedidos en cualquier parte del mundo en menos de 48 horas. Además, la inversión realizada en los últimos años en etiquetas por radiofrecuencia (RFID) ha proporcionado a Inditex un control constante de la localización de sus existencias y la posibilidad de realizar así una gestión conjunta y coordinada de la venta en tiendas físicas y la venta online, desarrollando una verdadera estrategia omnicanal.

La rapidez de Inditex para pasar de la creación de una prenda a su venta en las tiendas facilita que la compañía pueda adecuar una gran proporción de sus productos a las tendencias de moda más recientes y que, por ello, resulten más atractivos para los consumidores. La capacidad de diseñar prendas que sigan las tendencias de moda predominantes en el mercado es otro de los pilares de la competitividad de las empresas de *fast fashion*, que no intentan crear diseños originales, sino ajustar al máximo sus creaciones a los gustos de los consumidores. Inditex ha desarrollado especialmente esta capacidad desde sus inicios, como lo demuestra el que más del 80% de las prendas de Zara eran artículos con

<sup>31</sup> A. Sartal, A. Martínez-Senra, J. García, *Balancing Offshoring and Agility in the Apparel Industry: Lessons From Benetton and Inditex*, en "Fibres and Textiles in Eastern Europe", xxv, 2017, 2, pp. 16-23: 20.

un elevado contenido en moda a finales de los años 90 y, aunque en los últimos años la proporción ha bajado hasta situarse en torno al 60%, sigue siendo muy superior, prácticamente el doble, a la que presentan las principales marcas competidoras<sup>32</sup>.

Para ir renovando continuamente sus productos, Inditex se ha ido dotando de un amplio número de diseñadores (más de 700 en 2019), que además de inspirarse en las principales pasarelas, la prensa especializada, las agencias de predicción de tendencias, las redes sociales y la observación social directa, reciben permanentemente información detallada sobre las ventas en las tiendas físicas y online a través del departamento de Gestión del Producto. Los diseñadores trabajan conjuntamente con los equipos comerciales en la sede central de cada cadena, con la finalidad de que estén estrechamente en contacto con el mercado. Su trabajo permite a la compañía ofrecer anualmente una gran cantidad de productos distintos, más de la mitad de los cuales no se lanzan al comienzo de la temporada, sino que se van introduciendo a lo largo del año. Inditex creaba ya en el año 2000 más de 10.000 artículos diferentes al año, mientras que sus principales rivales no superaban los 4.000<sup>33</sup>. Esta renovación constante de la oferta consigue que los clientes visiten los puntos de venta con mayor frecuencia<sup>34</sup>.

Desde sus comienzos, Inditex ha otorgado una gran importancia a las tiendas como elementos comerciales clave y como canales de información sobre las preferencias de los consumidores, tanto por la detallada información sobre las ventas que es transmitida diariamente desde las tiendas a los centros de decisión de las cadenas del grupo a través de sistemas informáticos, como por los informes cualitativos sobre la opinión de los clientes que envían los responsables de los establecimientos<sup>35</sup>. Otras compañías de *fast fashion* han realizado grandes inversiones en publicidad y han buscado mejorar la imagen de sus marcas mediante colaboraciones con diseñadores y modelos de alta costura y personajes célebres o participando en desfiles de las principales pasarelas internacionales. Así han actuado, por ejemplo, la compañía sueca H&M, la principal rival de Inditex en el mercado internacional, y Mango, la segunda

<sup>32</sup> Caro, Martínez-de-Albéniz, *Fast*, cit., p. 241.

<sup>33</sup> Wei, Zhou, *E-Commerce*, cit., p. 263.

<sup>34</sup> S. Crofton, L. Dopico, *Zara-Inditex and the Growth of Fast Fashion*, en "Essays in Economic and Business History", xxv, 2007, 1, pp. 41-54: 44.

<sup>35</sup> L. Alonso, *Competitividad internacional e innovación tecnológica. El grupo Inditex 1985-2009*, en *Distritos y clusters en la Europa del sur*, eds. J. Catalan, J.A. Miranda, R. Ramon-Muñoz, LID, Madrid, pp. 337-50: 346-8.

gran empresa española de moda por facturación. Inditex, sin embargo, ha centrado en sus tiendas la estrategia para incentivar las ventas y dotar de prestigio a sus marcas, cuidando especialmente la localización y la ambientación de los locales. La compañía española ha buscado situar sus tiendas en las principales calles y centros comerciales de las ciudades, junto a los comercios de las marcas más renombradas. También ha cuidado hasta los más mínimos detalles la decoración y el resto de elementos estéticos de los establecimientos, buscando caracterizarlos como tiendas de alto nivel, en estilos ajustados al segmento del mercado al que se dirige cada una de las marcas, y utilizando amplios escaparates, muy atractivos, para captar la atención de los viandantes. A partir de 2012, ha tendido a establecer tiendas de mayor tamaño, que realzan la imagen de las marcas a la vez que permiten ofrecer una oferta más variada y sirven como puntos de apoyo para la venta online. Esta tendencia se aprecia claramente en las tiendas de la cadena Zara, cuya superficie media ha crecido de menos de 1.500 metros cuadrados en 2012 a cerca de 2.200 metros en la actualidad.

La creciente influencia de internet, las redes sociales y, principalmente, el comercio electrónico han ido matizando en los últimos años esta estrategia basada en las tiendas. Inditex no ha sido pionera en este campo pero, como el resto de empresas de moda, ha ido concediendo cada vez más atención a las redes sociales y los sitios web de sus marcas como nuevos escaparates para publicitar novedades, contactar con millones de consumidores y recibir información sobre sus gustos. En 2019 el número de seguidores de las ocho marcas del grupo en las redes sociales estuvo cerca de los 180 millones y los sitios web de estas marcas recibieron más de 4.300 millones de visitas. La cadena con más seguidores en las redes sociales y más visitas a su web, con gran diferencia sobre las demás, es Zara (con más de 96 millones de seguidores y 3.000 millones de visitas). Por redes sociales, las marcas de Inditex son seguidas principalmente a través de Instagram (donde superan los 71 millones de seguidores), Facebook (con casi 63 millones) y Weitao, la plataforma de social media utilizada en China por las empresas que operan en las tiendas online Taobao and Tmall (con cerca de 28 millones)<sup>36</sup>.

También la compañía española se introdujo más tarde que sus principales competidores en la venta online, pero una vez iniciado el proceso lo ha desarrollado con rapidez y eficacia. Mientras que H&M y Gap comenzaron a experimentar con el comercio electrónico en 1998, Inditex

<sup>36</sup> Inditex, *Memoria anual 2019*.

no lo hizo hasta 2007, limitado a Zara Home y a 14 países. En 2010 se inició la venta online de los productos de Zara en 16 países europeos y al año siguiente se extendió al conjunto de las cadenas del grupo y a más países europeos, Estados Unidos y Japón. En 2018 Inditex ya vendía online en 202 países y estas ventas suponían un 12% de su facturación total, pero todavía se encontraba por detrás de sus principales competidores, ya que H&M realizaba online un 15% de sus ventas y Gap un 21%. Incluso Mango, con un tamaño muy inferior, se introdujo en la venta online mucho antes que Inditex, en el año 2000, y en 2018 obtenía por esta vía un 20% de su facturación. Sin embargo, la buena estructura desarrollada por Inditex para el comercio electrónico le permitió hacer frente a la coyuntura creada por la pandemia de Covid-19 en 2020 extendiendo la venta online a 216 países y elevándola a 6.612 millones de euros, más del 32% de su facturación<sup>37</sup>.

El auge del comercio electrónico ha restado protagonismo a las tiendas físicas, porque ya no resulta imprescindible extender la red de tiendas para captar nuevos clientes ni para obtener información sobre el tipo de producto que prefieren. De hecho, el ritmo de apertura de nuevos puntos de venta de Inditex comenzó a disminuir desde 2011. En 2019 hubo por primera vez una pequeña reducción neta del número de tiendas del grupo y este fenómeno se vio muy acentuado en 2020, que terminó con 640 puntos de venta menos que el año anterior. La adaptación a la economía digital es uno de los grandes retos que tienen que afrontar Inditex y el resto de grandes empresas de *fast fashion*, ya que la participación del comercio electrónico en la venta de moda está creciendo velozmente desde hace más de una década. En 2018 ya aportaba el 28% de las ventas mundiales de productos de moda y todo parece indicar que los efectos de la pandemia de Covid han hecho elevarse sustancialmente ese porcentaje en 2020 y 2021 y que la tendencia es a continuar incrementándose en el futuro. Inditex ha realizado elevadas inversiones en tecnología y logística para desarrollar un sistema eficiente de venta online, coordinado con su red de tiendas, pero el comercio electrónico ha incrementado los gastos en transporte y marketing digital, y ha ocasionado una mayor utilización de descuentos y promociones, lo que se ha reflejado en una tendencia decreciente de los márgenes de beneficio desde 2012. Además, la venta online ha propiciado la aparición de nuevos competidores que están

---

<sup>37</sup> Memorias anuales de Inditex y Mango, P. Riaño, C. de Angelis, I.P. Gestal, *Ecommerce, la trampa de la moda*, en "Modaes.es", 15 de enero de 2020 (<https://www.modaes.es/back-stage/ecommerce-la-trampa-de-la-moda.html>).

creciendo muy deprisa, empresas como la británica Boohoo, que operan únicamente a través de internet, sin los costes fijos de la red de tiendas, que pueden llegar a ser muy competitivas en precio y que tienen ciclos de producción de nuevas prendas incluso más breves que los de Inditex.

### Conclusiones

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. La competitividad de esta empresa se ha apoyado principalmente en aplicar con mucha eficiencia una estrategia de *fast fashion*, es decir, en desarrollar la capacidad de producir y distribuir muy rápidamente, para poder ajustar el producto a las tendencias de moda en cada momento, con precios bajos, series de producción limitadas y una renovación continuada de la oferta, que evitan la acumulación de existencias e impulsan a los consumidores a frecuentar las tiendas y no posponer las compras. Aunque las otras grandes empresas españolas de moda comenzaron su actividad con estrategias diferentes, progresivamente han ido imitando en gran medida el modelo 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.

La estrategia *fast fashion* resultaba particularmente adecuada para empresas como las españolas, que no podían beneficiarse de contar con una marca país con potentes connotaciones positivas en el mundo de la moda y que tenían difícil, por ello, competir internacionalmente en la gama alta del mercado, pero que tampoco eran capaces de rivalizar en precio con la producción de ropa básica procedente de países en desarrollo. La opción elegida fue apostar por la vía intermedia de ofrecer diseños de moda a precios asequibles. Inditex fue la primera en conseguirlo en España y una de las empresas que mejor lo logró en el mercado internacional. Inicialmente la agilidad y flexibilidad de su oferta fue el resultado de contar con una estructura productiva propia, muy automatizada, y utilizar una red de suministradores muy próximos, en Galicia y el norte de Portugal, donde los costes laborales todavía eran bajos en términos europeos. Desde principios del siglo XXI el porcentaje de producción propia disminuyó con rapidez y la contratación de proveedores externos se desplazó a lugares más lejanos, en busca de menores costes. No se

pudo mantener la alta proporción de prendas de moda, pero gracias a la buena organización y la fuerte inversión en el sistema logístico, Inditex siguió destacando por su velocidad para crear y poner a la venta nuevos productos y por la variedad de su oferta.

Otro elemento decisivo para el éxito de la empresa ha sido su capacidad de crear diseños atractivos en las tendencias de moda. Ello ha sido posible por la ágil producción, que ha acortado los tiempos entre la concepción y la venta de las prendas, pero también por la buena organización de los grupos de diseñadores dentro de los equipos comerciales de cada cadena, y por los sistemas implementados para recibir información de las tiendas sobre las ventas y los gustos de los consumidores.

Desde sus comienzos, Inditex ha concedido una gran importancia a las tiendas de sus cadenas, como principales canales de venta y de promoción de sus marcas y sus productos. En lugar de realizar grandes inversiones en publicidad, la compañía no ha reparado en gastos para situar sus tiendas en los mejores puntos comerciales de las ciudades de todo el mundo, con llamativos escaparates, junto a las marcas de lujo. Esta estrategia, que fue fundamental en la expansión de la empresa durante décadas, se ha ido modificando en los últimos años debido al rápido crecimiento del comercio electrónico. La nueva forma de comercio supone un importante reto para Inditex y para el resto de grandes empresas de *fast fashion*, que han de adaptar sus enormes estructuras a una dinámica de negocio distinta y que se enfrentan a la competencia de nuevas empresas, creadas específicamente para la venta online. Inditex comenzó más tarde que sus principales competidores a adaptarse al nuevo modelo de negocio, pero en los últimos años parece haber establecido un eficaz sistema de oferta coordinada entre sus tiendas físicas y las plataformas de venta electrónica que ha proporcionado a la empresa de Amancio Ortega mejores resultados que los de sus rivales.

JOSÉ ANTONIO MIRANDA  
Universidad de Alicante, [miranda@gcloud.ua.es](mailto:miranda@gcloud.ua.es)

ALBA ROLDÁN  
Universidad de Alicante, [alba.roldan@ua.es](mailto:alba.roldan@ua.es)

