

PERFIL
DEL NEGOCIO

US\$ 20.560
MILLONES
SUMARON
LAS VENTAS
DE INDITEX
EN 2012

6.009 TIENDAS
OPERA EL
GRUPO EN EL
MUNDO

120.000
EMPLEADOS
TIENE LA
COMPAÑÍA

LA
FACTURACIÓN
CRECIÓ
16%
EL AÑO PASADO

ZARA

Las claves y dudas tras el éxito

Por María Marañón y César Iribarren

Rápidez y tendencia. Los dos pilares del modelo de negocio que han encaminado a Inditex y a Zara, su marca más emblemática, a la cumbre del éxito internacional. Esta compañía lidera la capitalización bursátil del Ibex, la plaza de valores española y su dueño Amancio Ortega escaló este año hasta la tercera posición entre los hombres más ricos del mundo. Hitos con los que este empresario gallego completa el ciclo que inició hace cuatro décadas con su ingreso en el mercado textil y a 25 años de la inauguración de su primera tienda fuera de las fronteras españolas, iniciando una red mundial que ahora suma 6.009 locales.

La compañía y su principal marca se han convertido en un caso de estudio obligado en universidades como Oxford, Chicago, UCLA o el MIT, y un tema obligado de toda asignatura de marketing y de gestión de operaciones que se precie.

Y también se ha convertido en un tema atractivo para el mundo editorial. Sólo en España se han escrito seis libros sobre esta saga empresarial, y revista **Portafolio Retail** habló con dos destacados de este grupo: Covadonga O'Shea, autora de la única biografía autorizada sobre Amancio Ortega, la cual se acaba de presentar su séptima edición, y David Martínez, quien realizó la publicación más reciente sobre el creador de este imperio global del vestuario que ha resultado imbatible incluso en época de crisis.

LA FÓRMULA DEL ÉXITO

La receta tras el grupo Inditex se fundamenta en la rápida rotación de los productos, que en el caso de Zara oscila entre las 4 y 8 semanas. "Ese es su éxito. Han sabido llevar la ropa rápidamente, incluso en el hemisferio sur", señala desde Madrid Luis Lara, profesor de Internacionalización en el ISEM Fashion Business School y autor del libro "Por qué unas tiendas venden y otras no".

Esto gracias a su sistema logístico que posibilita que entre la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de las mercancías en los locales transcurra un lapso promedio de 24 horas para los establecimientos europeos y de hasta un máximo de 48 horas en los casos de América o Asia. De esta manera logra vender sus prendas en las tiendas antes de los plazos de pago a las fábricas, gracias a lo cual fue la primera empresa de su sector con un "fondo de maniobra (*working capital*) negativo", explica Lara, quien fue director internacional de Inditex entre 2000 y 2006. "Eso era considerado una herejía financiera, pero ahora se valora como una prueba de excelencia en la organización de las operaciones", agrega.

Su rápido sistema de rotación de sus productos —mayor que la de cualquiera de sus rivales— no sólo minimiza la inversión en stock, sino también reduce el riesgo e impacto de las colecciones fallidas, relativiza la importancia de las rebajas e incentiva las compras impulsivas. Es que las clientas —resalta el experto— están al tanto que muchos productos no se reponen y eso estimula sus ganas de comprar. Al final, todo incrementa el número de visitas a las tiendas, que según cálculos de los analistas alcanza las 17 veces al año, frente a

En momentos que el conglomerado Inditex y su dueño Amancio Ortega superaron todos sus récords como actores mundiales de la moda, el futuro ofrece cada vez más interrogantes. Autores de los libros más recientes lanzados y reeditados, junto a expertos españoles y chilenos, desmenuzan los escenarios que vienen.

una media de 3,5 veces en este sector.

Por eso es que en esta lógica, Inditex da por perdida la guerra del precio y prefiere dejar en un segundo plano los márgenes para enfocar la competencia en su capacidad de adaptar la oferta a los deseos de los clientes en el menor tiempo posible.

Así y todo, si bien en sus albores el caballo de batalla del grupo textil era sinónimo de producto barato, ha evolucionado desde el factor precio hacia un concepto de moda, al extremo que en los países en los que se ha adentrado en los últimos años, Zara se posiciona como marca, hasta de lujo en algunos casos.

LA MIRADA DESDE CHILE

Convertido en una de las marcas de ropa más populares en nuestro país, con nueve tiendas en los principales mall, el fenómeno Zara también es analizado por expertos locales. "Además de ofrecer moda a un precio accesible, la base de su éxito se basa en la capacidad de respuesta que la diferencia de retailers más tradicionales como GAP o H&M, que funcionan en base a colecciones que permanecen por varios meses en sus tiendas y tiempos de respuesta lentos, con lapsos de nueve meses entre el diseño de la colección y su llegada a la tienda", señala Felipe Caro, investigador del Centro de Estudios de Retail (Cerret) de la Escuela de Ingeniería Industrial de la U. de Chile.

Junto con resaltar su contribución a los estándares de confección al replicar de manera inmediata lo que los grandes diseñadores estrenan en las pasarelas y su estrategia de elaboración de colecciones cortas con una cantidad limitada

Libros sobre Inditex



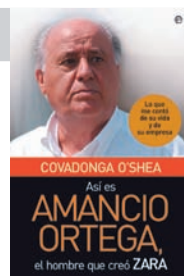
-Zarápolis. La Historia Secreta de un Imperio de la Moda. Autora: Cecilia Monllor. Primera Edición: 2001. Editorial: Del Bronce.



- Zara: El Modelo de Negocio de Inditex. Autor: Fernando Fábrega. Primera Edición: 2004. Editorial: Cyan.



- Amancio Ortega. De Cero a Zara. Autores: Xabier R. Blanco y Jesús Salgado. Primera Edición: 2004. Editorial: La Esfera de los Libros.



- Así es Amancio Ortega, el Hombre que creó Zara. Autor: Covadonga O'Shea. Primera Edición: 2008. Editorial: La Esfera de los Libros.



- Zara y sus Hermanas. Autor: Enrique Badía. Primera Edición: 2008. Editorial: LID.



- Zara: Visión y Estrategia de Amancio Ortega. Autor: David Martínez. Primera Edición: 2012. Editorial: Conecta.

de prendas, la directora del Centro de Retail de la U. Adolfo Ibáñez, Pilar Lamana, destaca la capacidad de “reducir los precios en forma permanente sin ofrecer grandes descuentos ni hacer publicidad”. A su juicio, este modelo es comparable al aplicado por la cadena supermercadista Walmart “en el sentido de la estrategia de precios *Every Day Low Price*, unido a un *Every Day Low cost*, provocado en el caso de Zara por reducir el exceso de mercadería sin rotación”.

Sobre esta base, sostiene que Zara debe ser un ejemplo para que las principales marcas de ropa que visten a los chilenos mejoren su calidad en materia de diseño.

EL DESAFÍO: PERPETUAR EL MODELO DE NEGOCIO

Es en la pequeña localidad de Arteixo —el corazón de Inditex desde su nacimiento en 1975, emplazado en A Coruña—, donde comienza a girar el gigantesco motor que envía la producción de Zara a todo el mundo, gracias a un modelo también virtuoso por su expansión enfocada y meditada. Cuando en 1992, Amancio Ortega decidió abrir su primera tienda en Latinoamérica, en México —y tras el éxito conquistado, expandirse en la región—, también creó un comité para adaptar las tendencias al continente, donde el éxito ha sido rotundo. Buena parte de éste se halla en que, para Inditex la moda es global: han sabido vender moda con apellidos, adaptarse a cada mercado y copar buena parte de ellos. No por nada, Inditex inaugura casi 500 tiendas por año. Pero el número de nuevos mercados en los que tiene sentido comercial que el grupo textil siga expandiéndose se agotará en breve lapso. Luis Lara advierte que uno de sus grandes retos será mantener el ritmo de crecimiento de la facturación mantenido en la última década.

¿Cuáles son las opciones? El experto apunta a la creación de bases en Estados

Unidos y Asia para desarrollarse en ambos mercados. Y que en Brasil, donde Zara de momento no es accesible a la emergente clase media, la empresa se plantee una estrategia ad-hoc, mientras en India haga lo necesario para acompañar el ritmo del mercado.

Junto al futuro de su estrategia básica de expansión de locales, el otro frente que debe enfrentar el *holding* es la venta por internet. Lara estima que las transacciones electrónicas podrían representar un 10% de la facturación a fines de esta década y podría ubicarse como la gran apuesta para adentrarse en mercados donde no funcionarían las tiendas físicas.

El equipo que lidera Pablo Isla en la presidencia de Inditex enfrenta un segundo desafío no menor: mantener los niveles de rentabilidad a los que se han acostumbrado los mercados. Cumplidos los objetivos de apertura de tiendas, inaugurar más locales puede suponer una cierta canibalización de ventas y una disminución de la rentabilidad de las inversiones. Esto podría llevar a que Inditex se vea tentada a alterar su actual patrón de “*sourcing*” en el que grosso modo se fabrica en Asia el 40% y en “proximidad” el otro 60%”, sentencia Lara.

El desafío más relevante es mantener la peculiar cultura empresarial de Inditex. “A pesar de que Pablo Isla ha tenido un aterrizaje en la compañía mucho mejor de lo que se esperaba, Amancio Ortega sigue liderando un papel importante como estandarte de la filosofía”, puntualiza Lara. Y es por eso que considera que el tema de la sucesión familiar en la medida en que “se tenga que buscar una fórmula para la integración de algún miembro de la familia en la estructura operativa y de toma de decisiones ejecutivas”.

En esto, prevé que es muy probable que Inditex repita el proceso que Walmart desarrolló tras la desaparición de Sam Walton en 1992, multiplicando las ventas y su presencia internacional. Cuando, junto a su legado corporativo, el empresario estadounidense dejó su anhelo por ir siempre abriendo camino. ■