

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 (Ceret) 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



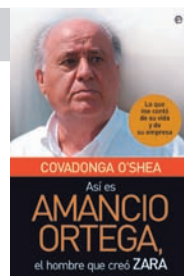
-Zarópolis: La Historia Secreta de un Imperio de la Moda. Autora: Cecilia Monllor. Primera Edición: 2001. Editorial: Del Bronce.



- 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. ■

“Él no ha pactado nunca con la mediocridad”

“Amancio ha dejado la presidencia a una persona de la que se fía plenamente y de la que tiene una admiración total”, afirma Covadonga O’Shea, autora de la única biografía autorizada sobre el empresario.

Desde que lo conoció en un viaje al núcleo de Inditex, en Arteixo (A Coruña), para conocer las instalaciones y el modelo de negocio de la compañía española, Covadonga O’Shea, fundadora de la revista de moda Telva y en aquella época también periodista de la publicación, quedó admirada de la estructura de negocio de la textil y del carácter de Amancio Ortega, cuyo nombre comenzaba a sonar con fuerza en el mundo empresarial.

A partir de ese encuentro, se fue forjando una amistad entre ambos, palpable en “Así es Amancio Ortega” (La esfera de los libros, 2008), la única biografía autorizada sobre el empresario. Covadonga, su autora, quien es presidenta del ISEM Fashion Business School de la Universidad de Navarra, acaba de presentar la séptima edición de su publicación en el círculo de negocios de moda de Nueva York. La escritora habla en esta entrevista sobre la personalidad de un hombre hecho a sí mismo, perseverante y visionario, quien a sus 75 años lidera una historia de éxito empresarial.

—Ud. ha comentado en varias ocasiones que la idea de hombre más rico del mundo resulta pobre para describir a Amancio Ortega. ¿Qué rasgos de su personalidad le diferencian de otros empresarios?

—Que básicamente no ha cambiado, me lo dijo un día. Me parece que es para subrayar su sencillez y humildad. Además, siempre repite que es muy

importante tener ideales y objetivos en la vida y poner todo tu esfuerzo para conseguirlos. Es un hombre de una gran inteligencia natural y una visión de futuro, con una enorme energía, muy exigente, pero con capacidad para estar cerca de las personas.

—Se le describe también como un hombre que logró superarse a sí mismo y su condición.

—Es lo asombroso; este hombre pasará a la historia. Se dice mucho que dejó de estudiar cuando tenía 13 años, que parece que todo son corazonadas, y eso no es así, en absoluto. Toda la integración vertical ha sido un chispazo de inteligencia, apoyado también por José María Castellanos, que fue su primer consejero delegado, que era un fenómeno. Sabía lo que él quería, poner el diseño y la producción junto a la distribución en la tienda, tener la integración vertical

—Esa imagen de trabajador muy comprometido ¿es efectiva en la realidad?

—Sí, está siempre trabajando y está muy al día de lo que ocurre en el mundo. Hace dos semanas le llamé por teléfono, un viernes, no me di cuenta de que eran las 6:30 de la tarde en España. Estaba en una reunión, aún así la secretaria se lo dijo y él salió de la reunión, me llamó y me dijo: “Mira, perdóname pero estoy en un *meeting* con todos los directores de todas las marcas”. Y pensé: Dios mío, viernes a las 6:30 de la tarde, con 76 años. Eso es lo que ha hecho toda su vida. Aunque ha dejado la presidencia, no deja de ir a trabajar todos los días.

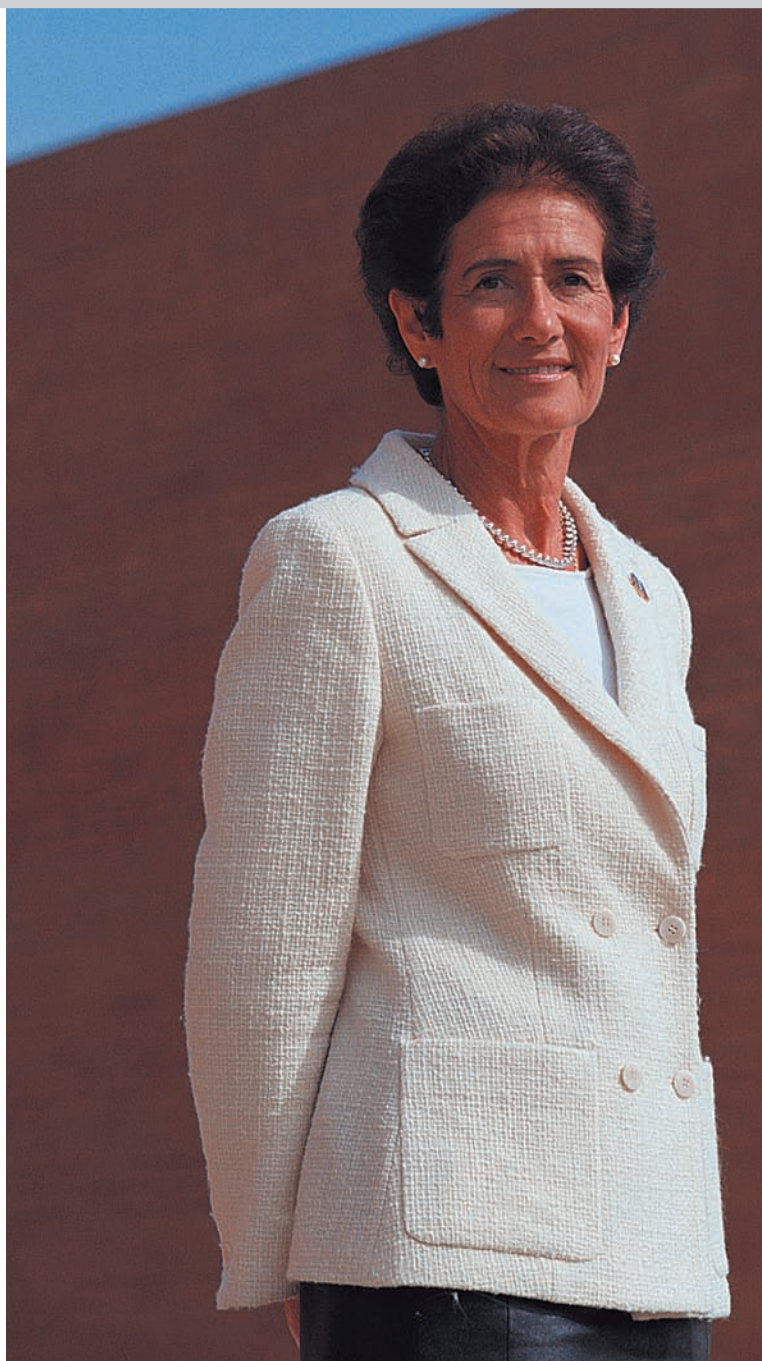
—Junto a la aspiración por el trabajo bien hecho, se le presenta como alguien intuitivo, y muy abierto a las críticas.

—Tiene las ideas muy claras, es muy visionario y al mismo tiempo, muy práctico. Armani, por ejemplo, quería hacer una *joint venture* con él, querían venderle Sephora ... pero él sabe por dónde tiene que ir y qué es lo que tiene que hacer. Y es verdad que escucha, él me ha hecho a mí más preguntas que yo a él, incluso, él me pedía que le dijera lo que no me gustaba de Zara. Su idea es que Zara tenía que estar en los mejores sitios, que él escogía, y no se ha equivocado. La tienda de ahora de la Quinta Avenida (Nueva York) está casi en frente de Louis Vuitton.

—Reacio a salir en los medios, ¿cómo consiguió que aprobara que usted escribiera el libro?

—Me costó mucho porque no quería apuntarse sólo al éxito. Pero yo le dije: “es que vas a pasar a la historia como el hombre más rico y no tiene nada que ver con lo que tú eres”. Él pensaba que era injusto que la gente pensase que esto lo había hecho él solo. “Esto lo hemos hecho, decía entonces, 80.000 personas”. Ahora son 110.000. Y yo le argumentaba: todos ellos serán muy buenos profesionales, pero sin ti hubiesen hecho otras cosas, no Inditex.

—En su libro queda constancia de esto, atribuye el éxito a todo su equipo.



—Él tenía una idea muy clara de lo que quería y se rodeó de personas complementarias, muy inteligentes. Siempre ha buscado la excelencia y se ha rodeado de personas que entendieran su proyecto y supieran llevarlo a cabo. Ése es un síntoma de inteligencia porque no le da miedo que los demás hablen inglés y él no... No ha pactado nunca con la mediocridad.

—¿Por ejemplo?

—Él cuida los detalles al extremo. Me contaba una vez que en uno de los escaparates de la parte baja de La Coruña vio una lámpara de lujo. En seguida llamó al responsable y le dijo que eso no podía ser porque una cosa es la excelencia y el buen gusto, el sello de Zara, y otra el lujo.

—Amancio Ortega tiene una idea clara sobre la vida: todo el mundo nace para cumplir una misión. También que el dinero no es un fin, sólo tiene sentido si se emplea para cumplir objetivos. ¿Cuáles son, para él, los objetivos a los que hace referencia?

—Su objetivo es ayudar al mundo entero, porque lo está haciendo... lo que pasa es que no lo dice. Yo una vez le comenté por qué no hacía una fundación, y él me dijo que qué más podía hacer que 110.000 personas vivan bien gracias al trabajo.

—¿Y de qué manera ha beneficiado a su gente?

—Por ejemplo, cuando salió a Bolsa la compañía tuvo la gran idea de darle a cada uno de los trabajadores 50 acciones por año de trabajo, que ahora han superado los 100 euros, o sea, han cuadruplicado su valor. El que llevaba treinta años se pudo comprar una casa, mandar a sus hijos a estudiar... Fue una idea brillante de un hombre que sabe el valor del trabajo y del dinero.

LA MANO DERECHA

—Inditex, se dice en el libro, ha llegado a ser lo que es por tratarse de una “empresa con alma”. ¿Qué requisitos debe tener el equipo que trabaja con él?

—Amancio siempre ha buscado que la gente esté convencida de lo que supone ese trabajo y luche por sacarlo adelante al máximo. Por ejemplo, cuando eligió para consejero delegado a Pablo Isla (tuvo los mejores *head hunters*) se quedó entusiasmado porque lo vio con una ilusión enorme, preguntó por todo. Y me dijo: “lo único que no me preguntó es cuánto iba a ganar. Y con eso a mí me ganó el corazón”. Se dio cuenta de que era una persona muy inteligente que no iba sólo a ganar dinero.

—¿Cómo valora la gestión de Pablo Isla al frente de Inditex?

—Tiene la misma filosofía de Amancio. Tampoco quiere publicidad extra, no quiere destacar. Es como una prudencia... Es una maravilla cómo Amancio ha inculcado esta idea a toda la empresa y ha puesto todos los medios para tener un equipo muy bueno, dejando la presidencia a una persona muy joven, de la que se fía plenamente y de la que tiene una admiración total. ■

¿Debilidad? “Quizás su excesivo paternalismo”

“La pregunta que surge es, ¿qué pasará cuando él ya no esté?”, cuestiona David Martínez, autor de “Zara, Visión y Estrategia de Amancio Ortega”, el libro más reciente escrito sobre el empresario.



“Zara es el fenómeno del momento. Cuesta creer que en plena crisis económica en España y con las graves dificultades por las que están atravesando miles de empresas, exista un grupo textil que rompe récords de ventas, crea empleo dentro y fuera de nuestro país, invierte más de 1.000 millones de euros

y ha logrado exportar una marca conocida en todo el mundo”.

Esta reflexión del recién estrenado libro “Zara, Visión y Estrategia de Amancio Ortega”, del periodista español David Martínez —obra que se publicará en Chile a mediados de este año— resume la sensación que genera esta marca a nivel mundial.

Abordar la trayectoria del tercer hombre más rico del planeta (según Forbes) significó para este editor de la sección económica de la versión digital del diario español La Vanguardia un trabajo de “un año y medio siguiendo los pasos de Amancio Ortega, entrevistando a personas que lo conocen, trabajadores, directivos, empleados, familiares y a partir de ahí coincidí con él de manera casual en la sede de Zara en Galicia y tuve una breve conversación con él”.

—¿Cómo fue esa conversación?

—Si bien fue breve, me contó algunos aspectos de su vida personal. Y junto con la información de personas que lo conocen y entrevistas a todos los directivos de la compañía, he podido describir y explicar este modelo de negocio para que sirva a futuros emprendedores.

—¿De qué manera?

—Este libro intenta animar y ser didáctico. Creo que una de las soluciones a la actual crisis en España es que los emprendedores puedan salir adelante y un modelo a imitar puede ser Amancio Ortega.

—¿Cómo lo marcó provenir de una familia de su origen socioeconómico modesto?

—Él era muy pobre, su padre era ferroviario, su madre no trabajaba, y ése entorno familiar duro lo hizo comprender el valor de las cosas. Y a partir de ahí explico la anécdota en el sentido de empezar a crear un imperio en algo

tan necesario como es el vestir, y ése es uno de sus principales aciertos.

—¿Cómo es posible que Ortega haya logrado este éxito sin estudios universitarios?

—Es una persona sin estudios, pero con una gran curiosidad y rodeado de gente muy preparada a nivel de directivos. Su afán y persistencia lo han llevado a formar este imperio. Precisamente eso es lo que lo hace atractivo para conocerlo a nivel periodístico y como modelo empresarial.

—¿Qué lo diferencia de otros empresarios del mismo rubro?

—Su perspicacia. Es una persona muy curiosa, completamente conectada al mundo de la juventud, de las prendas y la moda. Y hace 40 años quiso democratizar la moda gracias al acceso con precios convenientes. A cuantos más segmentos y perfiles económicos o sociales se pueda acceder, mejor para Zara. Es cierto que hay países de América Latina donde es considerada una marca de lujo, pero intenta vestir los 360 grados de la vida de sus clientes; que una madre pueda vestirse en Zara, como también sus hijos, las adolescentes, las universitarias, las chicas y chicos trabajadores. Es una preocupación de la compañía ofrecer moda de forma democrática.

—¿Cómo resume las claves de lo que ud. denomina el “mayor milagro empresarial de la última década”?

—Una de las claves es que la sucursal es el punto de conexión con los clientes. Consideran la información sobre los compradores que entran a Zara, las adquisiciones que hacen, las prendas que no se llevan y las preferencias. Esa información servirá a los diseñadores para crear nuevas tendencias y productos. Hay una disciplina muy fuerte en todos los puestos del grupo.

—¿Cuál es el elemento fundamental?

—La base del éxito de este negocio es la eliminación de los intermediarios.

—¿Cómo funciona este sistema de producción?

—La empresa gestiona todos los productos. Compra la materia prima a países en vías de desarrollo, y a partir de ahí asumen toda la confección, producción, distribución y logística para que llegue en un máximo de dos semanas a la tienda. Hay que tener en cuenta que todo el grupo Inditex