

Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999

● LUIS ALONSO ÁLVAREZ¹
Universidade de A Coruña

Galicia es un país muy poco habituado a los éxitos empresariales. No hay más que echar una ojeada a la prensa diaria para convencerse de que aquellos productos que presentan determinadas ventajas competitivas para las firmas del país —los derivados, por ejemplo, de los complejos marítimo o pecuario— han sido especialmente flagelados por las más recientes de las fatalidades. Por ello, cuando una empresa autóctona adquiere dimensiones notables en el exterior, no deja de provocar una cierta perplejidad entre sus naturales. Este es el caso del grupo coruñés Industrias de Diseño Textil, S.A. (*Inditex*), más conocido por su buque insignia comercial *Zara*, que ha sorprendido también a analistas y académicos por su rápido posicionamiento en el mercado internacional. De vender confección doméstica en el mercado local durante la década de los sesenta, ha pasado a diseñar, producir y distribuir todo tipo de prendas de vestir y complementos para el consumo de masas en 33 países —en tres continentes—, compitiendo ventajosamente con líderes, como la estadounidense *Gap* o la sueca *Hennes & Mauritz*, y superando a otras que hasta no hace mucho se situaban entre las más relevantes. De hecho, esto la ha convertido en la primera firma regional en términos de beneficios netos consolidados, muy por delante de nuestra mayor empresa en facturación, la factoría Citroën Hispania.

En lo que sigue, trataré de reconstruir la breve historia del grupo, desde sus discretos orígenes, para presentar en segundo lugar algunos indicadores interna-

1. Una versión previa de este trabajo fue presentada a la sesión sobre «Competitividad internacional de la empresa española» del VII Congreso de la Asociación de Historia Económica, Zaragoza, 19-21 de septiembre de 2001. Deseo expresar mi agradecimiento a Carles Sudrià y Jesús María Valdaliso por las observaciones que efectuaron como relatores de la sesión, que hago extensibles a los dos evaluadores anónimos que informaron su publicación.

CUADRO 1
ALGUNAS MACROMAGNITUDES DEL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL, 1996-2000

	1996	1997	1998	1999	2000
Número empresas	7.676	7.857	7.657	7.650	7.657
Número trabajadores	268.965	273.475	275.752	275.700	278.200
Producción	2.241	2.341	2.427	2.360	2.467
Importaciones	789	934	1.011	1.091	1.282
Exportaciones	551	654	752	795	878
Valor añadido	—	974.000	998.000	1.005.000	1.035.000

Fuente: Web del Centro de Información Textil y de la Confección (Cityc). Las cifras incluyen el textil, la confección y las fibras químicas. Las unidades monetarias, en miles de millones de pesetas.

cionales que permiten conocer y comparar con otras sociedades del sector sus niveles de competitividad y, finalmente, centrarme en las ventajas que hicieron posible su éxito. Las fuentes primarias de información utilizadas han sido las *Memorias* anuales de la empresa y de sus competidoras, el directorio Ardán, los *reports* que determinados analistas financieros proporcionan a sus clientes –se trata de estudios en el corto plazo, pero que resultan útiles para el análisis histórico– y, sobre todo, una entrevista mantenida con el consejero delegado de Inditex y que me permitió aclarar muchas de mis numerosas dudas².

Se ha dicho que las empresas de la confección textil presentan una existencia efímera, siendo reemplazadas de continuo unas por otras³. La dificultad de mantener la ventaja competitiva –por ejemplo, el bajo coste del empleo derivado de las deslocalizaciones– ha hecho modificar la estructura internacional del sector, de modo que sociedades que hace solo unos lustros eran pioneras en la exportación, en la actualidad y en el mejor de los casos no resultan más que meras sombras de lo que en el pasado han sido, si es que todavía mantienen su presencia en el mercado. Y de igual modo, firmas que hace treinta años no eran más que modestos negocios, donde fabricantes y distribuidores coincidían con los componentes de la unidad familiar, constituyen en la actualidad lo que en el argot empresarial se califican como *killers*. El mapa actual de la confección textil global no tiene que ver ya con el de hace veinte años, ni en el tamaño de las empresas, ni en los nombres de las sociedades que lideran el sector, ni en el volumen generado por sus exportaciones, ni en los países donde asientan sus sedes. El más significativo de las actuales *killers* de la confección, la norteamericana *Gap*, fue creado por dos desconocidos, Don y Doris Fisher, en San Francisco en 1969. Lo mismo sucede con *Ann Taylor*, la diseñadora de moda femenina, cuyos orígenes datan de 1954, cuando abrió su tienda en New Haven. *The Limited* se estableció

2. Agradezco al Dr. José María Castellano la deferencia de responder a mis preguntas. En todo caso, las posibles inexactitudes en los análisis solo a mí pueden serme imputables.

3. Singleton (2000), p. 1.

CUADRO 2
LOS LÍDERES DE LA CONFECCIÓN TEXTIL EN ESPAÑA EN 1999

Grupos y Empresas	Facturación	Beneficios netos	Cash Flow	Recursos propios
Inditex	338.607	34.314	53.031	148.613
Cortefiel	99.683	8.145	—	—
Mango (Punto Fa)	70.148	9.769	11.897	28.164
Sara Lee España	64.930	—	—	—
Induyco (El Corte Inglés)	57.583	584	1.081	4.327
Burberry Spain (*)	32.778	3.200	3.900	14.000
Benetton España	22.700	2.123	3.369	4.520
Levi Strauss España (**)	20.850	1.163	2.638	1.493
Grupo Sáez Merino	20.705	3.412	2.731	8.007
Vives Vidal Vivesa (*)	15.945	658	—	6.131
Corp. Empresarial Valls	14.989	838	1.793	8.843

Fuente: *Fomento de la Producción (octubre 2000)* y elaboración propia. Las unidades monetarias, en millones de pesetas. (*) Datos de 1998; (**), datos de 1997

en 1963 en la localidad de Columbus (Ohio). La suiza *Charles Vögele* es solo un poco anterior, de 1955, y la británica *Next* data de una fecha muy reciente (1982), aunque no tanto como la española *Mango* (1987). Por supuesto que no todos los *killers* disfrutaron de semejante juventud. En algunos casos proceden de mucho más atrás (la norteamericana *Abercrombie & Fitsh*, la italiana *Benetton*, la holandesa *C&A*, la sueca *Hennes & Mauritz*), pero en realidad han comenzado a operar como líderes a partir de los años setenta y ochenta (y algunas, como *C&A* o *Marks & Spencer*, no han podido soportar la durísima competencia y han visto reducidos sustancialmente sus mercados en los últimos tiempos).

Pero no es solo una breve historia y una salida reciente al mercado internacional lo que tienen en común los líderes mundiales de la industria textil de la confección. Les unen, además, como veremos más adelante, una cultura empresarial heterodoxa —pero que lleva ya camino de convertirse en una nueva ortodoxia— y un señalado apoyo en una mercadotecnia sofisticada, aprovechando las mayores ventajas que les proporciona una economía cada vez más internacionalizada.

En España, esta globalización ha supuesto un fuerte estímulo para el crecimiento del sector de la confección que, frente al textil productor de tejidos, ha carecido hasta hace algunos años de una tradición empresarial significativa. Su irrupción provocó, además, una intensa crisis en la década de los ochenta, a la que siguió una reordenación en la segunda mitad de los noventa, apreciable en términos de concentración de sociedades —a través de integraciones verticales y horizontales— y en el aumento de la producción y del empleo (véase el cuadro 1). Al tiempo, indujo una creciente competencia internacional, como puede observarse en el cuadro, en donde se advierte el alza de importaciones y exportaciones.

Entre algunas de las razones que explican la creciente presencia de la confección española en los mercados exteriores podemos señalar la progresiva eliminación de las barreras de entrada, desde 1986, que restringían el tráfico mundial de bienes y capitales, la búsqueda de respuestas internacionales a los movimientos competitivos de las empresas extranjeras en los mercados domésticos, la homogeneización en las preferencias del consumo de masas y la rápida difusión de las tecnologías, en especial las de transferencia de información⁴. En el cuadro 2 pueden verse las mayores firmas españolas del sector de la confección, en el que figura en primer lugar el *holding Inditex*, tanto por volumen de ventas como por beneficios netos y demás parámetros.

Del origen familiar de los años sesenta a la expansión internacional de los noventa

Los orígenes del grupo hay que vincularlos necesariamente a la figura de su presidente, que, en la más estricta tradición americana, resultaba un perfecto desconocido⁵. Sin ningún precedente familiar en el negocio del textil, Amancio Ortega Gaona aparcó en él de una manera muy circunstancial, algo que recuerda a las biografías de los hombres de empresa que recrearon las factorías de Hollywood: a fines de los años cincuenta era un simple repartidor –más tarde dependiente– de algunas de las primeras tiendas de confección coruñesas, como *Camisería Gala*, *La Espuma* o el emblemático establecimiento *La Maja*. En esta plataforma aventajada adquirió una valiosa experiencia profesional, desde el contacto con las tendencias de la incipiente moda de masas hasta el acceso directo a los fabricantes de tejidos y a las redes de distribución. Allí aprendió a conocer de primera mano las preferencias de los consumidores y a valorar lo que significaba su rápida satisfacción en términos de oportunidad. Disponía así de algunas de las claves del éxito que en el futuro marcarían el carácter de sus actividades, pero, también, de la formación indispensable en todo hombre de negocios.

Sus primeras tentativas como empresario comenzaron de manera muy modesta, primero en la vivienda familiar –con la única ayuda de los suyos como empleo–, compaginando el trabajo para otros con el propio; luego en un local comercial alquilado, experimentando en diseños de batas y lencería. Sus contactos con fabricantes de tejidos catalanes y valencianos le dieron acceso a pre-

4. Tomo este análisis de Flavián Blanco y Polo Redondo (2000), p. 141.

5. La historia de la empresa entre 1963 y 1985 es de difícil reconstrucción por la escasa disponibilidad de fuentes primarias. Tampoco he podido recurrir para estas fechas a las *Memorias anuales*. Por ello, los datos que aquí aparecen proceden en gran parte de entrevistas mantenidas con dirigentes sindicales y la ya citada con el consejero delegado de la firma. A partir de 1985 desaparece esta opacidad y resulta posible la consulta de los datos contables básicos.

cios de mayorista. Conseguir un perfecto aprovechamiento de esas telas sobre las que se redibujaban miles de veces los patrones para «optimizar» su utilización eliminando retales, confeccionarlas y distribuirlas sin intermediación entre sus antiguos clientes le permitieron vender a unos precios que no conocían competencia. Con los beneficios de la actividad familiar, Ortega dio el salto en 1963 a una producción de mayor escala y pensando en el consumo de masas. Así es como nació *Confecciones Goa* —el acrónimo es una inversión de las iniciales de su nombre— en un conocido polígono industrial coruñés, que contaba ya con fábrica propia —inicialmente con unos 125 empleados hasta alcanzar los 380— y comercializaba lencería y ropa femenina de su sello entre minoristas, mayoristas, centrales de compra, algunas de ellas extranjeras, y más adelante entre las grandes superficies —Simago, Prica, Continente— que por entonces comenzaban a emerger en el mercado español. Su negocio integraba ya las actividades de diseño y confección (las sociedades *Goa* y *Noite* para lencería y *Samlor* para otras prendas femeninas), mientras que el aprovisionamiento de tejidos y la distribución dependían básicamente de operadores exteriores. Se calcula que al cabo de diez años, el grupo alcanzaba un volumen anual de ventas próximo a los 2.000 millones de pesetas⁶.

El desarrollo de una primitiva *integración vertical* data de 1975, tras la creación de la primera tienda *Zara* en A Coruña para comercializar prendas de mujer, hombre y niño⁷, un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptables a precios razonables. Se trataba de un segmento que ya satisfacían *Gap* y *The Limited* en América y *C&A* en Alemania⁸. De este modo se incorporó la distribución al ciclo productivo. Era la primera vez que se realizaba algo semejante en el sector de la moda. Hasta ese momento, la ortodoxia ordenaba que los empresarios recién llegados a la confección textil en cualquier lugar del mundo habían de limitarse a fabricar lo que luego distribuían otros, de mayor capacidad y cultura financiera y comercial. Los establecimientos de Ortega, sin embargo, habían reunido en una sola firma ambas funciones, por lo que disponía de márgenes mayores que sus competidores y podía, por tanto, vender a precios más bajos. La ventaja inicial con la que concurría permitió a Ortega establecer al año siguiente la sociedad *Goasam*, en Arteixo (A Coruña), como propietaria de *Zara*, que ya conformaba una pequeña cadena comercial en la ciudad herculina. Gran parte del éxito alcanzado por sus tiendas en el mercado regional derivaba de una elección adecuada del lugar de emplazamiento: dado que la firma no emitía publicidad por ahorro de costes, habían de estar situadas en lugares céntricos, muy concurridos por el tipo de público al que iba dirigido

6. Castellano (1993), p. 402.

7. Inicialmente, se trataba de vender la producción propia de Goa, pero poco a poco fue abriéndose a la ajena, de modo que la comercialización de prendas adquiridas a otros fabricantes llegó a alcanzar un 85% (Castellano, 1993, p. 402).

8. Benache y Cerviño (1997), 54.

el producto, y disponer del reclamo de un escaparate de poderoso atractivo, muy conceptual y conseguido con gran economía de medios.

Pero no se trataba tan sólo de acercar la oferta a los consumidores, sino también de conocer sus preferencias y, sobre todo, de darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Y junto a esto, el *stock* cero. Ortega había conocido, por el contacto y la experiencia adquirida con sus antiguos empresarios, la desventaja que suponían los invendidos en términos de inmovilización de capital circulante: o se liquidaban rápidamente o quedaban condenados para siempre al almacén. De este modo, la mayor parte de los elementos que iban a definir el carácter futuro de sus sociedades estaban ya en forma embrionaria en la gestión de *Goasam*: por un lado, el procedimiento *just in time* –que posibilitó la rápida satisfacción de las preferencias de los consumidores–, una invención japonesa que Ortega había descubierto de manera intuitiva; por otro, la *integración vertical* de los procesos de diseño, producción y distribución.

Con este poderoso armamento, el mercado local y regional se presentaban ya pequeños a la altura de los primeros ochenta. Era, pues, necesario iniciar la expansión en el mercado español, para lo que contó con la colaboración de un primer grupo de *managers* (en parte, procedentes del *staff* de la Escuela de Estudios Empresariales de A Coruña). Esta ayuda resultó fundamental, porque en el salto de la firma familiar a la de mayor escala era donde fracasaban muchos curtidos hombres de negocios. Ortega, no obstante, supo realizarlo de manera razonable, delegando funciones en aquellas actividades que no dominaba.

Para dar cobertura a esta transición surgió en 1985 Industria de Diseño Textil S.A, *Inditex*, que pasó a ser la sociedad matriz de las demás y supuso un punto de inflexión en la historia del grupo, inaugurando una nueva etapa de expansión. Por primera vez aumentaba su capacidad productiva de manera relevante, algo en lo que tuvieron mucho que ver la reformulación del diseño propio, que se había afianzado y depurado de manera progresiva, y el desvío de parte de la producción –*deslocalización*– hacia talleres particulares y cooperativas locales, creados al margen del *holding*. Pero también fue el momento en que *Zara* se expandió por el territorio peninsular en busca de un mercado de masas, instalando puntos de venta en las principales capitales de provincia. En 1985 el grupo disponía ya de siete empresas de confección, casi 1.100 empleados y 41 establecimientos comerciales en España que le reportaban una facturación de 14.600 millones de pesetas.

Esta expansión doméstica exigió de un esfuerzo inversor para el que raramente se buscaron recursos exteriores –salvo en los últimos años, en que el desarrollo internacional exigió financiación bancaria y recientemente una salida a bolsa–, por lo que se procedió de una doble manera. Por un lado, se renunció a repartir dividendos, algo que no resultaba complicado dado que el número de sus accionistas coincidía con el pequeño núcleo familiar. (Aún hoy, cuando sus beneficios han alcanzado en el ejercicio de 2000 la significativa cifra de los

43.000 millones de pesetas, sus accionistas tan sólo han recibido dividendos por valor de 1.000 millones, menos del 3 %.) La otra base de la financiación procedía del elevado nivel de liquidez (*cash flow*) que reportaban los numerosos puntos de venta de Zara —en donde la velocidad de ingreso por producto final era muy superior a la del pago de *inputs*— y que permitieron, juntamente con la parte del beneficio no distribuida, financiar su crecimiento en el mercado español.

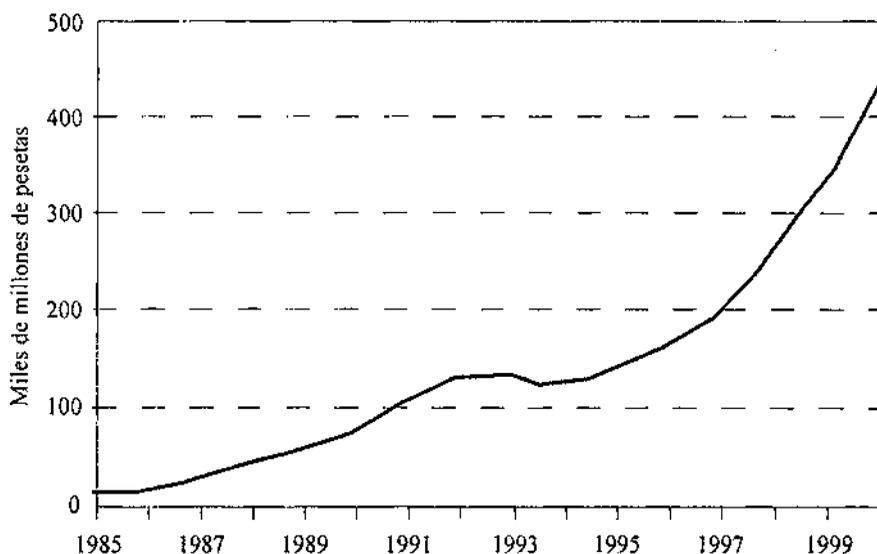
A finales de los años ochenta, la concentración vertical de las empresas de Ortega avanzaba con paso seguro y decidido e incluía diseño propio, confección, comercialización y distribución. Sin embargo, la creciente saturación y madurez del mercado español indujo a modificar la estrategia de crecimiento. El grupo estaba ya preparado para iniciar su primera expansión en el exterior —para lo que se creó *Zara Holding B.V.* con sede en Holanda por motivos tributarios— a partir de su salida natural, Portugal (1988), y poco después Estados Unidos y Francia (1989).

Sin embargo, la necesidad de abastecer a un número creciente de puntos de venta en toda España, así como las primeras tentativas de llegar al mercado internacional, habían creado algunos estrangulamientos en la cadena productiva, que se resolvieron con la incorporación de varias secuencias de *robots* que flexibilizaron en mayor medida los procesos de fabricación. El sistema, que había sido diseñado por los ingenieros de la fábrica japonesa de automóviles Toyota, añadía sensibles innovaciones a la cadena clásica, creada en el cambio de siglo para la factoría del primer Henry Ford⁹. A los servidores de los *toyotas* se les exigía trabajar de pie, lo que puede parecer fatigoso, pero resultaba básico para desarrollar una actividad polifuncional. De hecho, todos ellos rotaban en sus puestos de trabajo y acababan por dominar el conjunto del ciclo, sin realizar siempre la misma operación, algo que en la cadena clásica solía provocar graves patologías personales. En lugar de fomentar la competencia, el sistema estimulaba la cooperación y la creatividad entre los trabajadores, reforzando el espíritu de equipo, de modo que unos suplían a otros cuando se manifestaba necesario¹⁰. Y del sector del automóvil para el que fueron creados, los *toyotas* se adaptaron a otras actividades,

9. Una síntesis del procedimiento en Valdaliso y López (2000), p. 453. Los autores utilizan como referencia a M.A. Cusomano (1985), *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Harvard University Press, I. Nonoka (1995), «The Development of Company Quality Control and Quality Circles at Toyota Motor Corporation and Nissan Motor Co. Ltd», en H. Shiomi y K. Wada (eds), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press, y K. Wada (1995), «The Emergence of «Flow Production» Method in Japan», en H. Shiomi y K. Wada (eds).

10. En este sentido, es bien significativo que *Inditex* apenas haya mantenido conflictos laborales en sus empresas —otra cuestión son las subcontratas, especialmente en almacenes—, salvo los protagonizados por grupos feministas («la anorexia mata, Zara dispara»). La opinión de los sindicalistas consultados es que *Inditex* resulta un negociador muy duro, pero acaba incorporando las mejoras laborales propuestas por los sindicatos.

GRÁFICO 1
FACTURACIÓN DE INDITEX, 1985-2000

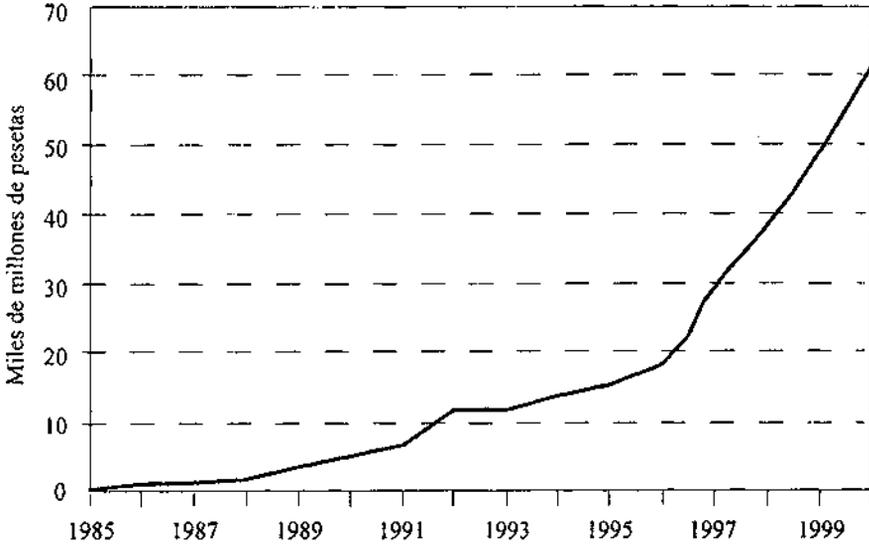


Fuentes: Memorias Inditex, Cabanela Omil (1987), Directorios Ardán, MSDW (2000) y GSIR (1999).

entre ellas la confección textil. En 1991 fueron incorporados a la producción de *Inditex* –algo muy perceptible en la facturación del grupo, que pasó de 77.000 millones en 1990 a 132.000 en solo dos años (véase el gráfico 1)–, aunque tan sólo en alguna de las fases del proceso, el corte de las telas previamente diseñadas y el ensamblaje de determinadas prendas que exigían una mayor rapidez de acceso al mercado. El resto de las operaciones más intensivas en empleo eran realizadas, como veremos, por sociedades y cooperativas independientes, que poco a poco se expandieron por Galicia y norte de Portugal.

La incorporación de los *robots* permitió eliminar los estrangulamientos en el ciclo y aplicar en mayor grado el procedimiento del *JIT*, pero también aumentar la escala de la producción. De ese modo, se reanudó con fuerza la expansión del grupo en el exterior. Así, en 1992 se abrieron las primeras tiendas en México; en 1993 en Grecia; en 1994 en Bélgica y Suecia; en 1995 en Malta; en 1996 en Chipre; en 1997 en Noruega, Turquía, Japón e Israel; en 1998 en Argentina, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Dubai, Kuwait y China; en 1999 en Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay y, finalmente, en 2000, en Austria, Dinamarca, Andorra y Qatar, hasta contabilizar algo más de 1.000 establecimientos comerciales a finales de año. Inditex opera en 33 países y ha logrado penetrar en tres de los mercados europeos clave: Francia, Alemania y Reino Unido (no así en Italia, un

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DEL EBT DE INDITEX, 1985-2000



Fuentes: *Memorias Inditex*, Cabanela Omil (1987), Directorios Ardán, MSDW (2000) y GSIR (1999).

área de elevadísimas barreras prácticas de entrada)¹¹. La complejidad del sistema de distribución llegó a tales niveles de respuesta que fue preciso crear un *centro logístico* totalmente informatizado (1995), y un sistema de telecomunicaciones integrado, para unir la sede central de *Inditex* en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta en todo el mundo.

Los costes de la expansión internacional de la primera mitad de los años noventa fueron notables y se manifestaron en un mayor endeudamiento y en un menor crecimiento de los beneficios entre 1992 y 1995. Para liberarse de la dependencia del crédito a corto plazo al que habían recurrido —en 1993 el conjunto de su deuda equivalía a un 26,3 % de los pasivos, según el *Informe* del grupo—, consiguió contratar créditos multidivisa a largo plazo con J.P. Morgan. Por lo que respecta a los beneficios antes de impuestos (EBT), lograron remontarse a partir de 1996 por la vía de la mayor facturación que le proporcionó la expansión internacional —según el gráfico 1, pasó ésta de 143.617 millones de pesetas en 1995 a 435.000 en 2000, lo que supuso triplicarse—, rebasando aquéllos la cifra de los 61.369 millones, lo que equivalía a multiplicarse casi por 8 respecto al punto de partida (gráfico 2).

11. Entre otras, la lentitud y complicación del proceso burocrático de apertura de tiendas, que depende de cupos de licencia, juntas consultivas de comerciantes y determinados «mecanismos informales» (Bonache y Cerviño, 1997, p. 59). En 1997, *Inditex* llegó a un acuerdo con *Benetton* para crear una *joint venture* de entrada en el mercado italiano que acabó por fracasar.

CUADRO 3
FACTURACIÓN (F) Y BENEFICIO NETO (B) DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL, 1994-1999
 (Monedas nacionales en millones)

Sociedad	Ejercicio 1994			Ejercicio 1995			Ejercicio 1996			Ejercicio 1997			Ejercicio 1998			Ejercicio 1999		
	Factura- ción	Ben. Neto	(%) B/F															
Abercrombie & Fitch (\$)	236	14	5,9	335	24,6	7,3	521	48,3	9,3	815	102,1	12,5	1042	149,6	14,4	1.217	166,5	13,7
Ann Taylor (\$)	731	(0,9)	(0,0)	798	8,6	1,0	781	11,8	1,5	911	41,5	4,5	1.084	66,5	6,1	1.248	73,2	5,8
Benetton (Lit)	2.939	220,3	7,5	2.871	245,7	8,6	3.636	290,1	8,0	3.833	293,2	7,6	3.837	322,2	8,4	4.150	388,0	9,3
GAP (\$)	4.395	354,0	8,0	5.284	452,9	8,5	6.507	533,9	8,2	9.054	824,8	9,1	11.635	1.121,9	9,6	14.457	1.338,4	9,3
Hennes & Mauritz (Skr)	12.350	973,0	7,8	14.522	1301,0	8,9	18.010	1.691,0	9,3	22.540	2.286,9	10,1	27.888	3.075,4	11,0	30.453	2.532,7	8,3
Inditex-Zara (Pts)	123.815	85.713,0	6,9	143.617	9.155,0	6,3	167.795	12.131,0	7,2	202.565	19.564,0	9,7	268.665	25.440,0	9,5	338.607	34.314,0	10,1
The Limited (\$)	7.881	348,0	4,4	8.645	434,0	5,0	8.667	167,0	1,9	8.814	318,0	3,6	9.500	445,0	4,7	10.082	530,0	5,3
Next (£)	544	64,0	11,7	653	81,0	12,4	946	118,2	12,4	1.176	136,6	11,6	1.239	123,9	9,9	1.425	140,2	9,8
Vogete (Sfr)	—	—	—	743	46,7	6,2	866	50,5	5,8	988	65,3	6,6	1.185	102,7	8,6	1.437	133,2	9,2

Fuente: Informes anuales de las sociedades, MSDW (2000), GSIR (1999) y elaboración propia.

La competitividad internacional de *Inditex*

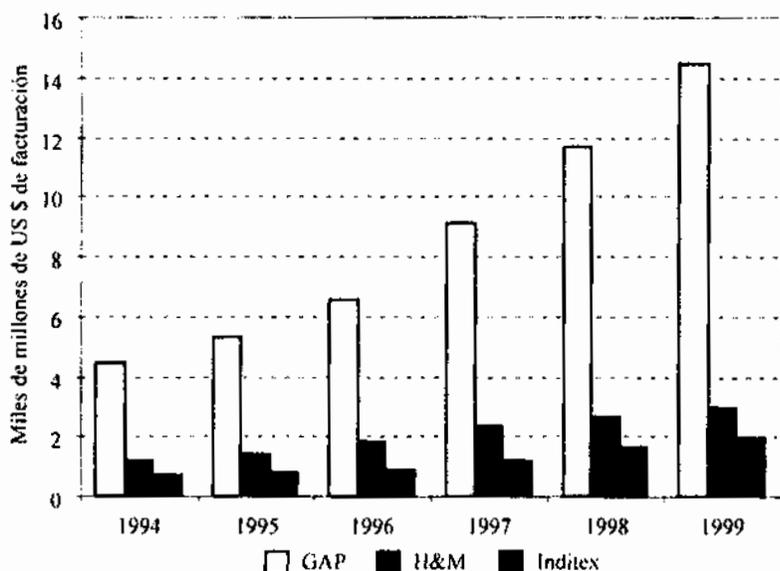
Podemos medir la competitividad internacional de una empresa a través de la comparación de determinadas variables con las firmas rivales: las fluctuaciones del volumen de negocio generado en el exterior (exportaciones), el número de puntos de venta con que cuenta fuera de sus fronteras (o los metros cuadrados que suman estas superficies), la cantidad y variedad de mercados nacionales en donde opera, la propia valoración que realizan los mercados de valores o determinadas *ratios* de gestión o financieras. Pero en todo caso, ello requiere que en primer lugar establezcamos el tamaño de las firmas con las que compite *Inditex*.

En el cuadro 3 pueden observarse los indicadores de los nueve mayores *killers* de la confección textil, seleccionados como tales por los analistas financieros. Sin embargo, tan sólo tres de ellos destacan por compaginar la magnitud de su facturación y el crecimiento superior de sus beneficios. Se trata de la americana *Gap*, la sueca *Hennes & Mauritz* y la española *Inditex*. Se ha descartado incluir otras sociedades con elevada facturación o beneficios, pero de baja *ratio* beneficio / facturación (*Ann Taylor*), que carecen de dimensión internacional (*Abercrombie & Fitch*, *The Limited*, *Next*) o, si existe, no se realiza a través de canales de comercialización propios (*Benetton*).

Por lo que respecta al tamaño de la empresa, *Inditex* es de los *killers* menores. El gráfico 3 revela la evolución de la facturación en dólares de la muestra seleccionada, en donde destaca el gigante *Gap*, que sobrepasaba la cifra de 14 mil millones de dólares en 1999 (y una facturación media de casi 9 mil millones entre 1994 y 1999). A su lado, *Hennes & Mauritz* e *Inditex* resultan solo pequeñas sombras: es casi 4 veces mayor que *H&M* y 8 veces superior a *Inditex*. Sin embargo, el crecimiento medio anual es muy similar en los tres (23 % en *Gap*, 23,7 % en *H&M* y 23,1 % en *Inditex*), con la contrapartida de que es menor en *Gap* durante los últimos ejercicios (24,2 %), mientras que sus competidores lo sobrepasan (28,6 % y 26 %).

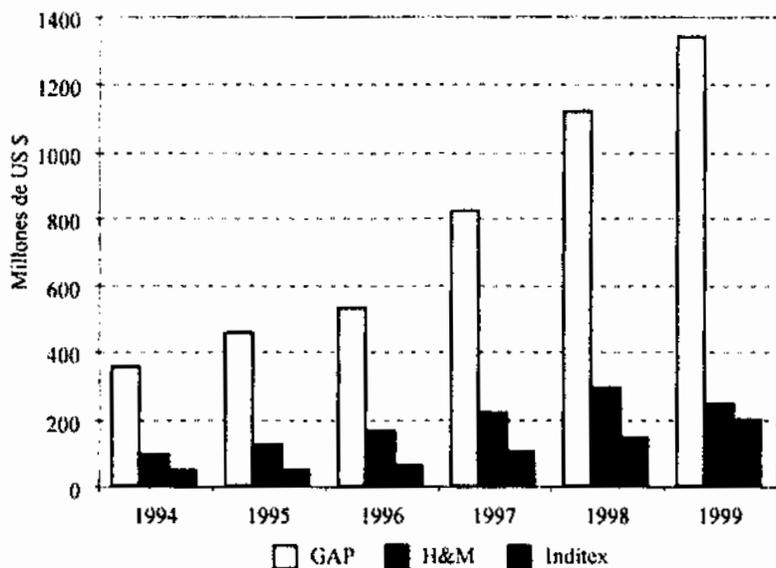
Vayamos ahora a los beneficios netos consolidados (gráfico 4) para completar la mirada sobre la escala. Aquí las cosas varían. *Gap* sigue siendo el mayor, con unas cifras medias que rebasan los 770 millones de \$ y un crecimiento medio anual del 31 % que se acelera en 1997 (54,4 %), pero pierde mucha fuerza en 1999 (19,2 %). El comportamiento de *H&M* es diferente: con un tamaño medio de beneficios inferior (apenas 194 millones, lo que supone una cifra casi 4 veces menor), sostiene un crecimiento medio anual inferior (27,7 %), pero con una caída significativa en 1999 (5,7 %). El caso de *Inditex* es el más atípico. Su beneficio medio rebasa ligeramente los 100 millones anuales (una cifra 7,6 veces inferior a la de *Gap* y algo más de la mitad de *H&M*), sostiene un crecimiento medio anual de 32,7 %, el mayor de los tres *killers*, y una fuerte subida en 1999 (34,8 %), cuando sus competidores retroceden abatidos por el retraimiento de la economía

GRÁFICO 3
EL TAMAÑO DE LOS LÍDERES DE LA CONFECCIÓN TEXTIL, 1994-1999



Fuentes: Memorias sociedades, MSDW (2000), GSIR (1999) y elaboración propia.

GRÁFICO 4
BENEFICIOS NETOS CONSOLIDADOS, 1994-1999



Fuentes: Memorias sociedades, MSDW (2000) y GSIR (1999) y elaboración propia.

CUADRO 4
MAGNITUDES SIGNIFICATIVAS DEL GRUPO INDITEX, 1994-2000

Ejercicio	Facturación	Crecim. %	Xs (%)	Benef. neto consolidado	Crecim. %	Tiendas España	Tiendas Extranjero	Tiendas Totales	Inversiones	Empleo España	Empleo Extranjero	Empleo Total
1994	125.815	—	25	8.713	—	343	81	424	28.000	N/D	N/D	5.018
1995	143.617	14,1	30	9.155	5,0	391	117	508	25.802	4.158	1.469	5.627
1996	167.795	16,8	36	12.131	32,5	399	142	541	19.200	4.573	1.891	6.463
1997	202.565	20,7	42	19.564	61,2	433	189	622	21.400	5.857	2.511	8.368
1998	268.665	32,6	46	25.440	30,0	489	259	748	46.091	7.637	4.331	11.968
1999	338.607	26,0	48	34.314	34,8	603	319	922	70.213	8.529	5.455	13.984
2000	435.049	28,4	53	43.133	25,7	691	395	1086	50.000	N/D	N/D	24.000

Fuente: *Informes anuales Inditex*

americana y las dificultades que comienzan a aflorar en la europea, algo que se explica por una estrategia de mayor diversificación de *Inditex*, pero también por un tiempo menor de respuesta a un mercado contraído que procede de su flexibilidad. La cifra que aportan los analistas de Morgan Stanley Dean Witter es aún más favorables al grupo gallego (39,2 %) ¹².

Veamos ahora el comportamiento exterior. El cuadro 4 recoge entre otras magnitudes el porcentaje de exportaciones sobre la facturación de la empresa. Partiendo de un 25 % en 1994, en 2000 logra colocar en el mercado internacional más de la mitad de su producto final (53 %). *Gap*, que opera en muy pocos países, no alcanzó el 10 % en 1999 ¹³ (y la caída de su facturación y beneficios no parecen predecir un mayor porcentaje a corto plazo). Por su parte *H&M*, el líder europeo, logró colocar en el extranjero el 83 % de su producción de 1999 ¹⁴.

El cuadro 4 recoge también otro indicador de competitividad exterior, aunque menos preciso que el anterior. Se trata de la expansión medida en puntos de venta internacionales. En el caso de *Inditex*, se mantiene una agresiva estrategia de crecimiento exterior que pasa de 81 tiendas en 1994 (el 19 % del total) a 395 en 2000 (el 36 %), lo que supone casi duplicarse en siete años. Entretanto, *Gap* tan sólo mantenía fuera en 1999 el 13 % de sus puntos de venta (384 de un total de 2.932). Con menos tiendas en conjunto (613), *H&M* sostenía mayor porcentaje que *Inditex* de tiendas exteriores (79 %). En el gráfico 5 puede verse la evolución de los puntos de venta de *Inditex* en mayor perspectiva histórica.

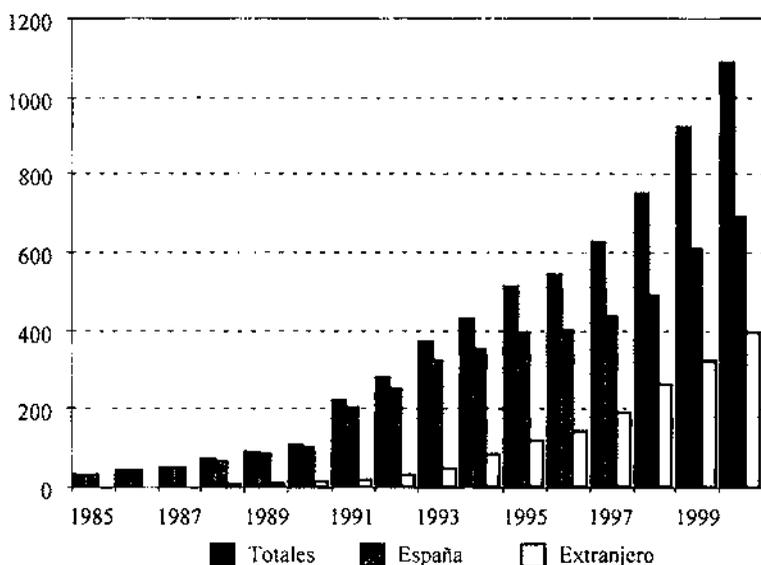
Finalmente, podríamos escoger también el número de países en donde mantienen presencia los líderes. Aquí la ventaja absoluta es de *Inditex*. Con cifras de 1999, *Gap* distribuía sus productos en 6 mercados nacionales diferentes, *H&M* lo hacía en 14 e *Inditex* en 33. Podemos, pues, concluir que aunque el grupo gallego

12. Morgan Stanley Dean Witter (2000), p. 4

13. *Gap Inc.*, «Financial Highlights», en *Annual Report 2000*, p. 11.

14. *H&M*, «Financial Highlights» en *Annual Report 2000*, p. 3.

GRÁFICO 5
PUNTOS DE VENTA DE INDITEX, 1994-2000



Fuentes: Informes Inditex.

go resulta el de menor tamaño de la muestra, es el que experimenta un mayor crecimiento relativo en su conjunto y, también, un mayor crecimiento relativo exterior: su presencia en un número significativamente mayor de mercados internacionales le ha permitido disponer de un margen de maniobra superior al de sus competidores en un momento de retraimiento del consumo. *Gap* ha pagado un coste muy alto por apostar prácticamente por el mercado americano: sus beneficios han crecido por debajo de las estimaciones (pasaron de una tasa de 9,6 a 9,3 en la relación beneficio / facturación entre 1998 y 1999) y las previsiones para 2000 eran muy sombrías. A *H&M* le sucede lo propio al concentrar la totalidad de sus puntos de venta en Europa, sobre todo en Alemania (el 27 %), sin disponer como *Inditex* y *Gap* de un gran mercado doméstico: pero en su caso, la relación beneficio / facturación ha experimentado una grave caída del 11,0 al 8,3. Por lo que respecta al grupo coruñés, ha logrado sobrepasarla del 9,5 al 10,1.

Si evidenciar la competitividad exterior de Inditex es relativamente sencillo, resulta algo más complicado explicarlo de una manera coherente y ordenada. Veamos.

¿De donde procede la ventaja competitiva de Inditex?

Singleton, siguiendo a Porter¹⁵, planteaba los siguientes tipos de ventajas competitivas para el textil. Unas, procedentes de las propias sociedades, en donde estarían la dotación de factores –coste de las materias primas y el empleo, cultura empresarial, gerencia, capital, conocimientos técnicos–, las condiciones de la demanda –tamaño del mercado, preferencias de los consumidores, etc.–, los niveles de concurrencia o cooperación entre las firmas y su estructura. Otras, de carácter exógeno, como la acción del Estado y las nuevas oportunidades que reporta el mercado global. Aplicable al ámbito de la economía, difícilmente el *diamond framework* de Porter puede emplearse en el estudio de la empresa. Por ello, he tratado de simplificar y reducir a dos los tipos de ventajas en las que se basa la competitividad internacional de *Inditex*: las que tienen que ver con la oferta y las que implican a la demanda, dejando de lado las procedentes de la política económica, que rebasarían el ámbito de este trabajo.

Está claro que si repasamos la breve historia del grupo percibimos muy pronto, como primera ventaja, la *producción flexible* en términos de rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante, algo que en el resto de *killers* es menor o simplemente no existe. En *Inditex* se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, que eliminan los cuellos de botella o estrangulamientos, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a sus competidores. Esta sincronización se inicia en la fase de diseño (creación de telas y de modelos, para lo que dispone en sus centros de 200 diseñadores); pasa por la de aprovisionamiento de tejidos en crudo –adquiridos, a través de sociedades del grupo (*Comditel, Inditex Asia*), en gran parte en China, pero también en India, Marruecos, Turquía, Alemania e Italia, una variedad que permite reducir el poder de negociación de sus proveedores–, y le siguen la de tinto, patronaje, confección, acabado final y embolsado y distribución y comercialización.

Pero lo que hace posible esta producción flexible deriva en parte de la elevada *integración vertical* del grupo gallego. *Inditex* es la única empresa de confección textil en el ámbito internacional que dispone también de procesos propios de fabricación. En el sector existen varias modalidades de integración: la predominante, que incluye únicamente el diseño y la comercialización (*Gap, Hennes & Mauritz, Abercrombie & Fitch, Ann Taylor, The Limited, Next, Charles Vögele*), pero deja fuera la fabricación, que se subcontrata a otras sociedades (en muchos casos, de actividad sumergida o de países asiáticos o latinoamericanos, donde no existe reglamentación laboral), y el modelo *Benetton* (*Benetton, Mango*), que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza al por

15. Singleton (2000), p. 2; Porter (1990).

CUADRO 5
ACTIVIDAD DE LAS SOCIEDADES DEL GRUPO INDITEX, 2000

Sociedades del grupo	Número
Comercialización	42
Fabricación	21
Inmobiliarias, promoción y construcción	11
Logística	4
Centrales de compras	3
Cartera	3
Financieras	2
Compra y tratamiento de tejido	1
Explotación de marcas	1
Decoración	1
Comercialización calzado	1
Planta de cogeneración	1
Sin actividad	8
Total	99

Fuente: *Informe anual 2000*

mayor a través de franquicias o, raramente, de *joint ventures* y tiendas propias¹⁶. El modelo Inditex constituye la suma de los dos anteriores, aunque en grado diferente. La integración es muy alta en las operaciones de aprovisionamiento de materias primas, las fases del proceso productivo más intensivas en capital –diseño, patronaje, corte, tinte, parte de la fabricación, control de calidad, planchado, embalaje y etiquetado– y la distribución (véase el cuadro 5, que reproduce las actividades de cada una de las sociedades de Inditex). Pero es baja o no existe en aquellas fases del proceso más intensivas en empleo, donde la automatización es más difícil de implantar, como el ensamblado final de componentes (en la actualidad, menos de la mitad de la producción) y la costura. Estas fases son subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas¹⁷ –básicamente en la provincia de A Coruña y en menor medida en el resto

16. En la confección textil no existe aún el modelo *Nike*, que mantiene tan sólo el diseño sin integrar la fabricación y la distribución. Véanse Valdaliso y López (2000), p. 279, quienes toman las referencias de Donaghy y Barff (1990), «Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production», *Regional Studies*, 24, 6, pp. 537-552.

17. Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en lejanos mercados asiáticos y latinoamericanos, en la estrategia de Inditex es fundamental la proximidad entre las cooperativas y la casa matriz, lo que permite acortar tiempos entre fabricación y distribución y dotar al negocio de mayor flexibilidad (Cabanelas Omil, 1997). Para Valdaliso y López (2000), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes posibilita desarrollar al máximo el procedimiento *just in time* (p. 493). Además, muchos de los subcontratistas de Inditex están relacionados por lazos de parentesco con los empleados de sus fábricas y oficinas, una situación similar a la que se produce en las factorías de *Benetton* (Bonache y Cerviño, 1996, p. 66).

de Galicia y norte de Portugal, en especial en áreas rurales¹⁸, lo que supone una *actividad de auxilio* para las economías familiares—, a las que se proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal¹⁹. Prácticamente, todas ellas están especializadas en un solo producto, que venden en exclusiva a *Inditex*, que impone precios y, consecuentemente, capitaliza el valor añadido. El sistema comenzó a ser utilizado en 1983-1984 a partir de una de las empresas participadas por el grupo (*Confecciones Fíos*) y se incrementó hacia finales de los años ochenta a raíz de su primera expansión internacional (Portugal, Estados Unidos y Francia). Con todo, *Inditex* es el *killer* del sector que en menor medida depende de la subcontratación²⁰.

18. Iglesias Pérez (2000).

19. Cabanelas Omil (1997).

20. *Inditex* dispone también de subcontratas en el transporte y almacenes. La utilización generalizada del sistema de subcontratación, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados —un tema que merece una investigación que rebasa este trabajo, centrado únicamente en aspectos económicos— constituye, como hemos visto, uno de los factores que proporcionan flexibilidad a las empresas textiles, en cuanto permite ampliar o reducir la escala de la producción en función de las oportunidades del mercado, pero comporta efectos sociales indeseables. De este modo, el conocimiento por parte de la opinión pública de algunas de estas prácticas ha generado un problema de imagen corporativa que se ha vuelto contra las propias empresas hasta el punto que los bajos costes del empleo pueden no compensar la caída de la facturación derivada, por ejemplo, de un boicot a una marca. Recuérdense al respecto las campañas contra *Nike*, provocadas por la explotación del trabajo infantil en Indonesia, y contra *C&A* en Zimbabue, donde fueron despedidos 13.000 trabajadores que protestaban por su precariedad laboral, para ser readmitidos de nuevo en condiciones aún más rigurosas. (Sobre estas cuestiones, puede consultarse la página web de la organización no gubernamental Setem [<http://www.pangea.org/ropalimpia>] que, a través de la campaña «Ropa limpia», ha logrado sensibilizar a la opinión pública europea.) En este sentido, uno de los últimos informes sobre el textil de la Organización Internacional del Trabajo (*La práctica laboral de las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido*, Ginebra, OIT, 2000) señalaba que la globalización económica había estimulado a las multinacionales a deslocalizar la fase de confección, trasladándola a países y áreas deprimidas, en donde los costes del empleo se manifestaban muy inferiores. En ellos se produce una explotación laboral que en muchos casos recuerda —y aun supera— el viejo paradigma manchesteriano de la Revolución industrial: trabajos en condiciones increíblemente duras y salarios reducidos, discriminaciones de género, edades laborales muy bajas e indefensión sindical..., dentro de la más estricta legalidad. El problema difícilmente puede ser resuelto de manera individual por parte de las empresas a través de los llamados «códigos de conducta», ya que implica prescindir unilateralmente de una ventaja competitiva. Pero también es cierto que su introducción puede suponer la creación de una buena imagen corporativa ante los consumidores, algo que se está convirtiendo en un nuevo factor de competitividad, como señala el ejemplo de *Levi Strauss*. En este contexto de armonización de los códigos de conducta ha de entenderse la iniciativa del Parlamento europeo («Actas de la reunión del 15 de enero de 1999») y, sobre todo, la más reciente de Naciones Unidas, que pretende promover un compromiso entre las multinacionales con subcontratas para que asuman la adopción de nuevos principios generales para proteger los derechos de los trabajadores y del medio ambiente. En este contexto, *Inditex*, que constituye la multinacional del sector con menores niveles relativos de subcontratación —en la medida en que ha logrado integrar en el conjunto empresarial una parte significativa de producción propia—, ha encabezado la iniciativa de Naciones Unidas en España. Sólo en el medio y largo plazo podremos verificar si se trata de una mera operación de imagen o en realidad se busca un compromiso global para prescindir de la ventaja que proporciona el bajo coste del empleo en los países en vías de desarrollo y en áreas deprimidas de países desarrollados.

La flexibilidad se consigue también por un procedimiento *JIT* específico de *Inditex* y desarrollado conjuntamente con *Toyota*, su creador. El modelo, basado en pequeñas cadenas independientes, permite adaptar y modificar sobre la marcha la producción a los cambios observados en la demanda. En el sector de la confección, en el que las preferencias de los consumidores son tan variables –de hecho, es el que sostiene el efímero paradigma de la *moda*–, resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que proporcionan precisamente esa flexibilidad al conjunto. Por ello, toda firma que no acepte este principio está condenada a repetir los fracasos empresariales que se originan de continuo en el sector o las caídas de competitividad en un contexto de cambio de ciclo. En este sentido, las recientes pérdidas de *H&M* y *Gap*, los dos líderes mundiales, obedecen a una menor respuesta flexible. Obsérvese, en el cuadro 3, cómo descienden en términos relativos los beneficios consolidados de ambas sociedades –debido precisamente a la recesión que se está desencadenando en los mercados americano y japonés frente a la cual no han respondido con suficiente flexibilidad–, mientras que *Inditex*, que concurre en los mismos mercados, ha sabido sortear estas dificultades suficientemente sin apenas reducir el ritmo de crecimiento de su producción.

La flexibilidad ha sido acrecentada exponencialmente en los últimos años con la creación de un centro logístico que se mantiene comunicado permanentemente y en tiempo real con los 1.080 puntos de venta de que disponía el *holding* a fines de 2000. De este modo, cada encargado comunica diariamente (y dos veces por semana de una manera muy detallada) a través de un depurado sistema informático la caja realizada, pero también los artículos, los colores y las tallas más solicitadas en su establecimiento. Así se pueden reponer muy rápidamente –*Inditex* lo hace dos veces por semana, recurriendo para ello a una flota de camiones e incluso al transporte aéreo–, con lo cual se acrecienta doblemente la ventaja, pues a la adquirida por la rápida reposición de la mercancía más demandada se añade la disminución radical de los costes financieros vinculados al almacenaje y mantenimiento (tanto de materias primas, como de productos en curso y acabados) y, lo que es más importante en un sector de bienes tan efímeros, el coste de obsolescencia²¹.

Un último elemento que contribuye a desarrollar la flexibilidad productiva es la *descentralización y autonomía* que poseen de cada una de las marcas comerciales en la gestión de sus negocios respectivos. Sus equipos de dirección son independientes en la toma de decisiones comerciales y en la forma en que administran sus recursos. En Narón-Ferrol se localiza el de *Pull & Bear*; en la provincia de Barcelona (Tordera y Sabadell) los de *Massimo Dutti*, *Berska* y *Stradivarius* y en Arteixo (A Coruña) el de *Zara* y los servicios centrales corpo-

21. Castellano (1993), p. 403.

rativos que comparten todas las cadenas y facilitan el crecimiento internacional, la administración, el uso de tecnología logística, la política general de recursos humanos, los aspectos jurídicos, financieros y otros.

La mayor evidencia de su flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de Inditex. Mientras que su competencia necesita de una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, *Zara* lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80 %. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de *Inditex*, colocándose a una distancia considerable del resto de sociedades del sector²².

La segunda gran ventaja de grupo radica en la *diversificación de la oferta en función de las características de los mercados*. Se trata de una estrategia que aplican también otras firmas y que ha favorecido en las últimas décadas la expansión. Por el contrario, aquellas sociedades que no producen para un mercado segmentado acaban acusándolo en la cuenta de resultados (*C&A*, *Marks & Spencer*). *Inditex* ha sido una de las primeras firmas del sector en incorporarla, aunque la innovadora, en este caso, ha sido *Gap*. Se han creado cinco marcas de comercialización bien diferenciadas²³: *Zara*, la más antigua (de 1975), que conserva en parte ese carácter generalista del que no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media (padre, madre e hijos pequeños). En ella es donde se promueve una mayor rotación del producto, que se manufactura en las factorías del grupo (aproximadamente en un 50 %), y dispone de un número superior de puntos de venta (más del 41 %). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*²⁴, destinado a satisfacer los tramos de mayor *standing* de la moda de masas tanto masculinos como femeninos. *MD* emplea en la fabricación tejidos de mayor calidad que transmiten una imagen de elegancia clásica que va de lo sofisticado a lo deportivo. Gran parte de sus productos se adquieren a otras empresas, aunque se venden con el sello de la cadena. La tercera marca que distribuye *Inditex* es *Pull & Bear*, nacida en 1991 para competir con el sello *Springfield* de *Cortefiel* y destinada a un público joven de ambos sexos que desea gastar poco e imprimir una gran rotación a su vestuario. Se trata de prendas informales y prácticas, de gama básica, que se compran en gran parte a firmas asiáticas. Las marcas comerciales de incorporación reciente han sido *Berska* (creada en 1998) y *Stradivarius*. En la primera se despachan prendas deportivas para chicas muy jóvenes. Dispone de tiendas especiales con diseño de vanguardia, lugares informales de encuentro donde las potenciales clientas suelen disponer de música, arte,

22. Morgan Stanley Dean Witter (2000).

23. En la actualidad han desarrollado una sexta, especializada en lencería femenina.

24. La integración de *Massimo Dutti* se consiguió a partir de la compra al grupo catalán *Cofir* y se realizó en dos fases. En 1991 se adquirió el 64,7 % de su capital por 2.000 millones de pesetas y en 1995 *Inditex* se hizo con el resto.

vídeos, revistas y *graffiti*. *Stradivarius*, que fue adquirido en 1999 para potenciar la demanda femenina de gama alta y acabar con un serio competidor de Berska en el mercado doméstico²⁵, va destinado también a un público joven que desean una rápida traducción de las ideas de pasarela en atuendo callejero²⁶.

El *ajustado conocimiento de las preferencias de los consumidores* constituye otra de las ventajas competitivas de *Inditex*, que desarrolla desde una triple estrategia. En primer lugar, a partir de la información que proporcionan sobre las últimas direcciones de la moda un equipo de diseñadores que viaja continuamente en busca de las pasarelas internacionales, visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia donde se sitúan las tendencias con cierta anticipación, lo que transmiten a sus diseñadores, quienes las simplifican y traducen en términos de moda de masas. Un segundo equipo de informadores, que recorre los ambientes frecuentados por sus consumidores potenciales —discotecas, cafeterías, universidades—, obtiene nuevas ideas que complementarán las anteriores. Sin embargo, y con ser importante lo dicho, lo que de verdad proporciona innovación al grupo es la estrategia de los ya mencionados informes de los vendedores en todos los puntos de venta del mundo (en la actualidad dispone de 1.082, solo superada por *Gap* que los triplica). Esto les proporciona un conocimiento en tiempo real —a través de la red, es decir, con unos costes bajos— sobre los artículos, las tallas, los diseños y los colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda real²⁷. Toda esta información se procesa diariamente y se envía también al departamento de diseño, que dispone así de un tercer elemento de información, y de allí al de patronaje y a las distintas factorías.

Conocidas sus preferencias y satisfechas eficazmente en términos de producto, se trataría en una fase posterior de buscar la *fidelización* de los clientes. Sus competidores lo consiguen a un alto precio a través de la propaganda directa en los *media*. La norteamericana *Gap*, por ejemplo, gasta anualmente un 5 % de sus ingresos en publicidad y *Hennes & Mauritz* un 4 %, mientras que el promedio de las firmas del sector se sitúa en un 3,5. *Inditex*, solo destina a ello un 0,3 —como veremos, se trata de una externalización sobre sus clientes finales de gran parte de los costes publicitarios—, porque considera muy poco eficiente este tipo de mercadotecnia en tanto que el efecto obtenido no compensa la inversión realizada²⁸. Por ello la empresa nunca se anuncia a sí misma, salvo las dos veces prescriptivas que imponen las rebajas estacionales, y aun entonces lo realiza de una

25. La integración de la cadena *Stradivarius* en la red de distribución de *Inditex* se consiguió tras la compra a su propietario, la sociedad *Pigaro 2100*, y su coste alcanzó la cifra de los 18.000 millones de pesetas.

26. Morgan Stanley Dean Witter (2000), p. 64.

27. *Benetton* utiliza también esta estrategia a través de sus puntos de venta franquiciados.

28. La mercadotecnia de *Inditex* entiende que las razones que justifican la publicidad directa —aumentar el tráfico y el volumen de ventas en las tiendas, incrementar el grado de conocimiento de sus marcas y mejorar su imagen corporativa— son tautológicas o pueden realizarse por procedimientos alternativos de costes más bajos.

manera elemental y discreta –se sitúa en las antípodas de *Benetton* y sus campañas de publicidad salvajes. Utiliza, sin embargo, la red como elemento publicitario –pero hasta ahora no comercial– con altos niveles de sofisticación y diferenciadamente para cada uno de sus operadores. Pero el hecho de no emplear publicidad directa no implica una renuncia a la promoción de sus marcas a través de procedimientos alternativos, de bajo coste y muy efectivos. En primer lugar, un recurso tan simple como el *boca a boca*, en base a la difusión de conceptos como «un producto de diseño a precios asequibles» –eslogan escasamente original, utilizado por todos los *killers*–, es un elemento muy valioso en el *marketing* del grupo. En segundo lugar, funciona también como poderoso reclamo el diseño exterior de sus puntos de venta, situados todos ellos en áreas muy concurridas y con escaparates que difícilmente pasan desapercibidos. A todo ello une unos interiores muy sofisticados, adaptados al público que los visita, y que son el resultado del trabajo minucioso de un equipo de arquitectos e interioristas que relaciona los metros cuadrados de superficie con la disposición del producto, el volumen de la música ambiental y las luces directas e indirectas. A todo ello se añade la modificación semanal de la oferta, lo que provoca –y esto es lo que se pretende– que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos.

A completar esta publicidad tan específica contribuyen también las informaciones de la prensa, tanto la más generalista como particularmente la económica (e incluso la académica: la heterodoxia del grupo ha llamado hace algún tiempo la atención de la Business School de Harvard). El que *Inditex* no se promoció comercialmente por los cauces habituales transmite una sensación de opacidad que provoca en los informadores una sobredosis de interés por sus actividades. Recuérdese al respecto la reciente aparición pública de su propietario, Amancio Ortega, un hombre austero y retraído, que por primera vez se dejó robar la única imagen gráfica disponible de la mayor fortuna de España, después de haber transcurrido más de treinta años de la creación de su empresa, obligado por las exigencias de su futura salida a bolsa²⁹. Y esto se traduce en cientos de artículos e informes de prensa que constituyen publicidad gratuita y que a través de la red llegan a todos los rincones del planeta. En conjunto, el resultado es muy efectivo y, lo que es tanto o más relevante, ha sido conseguido a costes muy bajos.

Finalmente, por lo que respecta a su expansión en el mercado internacional, su crecimiento tan vertiginoso en los últimos tiempos está impregnado también de esa estrategia flexible de la que hablaba más atrás. Mientras que la mayoría de las firmas del sector se expansionan de manera selectiva a través de franquicias, *joint ventures* o filiales, independientemente de los países a donde acuden,

29. Por no estar comprendido en las limitaciones temporales (1963-1999) de este primer acercamiento a las ventajas competitivas de *Inditex*, he preferido no incluir aquí lo que hace relación a su reciente cotización en el Ibex-35.

Inditex ha logrado adaptarse a las peculiaridades de cada mercado de destino. De ese modo, en áreas muy competitivas, de bajo riesgo o con grandes posibilidades de ampliación –lo que cubre gran parte de Europa occidental y toda la América anglosajona y latina– adopta una posición de crecimiento a través de filiales. En mercados poco conocidos pero muy competitivos, lo hace a través de *joint ventures* que suavizan el efecto aprendizaje –es el caso de Japón y de Alemania. Y en situaciones de alto riesgo y / o ventas bajas, en donde el coste de crear tiendas propias es muy elevado, actúa a través de franquicias (Oriente próximo y países escandinavos).

La conclusión es que *Inditex* puede ofrecer unos precios exteriores un 15 % de promedio más bajos que sus rivales directos³⁰ que le permiten una política agresiva, pero flexible y muy segura de expansión (una media de 70 nuevas tiendas en el extranjero en los tres ejercicios últimos), en un momento de caída internacional de la demanda que ha hecho retroceder a gran parte de sus competidores. El líder mundial de la confección, *Gap*, ha experimentado una pérdida de un 34 % en sus beneficios durante el último trimestre de 2000, mientras que sus ventas, que no se habían resentido hasta entonces, comenzaron a debilitarse en 2001. Un informe del Dow Jones señalaba que sus resultados «anticipan tiempos difíciles». Su evolución, además, ha sido castigada por los mercados financieros con una caída del 50 % en sus valores. Por lo que respecta a la sueca Hennes & Mauritz, el primer operador europeo, líder en Suecia y Alemania con cuotas de mercado del 10,6 y 11,1 en 1998 –y segundo vendedor en Noruega, Dinamarca, Suiza y Austria–, obtuvo durante el ejercicio de 2000 un 17 % menos de beneficio neto, pese a que sus ventas aumentaron un 12 %. El director general del grupo lo achacaba, en un arranque de torpeza, «a la inusualmente cálida temporada de otoño e invierno», a la que sin embargo sí supo responder *Inditex* con su producción más flexible. Y de igual modo que *Gap*, *H&M* ha sido también represaliada por los mercados financieros con una caída en bolsa de un 42 % entre enero y diciembre de 2000. *C&A*, la veterana cadena holandesa de la bicentenaria familia de los Brenninkmeijer, encontraba dificultades para adaptarse a los cambios experimentados en las preferencias de los consumidores y su facturación caía estrepitosamente en 2000, obligando a abandonar 114 tiendas en el Reino Unido. Y para cerrar la relación, *Marks & Spencer*, el líder en la Gran Bretaña, con una cuota del 14,3 %, desmantelaba recientemente su negocio en el continente tras las dificultades arrastradas desde 1998³¹.

30. Morgan Stanley Dean Witter (2000). Estos precios se calculan según el procedimiento *target pricing*, algo relativamente frecuente en el sector de la confección.

31. Las cifras anteriores que aluden a las multinacionales de la confección proceden de sus respectivos *Informes anuales*.

Conclusión

Un modesto negocio surgido en los años sesenta en una pequeña capital de provincia sin apenas tradición textil³² ha logrado alcanzar a las multinacionales que lideran el sector de la confección en una economía globalizada. Hasta aquí se trata de una historia que tiene precedentes. Sin embargo, su capacidad de resistencia y crecimiento en lo que parecen ser los inicios de un nuevo ciclo recesivo, que ha abatido a algunos de sus competidores y hecho retroceder a muchos otros, es lo que sorprende a analistas y académicos que se preguntan por las claves de esta situación.

En síntesis y como conclusión, estas claves pueden detectarse tanto desde la oferta como desde la demanda. Está claro que una *producción flexible*, al asegurar en cada momento el suministro exacto de producto acabado –en cantidad y variedad– que el mercado reclama, obviando el coste de almacenaje y obsolescencia que en el textil resulta insoportable, constituye uno de los factores de su éxito. Sin embargo, es también una práctica que emplean sus competidores. La ventaja de *Inditex* reside aquí en los altos niveles de flexibilidad que puede alcanzar, lo que consigue mediante una estrategia múltiple. En primer lugar, a través de la *integración vertical* de sus empresas, que incluyen los procesos de producción, pero solo en parte, la que abastece al operador comercial más dinámico (*Zara*). En segundo lugar, la introducción del *procedimiento JIT*, que permite modificar sobre la marcha la producción propia –no la adquirida en el exterior– en función de los cambios observados en el comportamiento de los consumidores. La creación de un *centro logístico informatizado*, que comunica la sede central del *holding* con cada uno de sus puntos de venta en el mundo, conforma un tercer elemento que flexibiliza la producción en la medida en que posibilita reponer el producto consumido –tallas, colores, patrones–, introducir en fábrica las modificaciones que dicta cada mercado específico y conocer, además, en tiempo real la facturación de cada uno de estos puntos. Por último, *Inditex* dispone de la ventaja que le proporciona la *descentralización y autonomía de cada uno de sus sellos comerciales* a la que se suman las economías generadas por la *centralización de los servicios comunes* (tecnología, administración, etc.).

El perfecto *conocimiento de las preferencias de los consumidores* constituye la primera ventaja competitiva, desde el punto de vista de la demanda, que completa la flexibilidad productiva en la medida que esta información es obtenida diariamente. A ello se ha de añadir un estudio muy cuidado de las *peculiaridades de los mercados* (que varían con la edad, el sexo, la cultura, la capacidad adqui-

32. Como es sabido, el textil tradicional de Galicia desapareció hasta extinguirse en el siglo XIX, tras la notoriedad obtenida en la centuria precedente. Véase al respecto la obra de referencia de Joám Carmona (1990), *El atraso industrial de Galicia. Auge y liquidación de las manufacturas textiles (1750-1900)*, Barcelona, Ariel.

sitiva, etc), en función de los cuales se han diseñado los distintos sellos comerciales. La *fidelización de los consumidores*, obtenida desde una mercadotecnia heterodoxa y de bajo coste, sin apenas publicidad aparente, acaba por dibujar el cuadro de las principales ventajas competitivas del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABERCROMBIE & FITCH (1994-1999), *Annual Reports*, Reynoldsburg-Ohio.
- ALONSO ÁLVAREZ, Luis (2000), «Inditex-Zara. Vistiendo a tres continentes», en Fernando Ojea (coor), *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, Voz de Galicia.
- ANN TAYLOR (1994-2000), *Annual Reports*, New York.
- BENETTON GROUP (1994-2000), *Annual Reports*, Ponzano Veneto-Treviso.
- BONACHE PÉREZ, Jaime y Julio CERVIÑO FERNÁNDEZ (1996), «Caso Zara: el tejido internacional», en Juan José Durán Herrera (coor), *Multinacionales Españolas. I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, 51-58.
- CASTELLANO, José María (1993), «Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara», *Papeles de Economía Española*, 56:402-404.
- CHARLES VÖGELE GROUP (1995-2000), *Annual Reports*, Pfäffikon.
- DIRECTORIO ARDÁN (1993-2000), Vigo, Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- GAP INC (1994-2000), *Annual Reports*, San Francisco-California.
- GOLDMAN SACHS INVESTMENT RESEARCH (2000), *Apparel Retailing: The Next Global Sector*, Londres y Nueva York, Goldman Sachs and Co.
- CABANELAS OMIL, José (1997), *Dirección de empresas en un entorno abierto y dinámico*, Madrid, Pirámide.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Angel I. (2000), «La industria textil en Galicia en los siglos XVIII-XX. Una visión general», en Rubén C. Lois González, Angel I. Fernández González et al., *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.
- FLAVIÁN BLANCO, Carlos e Yolanda POLO REDONDO (2000), «Inditex (1994-1999)», en J.L. Munuera Alemán y A.I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, Esic Editores.
- HENNES & MAURITZ AB (1994-2000), *Annual Reports*, Stockholm.
- IGLESIAS PÉREZ, Montse (2000), «El cooperativismo textil gallego», en Rubén C. Lois González, Angel I. Fernández González et al., *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.

- INDITEX (1985-1999), *Memorias anuales*, Arteixo-A Coruña.
- MARTÍNEZ BARREIRO, Ana (1998), *Mirar y hacerse mirar. La moda en las sociedades modernas*, Madrid, Tecnos.
- MOLAS, J. (1994), «Aplicaciones telemáticas en el sector textil-confección», *Información Comercial Española*, 726, pp. 141-159.
- MORGAN STANLEY DEAN WITTER (1999), *Retailers-General. Speciality Clothing*, Londres y Nueva York, MSDW.
- (2000), *Speciality Clothing Report. 21st Century Strategy*, Londres y Nueva York, MSDW.
- NEXT PLC (1994-2000), *Annual Reports and Accounts*, Worthing-West Sussex.
- OSORNO GUTIÉRREZ, F., coord., (1984), *Panorámica sociolaboral en el sector textil gallego. Nuevas tecnologías, cambios en la organización del trabajo y relación hombre-máquina*, Santiago, Fundación Luis Tilve.
- (1988), *Análisis socioeconómico del cooperativismo textil gallego*, Santiago, Fundación Luis Tilve.
- PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, Macmillan (trad. cast., *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza y Janés, 1991).
- SINGLETON, John (2000), *The World Textile Industry*, Londres y Nueva York, Routledge, 2^a edición.
- THE LIMITED INC (1994-2000), *Annual Reports*, Columbus-Ohio.
- VALDALISO, Jesús M^a y Santiago LÓPEZ (2000), *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.
- VÁZQUEZ GARCÍA, Sofía (2000), «El modelo Zara», en Rubén C. Lois González, Angel I. Fernández González et al., *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.



Clothing three continents: The competitive advantage of Inditex-Zara group, 1963-1999

ABSTRACT

The paper is divided into four sections. The first one places Inditex holding in the Spanish clothing entrepreneurial context. In the second, the history of the group between 1963 and 1999 is constructed. Afterwards, some financial and commercial ratios are offered. This will enable us to compare the levels of competitiveness among big-sized firms in the sector, which places Inditex in the third position of the global ranking. Finally, the factors that brought about its rapid international expansion in the 90s are analyzed. Amongst these factors, we must underline a very flexible production (mostly guaranteed by the just in time system and a significant vertical integration), the real-time knowledge of consumer behaviour, which leads to a diversified supply, and finally, a particular customer loyalty through heterodox and low-cost marketing systems.



Vistiendo a tres continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999

RESUMEN

El trabajo está dividido en cuatro apartados. En el primero, el autor sitúa al holding Inditex en el contexto empresarial de la confección textil española. En el segundo, se reconstruye la historia del grupo entre 1963 y 1999. Posteriormente se ofrecen algunas ratios financieras y comerciales, que facilitan la comparación de los niveles de competitividad entre las empresas de mayor escala en el sector y que sitúan a Inditex en el tercer lugar del conjunto mundial. Finalmente se analizan los factores que posibilitaron su rápida expansión internacional en los años noventa. Entre otros, destacan una producción muy flexibilizada (conseguida en gran medida por el procedimiento del «just in time» y una notable integración vertical), el conocimiento en tiempo real de las preferencias de los consumidores, que le permite realizar una significativa diversificación de la oferta y, por último, una particular fidelización de sus clientes conseguida a partir de prácticas de mercadotecnia muy heterodoxas y de bajo coste.

