

# LAS VERDADERAS RAZONES DEL ÉXITO DE INDITEX

He leído recientemente algunos libros, bastantes artículos y, también, he visto un excelente programa de televisión que trataban de explicar el éxito de la cadena ZARA. En todos ellos se exponen bastantes de las claves que han llevado a la empresa desde la nada al Olimpo del mundo de los negocios, pero en ninguno de ellos se detecta, en mi opinión, la esencia, el fundamento, la piedra angular que soporta la genialidad de la fórmula. ¿Cuál es? Trataremos de explicarla a continuación.

## **¿ROMPER LAS REGLAS O INTERPRETARLAS ADECUADAMENTE?**

Gary Hamel<sup>1</sup>, publicó en 1996 un artículo en *Harvard Business Review*, en el que llegaba a postular la estrategia como revolución, distinguiendo entre las empresas que crean normas -IBM, Coca-Cola, Xerox-, las que las siguen -Avis, Fujitsu- y las que las violan o las rompen -Ikea, Southwest Airlines-, propugnando la ruptura de las normas como pauta de comportamiento para lograr el éxito. Desde luego, hoy, Hamel incluiría a INDITEX entre las empresas que rompen las reglas. Yo no estoy de acuerdo con Hamel; no creo que las empresas creen las reglas ni que el éxito pase por romperlas; para mí las reglas están ahí -las crean las empresas y los consumidores conjuntamente, a lo largo del tiempo, con su comportamiento, ¿previsible?--; la clave del éxito es entender esas reglas mejor que los demás; los que triunfan no rompen las reglas, las entienden mejor que nadie y actúan en consecuencia, empleando fórmulas de una gran sencillez, pero que implican una gran clarividencia.

Es el caso de INDITEX: Amancio Ortega no ha roto las reglas, ni ha inventado -como dicen algunos pedantes- un nuevo paradigma; pienso que ha sido más sencillo, lo que no significa que haya sido fácil. A menudo, me atrevo a decir siempre, las genialidades son sencillas; ser genial requiere ser profundo pero no ser complicado y ¡eso no resulta fácil!. El arte está en hacer sencillo lo difícil, no en hacer complicado lo fácil, como parece que algunos pretenden.

---

<sup>1</sup> Gary Hamel, nacido en 1954, es director de su propia firma de consultoría en California y profesor de la London Business School. En la Universidad de Michigan conoce a Prahalad y juntos escriben *Competing for the Future*. en el que se muestran críticos con la forma mecanicista en la que se venía aplicando el análisis estratégico. La estrategia, para ellos, no es un ejercicio de planificación burocrática anual, es algo mucho más importante y complejo. No se puede descomponer el análisis en cinco fuerzas o en siete "eses". Para estos autores es fundamental identificar el propósito estratégico de la empresa y sus competencias básicas, y reivindican la emoción, la pasión y la imaginación, frente a la razón y el análisis

## LA ECUACIÓN CLAVE DEL COMERCIO

Una de las reglas elementales para tener éxito en el comercio es lograr la mayor rentabilidad posible del inventario. ¿Qué quiere decir esto?: una tienda necesita un stock de mercancías, que es preciso financiar, para poder vender. ¿Cuál es la rentabilidad de ese inventario?: los ingresos que se obtienen por la venta de las mercancías, menos los costes de esas mercancías, dividido por la inversión media en esas mercancías. Ésta es la ecuación clave del comercio:

$$\text{RENTABILIDAD DEL INVENTARIO} = \frac{\text{INGRESOS POR VENTA} - \text{COSTE DE LO VENDIDO}}{\text{INVENTARIO MEDIO}}$$

Esto es tanto como decir:

$$\text{RENTABILIDAD DEL INVENTARIO} = \frac{\text{VENTAS} \times \text{MARGEN}}{\text{INVENTARIO}}$$

Es decir:

$$\text{RENTABILIDAD DEL INVENTARIO} = \text{MÁRGEN} \times \text{ROTACIÓN DEL INVENTARIO}$$

Todos los comerciantes saben esto perfectamente. Los márgenes con los que gravan los productos a la venta dependen, sobre todo, de su rotación. Si un panadero vende su stock de pan cada día, no necesitará un gran margen, pues vende su stock 365 veces en un año-; si un joyero necesita mantener un gran stock, que sale lentamente, necesitará un gran margen para operar, pues su rotación es baja. Cuando un comerciante quiere mejorar la rentabilidad de su inventario tiene dos opciones: o mejora sus márgenes o mejora la rotación de su inventario. No le queda otra salida. A mí me gusta decir, simplificando mucho, que el comerciante tiene permanentemente ante sí un dilema: margen o rotación; dependiendo de cuál sea su opción ante el dilema, puede originar un círculo vicioso o un “círculo virtuoso”. El círculo vicioso se da cuando el comerciante piensa que para mejorar su rentabilidad debe mejorar el margen, y, para ello, sube los precios; si, entonces, vende menos, su rotación se resentirá y probablemente pase a tener una rentabilidad peor. Si insistiera en subir más los precios, la rotación aún se resentiría más y la rentabilidad de su inventario aún sería peor; etc. El “círculo virtuoso” se da cuando el comerciante baja sus precios

sacrificando su margen para vender mucho más, así mejora la rotación de su stock y mejora mucho más la rentabilidad de su inventario.

Para un buen comerciante de confección, el dilema -margen o rotación- siempre tiene la misma solución: sacrificar el margen pero no la rotación. ¿Por qué?: porque la mercancía es, en una parte importante, muy perecedera; ¡es moda!. La rotación del stock no sólo mejora la rentabilidad del inventario, permite una enorme ventaja adicional: refrescar la oferta; el comerciante inteligente no repone nunca con la misma mercancía que ha vendido, sino con mercancía nueva, ¡más de moda!; y eso puede aumentar, aún más, la rotación.

### **LA TRAMPA CLÁSICA DE LAS DOS TEMPORADAS: PRIMAVERA-VERANO Y OTOÑO-INVIERNO**

En los años en los que Amancio Ortega diseñaba su gran proyecto, el comercio de la moda estaba atrapado en la trampa del ciclo anual.- Había dos temporadas, primavera-verano y otoño-invierno, que duraban cuatro meses cada una y que daban lugar, después, a dos meses de rebajas Enero-Febrero y Julio-Agosto. Los comerciantes seleccionaban cada surtido de temporada con más de nueve meses de anticipación, cuando los fabricantes exponían en las pasarelas y en los “show-rooms” sus creaciones para la próxima temporada. Ahí tomaban las decisiones sobre la mercancía que iban a exponer a su público nueve meses más tarde; todas las decisiones sobre todas las mercancías que aspiraban a vender: ¡muy emocionante!; fíjense que si se acertaba con el surtido se corría el riesgo de dejar la tienda desabastecida a media temporada, precisamente, de lo que mejor se estuviera vendiendo; si uno se equivocaba era aún peor, lo que no se hubiera vendido en la temporada puede que tampoco se vendiera en las rebajas, por mucho descuento que se aplicase; y si no se vendía en la rebaja, era mejor quemarlo que mandarlo al almacén, donde permanecería ocho meses, para volver a la tienda al comienzo de la temporada siguiente para seguir ocupando un espacio que debería destinarse a la mercancía más actual. Algo muy parecido al maldito juego de las siete y media que, como decía D. Mendo, “si te quedas corto malo, pero si te pasas.., ¡si te pasas es peor!

El sistema parecía inamovible, los diseñadores tenían que conocer los pedidos para fabricar las mercancías y el negocio pulsaba dos veces al año. En este supuesto, lo mejor que un comerciante podía lograr con la rotación de su inventario, en el caso de

que su gestión fuera perfecta, era darle dos vueltas al año: eso suponía clavar el resultado de la previsión de las dos temporadas; algo imposible de lograr, sobre todo, si se trata, adicionalmente, de maximizar las ventas. Analicen ahora lo que era una tienda de ropa de moda para los clientes bajo ese supuesto básico. Al principio de temporada tenía un fuerte aliciente visitar las tiendas: ¡ya es primavera en El Corte Inglés!; pero, una vez vista la tienda, la segunda visita, si se producía, era siempre decepcionante: ¡era la misma tienda!; ¡durante cuatro meses lo mismo!: demasiado aburrido. ¿Cómo salir de la trampa?: a nadie se le ocurría nada brillante; ¿a nadie?; ¡no!, el Sr. Ortega estaba pensando en la solución.

### **LA CAMISERÍA “GALA” EN LA CORUÑA**

D. Amancio tiene buenas razones para dar gracias a la fortuna. En mi opinión, una de las cosas que debería agradecerle es haber tenido la oportunidad de empezar su vida laboral, con sólo diecisiete años, en una elegante camisería a medida de La Coruña: la camisería Gala. Ahí está una de las claves, tal vez la más importante de todas, de su éxito. ¿Cómo funciona una camisería a medida?: el camisero tiene almacenadas y exhibidas un variado surtido de telas para confeccionar las camisas; cuando el cliente llega, escoge la tela y determina los detalles: cómo quiere puños y cuello, y si quiere o no bolsillo o sus iniciales bordadas en el pecho; entonces, el camisero toma las medidas y le pregunta al cliente: ¿cuándo quiere el Sr. recoger la camisa?, ¿tal vez prefiera el Sr. que se la enviemos a casa, a partir de mañana?; cuando el cliente se va, se corta la tela de la camisa y se manda a una camisera subcontratada para que la confeccione; al día siguiente, la camisa terminada está en la camisería; entonces se revisa, se empaqueta y se entrega al cliente. Cuando Ortega funda ZARA tenía muy claro lo sencillo que sería salir del dilema en el que estaba atrapado el comercio de la moda. Bastaba hacer lo que se hacía en cualquier camisería a medida, pero a gran escala; así de simple.

### **LA FÓRMULA ZARA**

Él vio lo que nadie había visto hasta entonces: teniendo integrado en el negocio comercial el diseño y el corte de las prendas, como en la camisería, y teniendo almacenados los tejidos, también como en la camisería, se puede subcontratar la confección a talleres de repuesta muy rápida y flexible, porque a su vez subcontratan con autónomos una parte importante del trabajo, y sólo hace falta supervisar muy bien la calidad de lo confeccionado; otra vez, como en la camisería. Así, ya no hace falta

decidir todo el surtido al principio de la temporada; se pueden tomar las decisiones sobre el surtido cada semana; no una vez en la temporada, sino muchas más; además, ya no se trata de escoger entre lo que nos presenten los confeccionistas, se trata de decidir qué vamos a tener en la tienda por nosotros mismos, decidir absolutamente sobre el surtido y su adaptación permanente a los gustos de la clientela.

## LAS DIECISÉIS CLAVES DEL ÉXITO

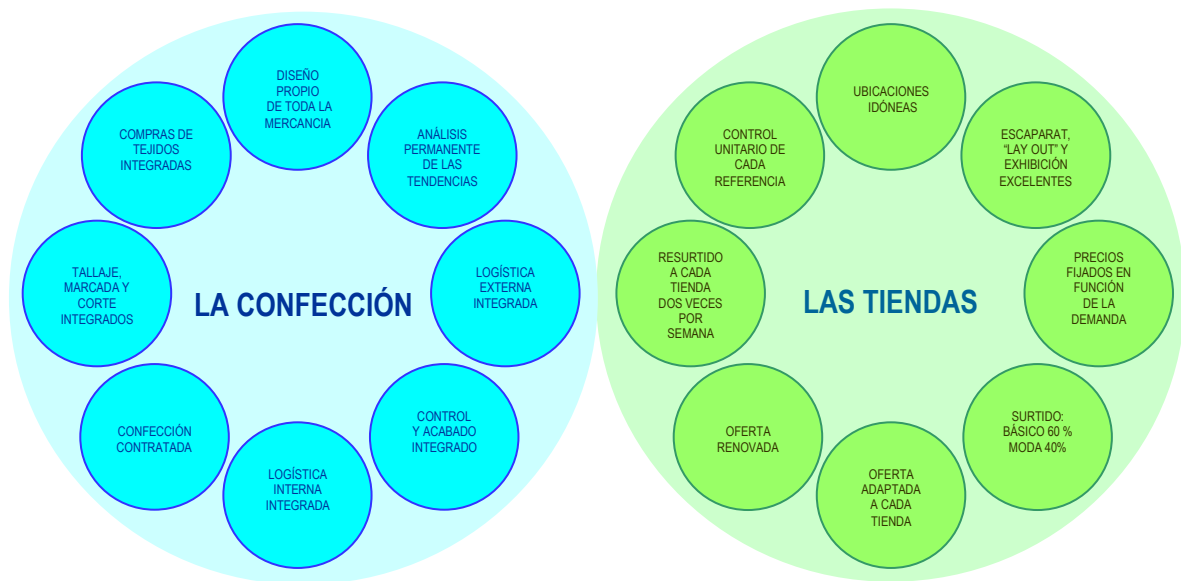


Figura 1

Todo en INDITEX está al servicio de esta idea central. Cada día, veinticuatro horas al día, hombres y mujeres de ZARA rastrean en todo el globo los ambientes en los que se cuecen las nuevas tendencias de la moda: en el barrio más “chic” de Sydney, Londres o San Francisco, en la zona más “pija” de Madrid o Barcelona, en el sitio más “in” de Tokio, en el barrio más “fresa” de México DF, en fin, en cualquier capital de este mundo globalizado en donde haya vanguardias marcando tendencias, éstas son permanentemente observadas con extremada atención por los ojeadores de ZARA. Cada tienda de la competencia; cada “show-room” de los confeccionistas, cada pasarela de moda también es observada atentamente; tan es así, que conocida la capacidad de respuesta de ZARA, y puesto que las tendencias para la próxima temporada se exhiben en el transcurso de la temporada actual, a estos ojeadores de ZARA se les trata de impedir, allí donde esto es posible, la asistencia a estos eventos; claro que esto es como querer poner puertas al campo: en plena temporada,

inexorablemente, aparecen en ZARA las tendencias que los diseñadores han previsto para el año siguiente. Con todo, el mayor observatorio de las tendencias para ZARA son sus propias tiendas: no hay mejor observatorio de las tendencias que analizar el comportamiento de los clientes en las tiendas de la cadena. Cada prenda de cada talla, de cada color es controlada individualmente; hay un control unitario de cada prenda, en tiempo real, con lo que cada día se tiene una información total sobre las tendencias en todo el mundo.

En Arteixo, en un departamento que ocupa más de 300.000 bajo la atenta y constante mirada de D. Amancio Ortega, toda la información captada sobre tendencias es procesada y comienza la creación. Más de 12.000 prendas diferentes son propuestas a las tiendas cada año. Toda la mercancía de moda que se vende en las tiendas de ZARA ha sido diseñada por la propia ZARA pensando en los clientes que visitan sus tiendas. Los jueces de esa mercancía que la central propone son los gestores de cada tienda; toda la organización trabaja para ellos, tomando en consideración lo que piden y sometiendo a su aprobación cada referencia. Así ellos adaptan el surtido de cada una de las tiendas de acuerdo con las tendencias específicas de su particular clientela. Para garantizar la velocidad de la respuesta es necesario tener integrado el diseño y disponer de las telas. Las tendencias de la moda en cuanto a las telas presentan una variación más previsible que la de la propia confección de las mismas. Más de 130.000 m<sup>2</sup> de tela se marcan y se cortan cada día en Arteixo. Las telas cortadas y los complementos correspondientes a cada prenda se envían a la red de talleres de confección -algunos propios y los más subcontratados- en donde las prendas se confeccionan; luego se devuelven a la central para ser controladas, planchadas y embaladas antes de su envío a las tiendas. Todo esto requiere una organización logística increíblemente compleja. Dieciséis fábricas conectadas con el centro logístico por más de 200 Km. de raíles para repartir más de 2.000.000 de prendas cada semana. A los mercados europeos se accede por carretera, por lo que recientemente se ha abierto un nuevo centro logístico en Zaragoza; a los mercados del resto del mundo por avión. En las tiendas están el resto de las claves. Un 60 % del surtido es el surtido básico, que tiene menos variabilidad, pero el 40 % restante es surtido de rabiosa actualidad: pura moda. Las tiendas son permanentemente actualizadas; se resurten dos veces cada semana; cada tienda de acuerdo con su propia elección adaptada a su clientela específica. Las ubicaciones de las tiendas son las idóneas. Por difícil que resulte instalarse en la mejor zona comercial o las mejores zonas comerciales de cada ciudad, se espera pacientemente hasta que se consigue la oportunidad; al precio que sea. Los escaparates son otro de los aspectos más

cuidados: aunque se refrescan con nuevas mercancías a lo largo de la temporada su diseño básico -que ha sido definido hasta en los más mínimos detalles en la central- permanece un tiempo.

## **EL RESULTADO DE LA GENIALIDAD**

Amancio Ortega se ha convertido en una de las mayores fortunas del mundo. ZARA ha sido el mayor éxito comercial de la historia. Basándose en la misma fórmula se ha desarrollado, además de la expansión internacional de ZARA, una diversificación hacia otros segmentos de mercado: INDITEX tiene hoy nueve cadenas de establecimientos: ZARA, PULL & BERA, MASSIMO DUTTI, BERSHKA, STRADIVARIUS, OFTEN, OYSHO, KIDDY CLASS y ZARA HOME; en total, más de 2.000 tiendas en 50 países; más de 100.000.000 de prendas vendidas cada año.

Conseguir ese tremendo éxito en el negocio de la producción y venta de confección, entrando en el sector cuando éste está maduro, rompe algunos presupuestos establecidos. Pareciera que en los sectores maduros, para los nuevos entrantes no hay posibilidades de hacer grandes negocios. Ya nos previno Theodore Levitt en su famosísimo artículo "*Marketing Miopía*" acerca de los riesgos que se corren cuando se piensa más en los productos que en las necesidades que éstos cubren para los clientes. Levitt mantiene que no hay sectores maduros, sino empresarios miopes: no pueden ver la mejor forma de satisfacer las necesidades de sus clientes porque tienen los ojos sólo para su producto.

Michael Porter<sup>2</sup>, sostiene en su famosísimo modelo de las cinco fuerzas<sup>3</sup> que una de las cinco fuerzas que configura la competencia en un sector de actividad es la amenaza de los productos sustitutos. Yo sostengo que, si bien los productos sustitutos contribuyen a configurar la competencia en un sector, no son necesariamente una amenaza; más aún, muchas veces, lo que son es una tremenda oportunidad. Los auténticos empresarios están siempre especulando -en el sentido intelectual del término- o bien acerca de las nuevas necesidades de los clientes -que

---

<sup>2</sup> Michael E. Porter, nacido en 1947, es el más influyente pensador estratégico de todos los tiempos. Profesor en Harvard Business School, su primer libro, *Estrategia Competitiva*, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas. Porter ha sido asesor de empresas como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble, y Royal Dutch Shell. El libro que el profesor Porter publicó en 1990, *The Competitive Advantage of Nations* ha influido en la política económica en todo el mundo; más de una docena de países y regiones como el País Vasco, Cataluña, Escocia e Irlanda del Norte cuentan con su asesoramiento.

<sup>3</sup> *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Michael E. Porter, 1982

como Maslow nos aclaró con su famosa pirámide no paran de aflorar en nuevas capas cada vez que una de ellas ha sido razonablemente satisfecha- o bien en una forma mejor de satisfacer las necesidades que parecen ya satisfechas. Las cadenas, y, especialmente, ZARA, han crecido tremendamente, no tanto porque su mercado fuera pequeño y hubiera crecido, sino porque han representado un producto sustitutivo ventajoso para las viejas fórmulas de comercio detallista de ropa -tiendas tradicionales y grandes almacenes-, y porque han crecido a costa de detraer ventas de ellos. Desde luego para Amancio Ortega esto fue la gran oportunidad. Sus tiendas suponían una alternativa, un sustitutivo a las fórmulas existentes, pero un sustitutivo ventajoso. ZARA creció inicialmente con enorme rapidez cómo el muérdago sobre los árboles, absorbiendo la savia del antiguo árbol: la forma establecida de vender confección -tiendas tradicionales, boutiques y grandes almacenes-. Cuando el mercado no existe, porque se trata de una necesidad emergente, es mucho más difícil conseguir ese tipo de crecimientos.

Gustavo Mata Fernández-Balbuena