

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

Luis Alonso Álvarez, Universidad 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 la más reciente de las fatalidades. Por ello, cuando una empresa autóctona adquiere dimensiones notables en el exterior, no deja de provocar cierta perplejidad. 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 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 internacionales 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 fulminante. Las fuentes primarias de información utilizadas han sido los *Informes* de la empresa, 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 dudas.¹

Se ha dicho que las empresas de la confección textil presentan una existencia efímera, siendo continuamente reemplazadas unas por otras.² La dificultad de mantener la ventaja competitiva —por ejemplo, el bajo coste del empleo— ha hecho modificar la estructura internacional del sector, de modo que sociedades que hace solo unos lustros eran pioneras en la exportación, ahora no resultan más que meras caricaturas de lo que en algún momento fueron, y eso en el caso de que aún no hayan desaparecido del mercado. Y de igual modo, firmas que hace solo treinta años no eran más que modestos negocios, donde fabricantes y distribuidores eran los propios 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 20 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* fue creada 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* disfrutaban 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 70 y 80 (y algunas, como *C&A* o *Marks & Spencer*, no han podido

¹ Deseo expresar aquí mi agradecimiento a José María Castellano. En todo caso, las posibles inexactitudes en los análisis solo a mí pueden serme imputables.

² Jonh Singleton (2000), 1

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 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 muy pocos años de tradición histórica. Su irrupción ha provocado, además, una reordenación o reconversión empresarial en la segunda mitad de los 90, muy apreciable en términos de concentración de sociedades —a través de integraciones verticales y horizontales—, y un aumento de la producción y del empleo (véase el cuadro I). Al mismo tiempo, ha inducido una creciente competencia internacional, como puede verse en el mismo cuadro, en donde se aprecia el alza de las importaciones y las exportaciones.

Cuadro I					
Algunas macromagnitudes del sector textil español, 1996-2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Número empresas	7.676	7.857	7.657	7.650	—
Producción	2.241	2.341	2.427	2.360	2.467
Empleo	268.965	273.475	275.752	275.700	278.200
Importaciones	789	934	1.011	1.091	1.282
Exportaciones	551	654	752	795	878
Valor añadido	—	974.000	998.000	1.005.000	—

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

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, 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 de transferencia de información, entre otras.³ En el cuadro II pueden verse las diez mayores firmas españolas del sector de la confección, en el que se encuentra en primer lugar el *holding* Inditex, tanto por volumen de ventas como por beneficios netos y demás parámetros.

Cuadro II				
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 (*)	85.553	5.810	—	—
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: Web del Centro de Información Textil y de la Confección (Cityc) y elaboración propia. Las unidades monetarias, en millones de pesetas. (*) Datos de 1998; (**), datos de 1997

Del origen familiar de Inditex a la expansión internacional de los 90

Los orígenes del grupo hay que vincularlos necesariamente a la figura de su presidente, que, en la más estricta tradición americana, era un perfecto desconocido. Sin ningún tipo de tradición familiar en el negocio del textil, Amancio Ortega Gaona apareció en él de una manera muy circunstancial, algo que recuerda las biografías de los hombres de empresa que recrean las factorías de Hollywood. A fines de los 50, fue un simple repartidor y luego dependiente de algunas de las primeras tiendas de confección coruñesas, como *Camisería Gala*, *La Espuma* y luego, ya como encargado, del emblemático establecimiento *La Maja*. Desde esta plataforma aventajada adquirió una valiosa experiencia profesional, desde el contacto con las tendencias de la incipiente confección 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

³ Tomo este análisis de Flavián Blanco y Polo Redondo (2000), 141.

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 una 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 le dieron acceso a precios 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 distribuir las 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 a minoristas, mayoristas, centrales de compra (algunas de ellas extranjeras) y más adelante grandes superficies —Simago, Prica, Continente— que por entonces comenzaban a emerger en el mercado español. Su negocio integraba ya las actividades de diseño y fabricación (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 durante estos diez años, el grupo alcanzaba un volumen medio de ventas próximo a los 2.000 millones de pesetas.⁴

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

⁴ J.M. Castellano (1993), 402

niño,⁵ un segmento del mercado que cubría una demanda emergente de ropa de diseño y calidad aceptable a precios razonables. Se trataba de un segmento que ya satisfacían Gap y Limited en América, C&A en Alemania y The Next en el Reino Unido.⁶ 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 se limitasen 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 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 solo 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

⁵ 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% (J.M. Castellano, 1993, 402).

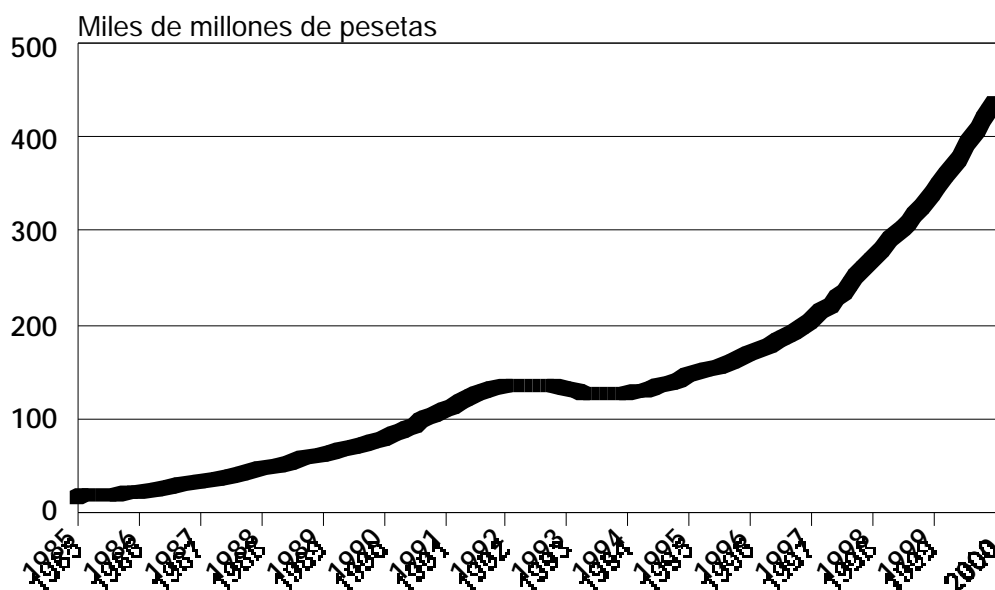
⁶ Benache y Cerviño (1997), 54.

permitía la rápida satisfacción a las preferencias de los consumidores—, una invención japonesa que Ortega había descubierto de manera intuitiva; por otro, la *integración vertical* de los procesos de producción y distribución.

Con este poderoso armamento, el mercado local y regional le resultaban ya pequeños a la altura de los primeros 80. 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 razonablemente, delegando funciones en aquellas actividades que no dominaba.

Para dar cobertura a esta transición surgió en 1979 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 incorporación del diseño propio, que se había ido afianzado y depurado de manera progresiva, y el desvío de parte de la producción hacia talleres particulares y cooperativas, 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.

Gráfico 1
Facturación de Inditex, 1985-2000



Fuentes: Cabanela Omil (1997), Directorios Ardán, MSDW (2000), GSIR (1999) e Informes Inditex

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—, por lo que se procedió de una doble manera. Por un lado, se renunciaba 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 la significativa cifra de los 43.000 millones de pesetas y se piensa ya en una inminente salida a Bolsa del *holding*, 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 cobro del 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 80, la concentración vertical de las empresas de Ortega avanzaba con paso seguro y decidido: a la confección y a la comercialización y distribución había incorporado ya un departamento de diseño propio. 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).

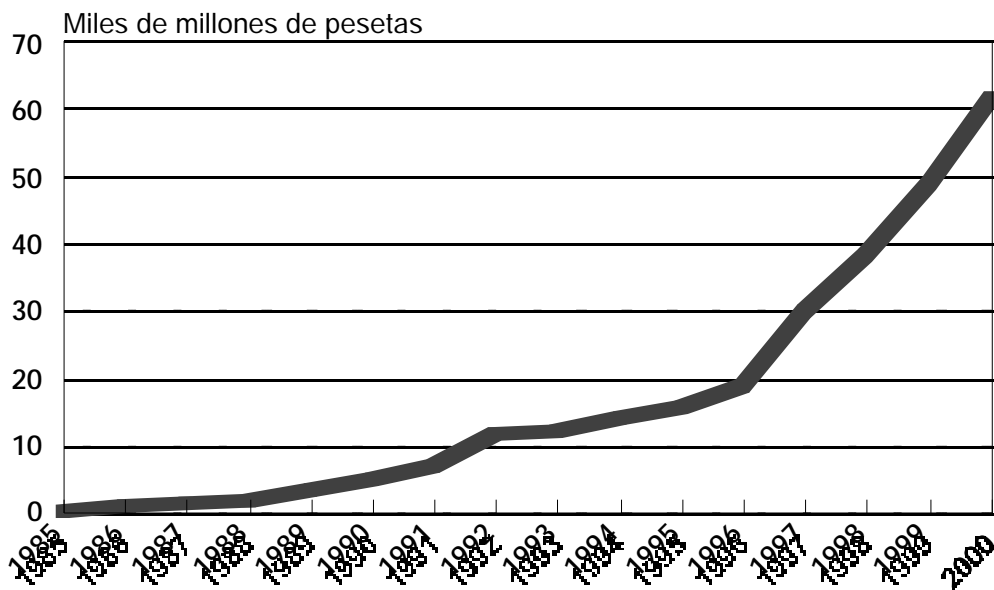
Sin embargo, la necesidad de abastecer a un número creciente de puntos de venta en toda España, así como las primeras tentativas de llegar al mercado internacional habían creado algunos estrangulamientos en la cadena productiva, que se resolvieron con la incorporación de una secuencia de *robots* que flexibilizaron en parte 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 Ford.⁷ A los trabajadores de los *toyotas* se les exige estar de pie, lo que puede parecer fatigoso, pero resulta básico al desarrollarse una actividad polifuncional. De hecho todos ellos rotan en sus puestos y acaban por dominar el conjunto del ciclo, sin realizar siempre la misma operación, algo que en la cadena clásica podía provocar graves patologías personales. El sistema de trabajo, en lugar de fomentar la competencia, estimula la cooperación y la creatividad en los trabajadores, reforzando el espíritu de equipo, de modo que unos suplen a otros cuando resulta necesario.⁸ Y del sector del automóvil para el que fueron creados, los *toyotas* se adaptaron a otras actividades, entre ellas la confección textil. En 1991 fueron incorporados a la producción de Inditex —algo muy visible 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

⁷ Una síntesis del procedimiento en José M^a Valdaliso y Santiago López (2000), 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. Nonaka (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).

⁸ En este sentido, es bien significativo que Inditex apenas haya mantenido conflictos laborales en sus empresas —otra cuestión son las subcontratas, especialmente de almacenes—, salvo los protagonizados por grupos feministas («la anorexia mata, Zara dispara»). La opinión de algún sindicalista consultado es que Inditex es un negociador muy duro, pero acaba incorporando las mejoras laborales propuestas por los sindicatos.

corte de las telas previamente diseñadas y el ensamblaje de determinadas prendas que exigen 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 todo el territorio de Galicia y norte de Portugal.

Gráfico 2
Evolución del EBT de Inditex, 1985-2000



Fuentes: Cabanela Omil (1997), Directorios Ardán, MSDW (2000), GSIR (1999) e Informes Inditex

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 1000 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 área de elevadísimas barreras prácticas de entrada).⁹ La complejidad del sistema de distribución llegó a tales niveles de respuesta que fue preciso crear un *centro logístico* totalmente automatizado (1995), y un sistema de telecomunicaciones integrado, que une la sede central de Inditex en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta de todo el mundo.

Cuadro III Facturación (F) y beneficio neto (B) de las empresas líderes en confección textil, 1994-1999 (millones monedas nacionales)																		
Sociedad	Ejercicio 1994			Ejercicio 1995			Ejercicio 1996			Ejercicio 1997			Ejercicio 1998			Ejercicio 1999		
	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F	Facturación	Ben. Neto	(%) B/F
Abercrombie & Fitch (\$)	—	—	—	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	2.552,7	8,3
Inditex-Zara (Pts)	125.815	8.5713,0	6,8	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
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 (£)	—	—	—	—	—	—	946	118,2	12,4	1.176	136,6	11,6	1.239	123,9	9,9	1.425	140,2	9,8
Vögele (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

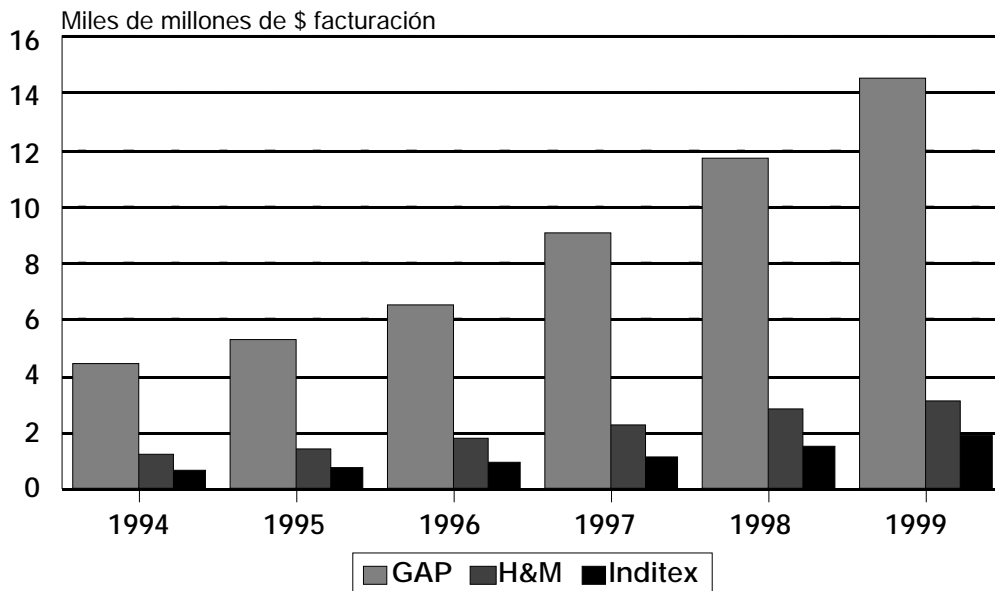
Fuente: Informes anuales, MSDW (2000), GSIR (1999) y elaboración propia

Los costes de la expansión internacional de la primera mitad de los 90 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 una mayor facturación que le proporcionó la expansión internacional, —según el gráfico 1, pasó ésta de 143.617 millones de pesetas en 1995 a

⁹ 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, 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.

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).

Gráfico 3
El tamaño de los líderes de la confección textil, 1994-99



Fuente: MSDW (2000), Goldman Sachs (1999), Informes empresas y elaboración propia

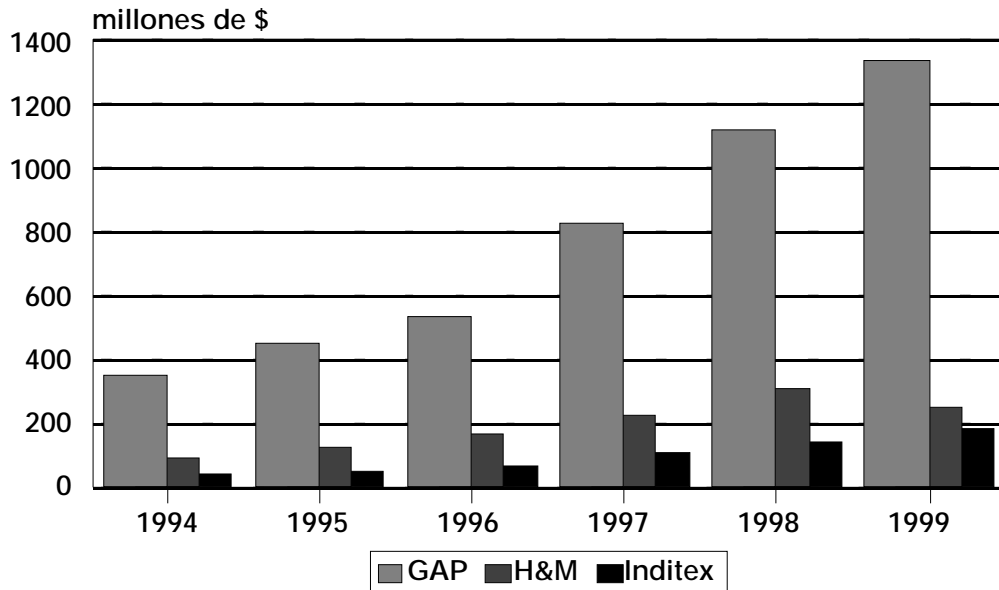
La competitividad internacional de Inditex

Podemos medir la competitividad internacional de la 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 las bolsas 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 III pueden observarse los indicadores de los nueve mayores *killers* de la confección textil seleccionados como tales por los analistas financieros. Sin embargo, tan solo 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 expansión internacional (Abercrombie & Fitch, The Limited, Next) o, si existe, no se realiza a través de canales de comercialización propios (Benetton).

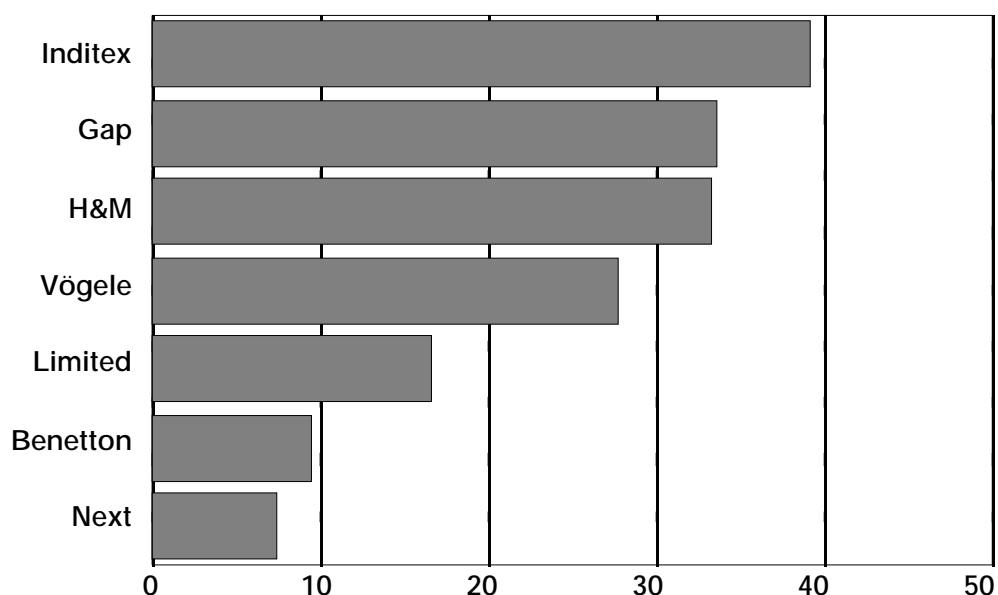
Gráfico 4
Beneficios netos consolidados, 1994-1999



Fuente: MSDW (2000), Goldman Sachs (1999), Informes empresas y elaboración propia

En cuanto 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 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 en los últimos ejercicios (24,2 %), mientras que sus competidores lo sobrepasan (28,6 y 26).

Gráfico 5
Crecimiento medio anual del EBT, 1994-1999



Fuente: MSDW (2000)

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 \$, con 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 (27,78%), 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 fuerte retraimiento de la economía 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. Las cifras que aportan MSDW son aún más favorables al grupo gallego (véase el gráfico 5).

Veamos ahora el comportamiento exterior. El cuadro IV 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 1999¹⁰ (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 1999.¹¹

Cuadro IV Magnitudes significativas del grupo Inditex, 1994-2000												
Ejercicio	Facturación	Crecim. %	Xs (%)	Benef. neto consolid.	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

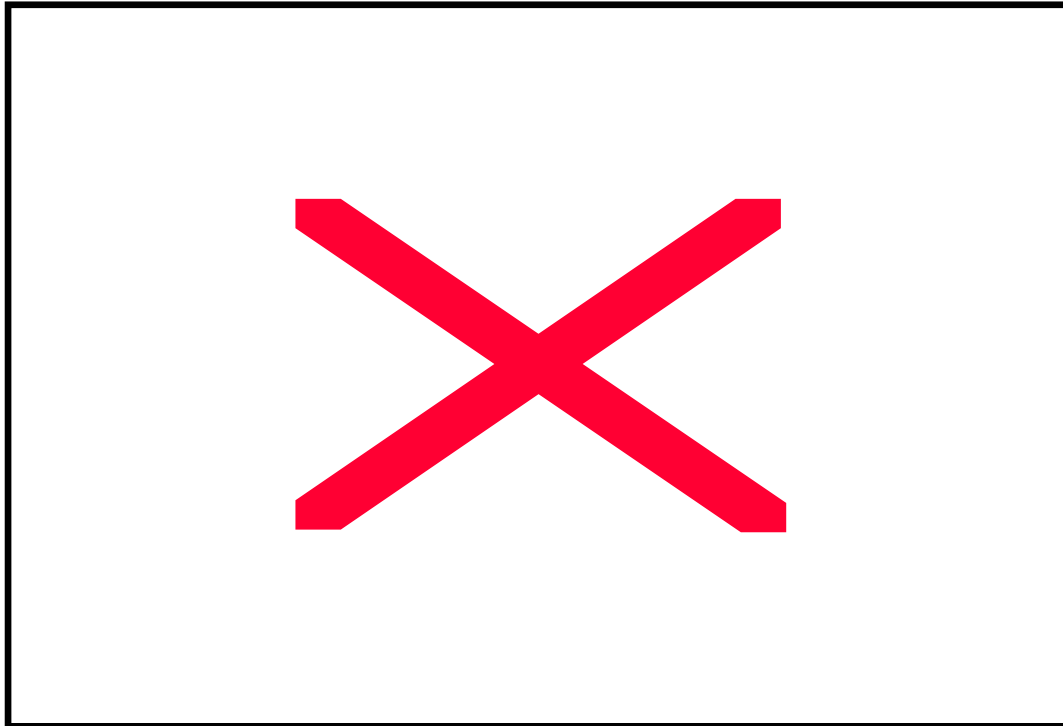
Fuente: Informes anuales Inditex

El cuadro IV 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 en 1994 (el 19% de sus tiendas) a 395 en 2000 (el 36%), lo que supone casi duplicarse en siete años. Entretanto Gap tan solo mantenía fuera en 1999 el 13% de sus puntos de venta (384 de un total de 2932). Con menos tiendas en conjunto (613), H&M sostiene un mayor porcentaje que Inditex de tiendas exteriores (79%). En el

¹⁰ MSDW (2000), 52.

¹¹ MSDW (2000), 58.

gráfico 6 se puede ver la evolución de los puntos de venta de Inditex con 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 es el de menor tamaño de los tres analizados, es el que experimenta un mayor crecimiento relativo en su conjunto y, también, un mayor crecimiento relativo internacional: su presencia en un número significativamente mayor de mercados exteriores 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 Porter,¹² planteaba los siguientes tipos de ventajas competitivas para el textil. Unas, procedentes de las propias sociedades, en donde estarían la dotación de factores —coste del empleo, cultura empresarial, gerencia, capital, conocimientos técnicos y materias primas—, 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 su competencia. Esta sincronización se inicia en el

¹² John Singleton (2000), 2; M.E. Porter (1990).

diseño (creación de telas y de modelos, para lo que dispone en sus centros de 200 diseñadores); pasa por el 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 los proveedores—, y le siguen el tintado, el patronaje, la confección, el acabado final y la distribución y comercialización.

Cuadro V	
Actividad de las sociedades del grupo Inditex, 2000	
Sociedades del grupo	número
Comercialización	42
Fabricación	21
Inmobiliarias, promoción y construcción	11
Logística	4
Central de compras	3
Cartera	3
Financiera	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: <i>Informe</i> anual 2000	

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 proceso de fabricación propio. En el sector existen varias modalidades de integración: la predominante, que incluye únicamente los procesos de diseño y comercialización (Gap, Hennes & Mauritz, Abercrombie & Fitch, Ann Taylor, The Limited, Next, Charles Vögele), pero deja fuera la fabricación, que se subarrienda a otras sociedades (en muchos casos de actividad sumergida o de países asiáticos 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

mayor, a través de franquicias o, raramente, de *joint ventures* y tiendas propias.¹³ 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 V, 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, como el ensamblado final de sus componentes (en la actualidad, menos de la mitad de la producción). Estas fases son subcontratadas a talleres, cooperativas y sociedades laborales independientes pero próximas¹⁴ —básicamente en la provincia de A Coruña y en menor medida en el resto de Galicia y norte de Portugal, en especial en áreas rurales,¹⁵ lo que supone una *actividad de auxilio* para las economías familiares— a las que proporciona tecnología, logística y apoyo financiero, pero a las que se exige un elevado control de calidad y una rigurosa adecuación a la legislación vigente en materia laboral y fiscal.¹⁶ 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 1983-84 a partir de una de las empresas participadas por el grupo (*Confecciones Fíos*) y se incrementó desde finales de los 80 a raíz de su primera expansión internacional (Portugal, Estados Unidos y Francia).

¹³ En la confección textil no existe aún el *modelo Nike*, que mantiene tan solo el diseño sin integrar la fabricación y la distribución. Véanse Jesús M^a Valdaliso y Santiago López (2000), 279, quienes toman las referencias de M.T. Donaghu y R. Barff (1990), «Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production», *Regional Studies*, 24, 6:537-552.

¹⁴ Frente a la práctica de muchos de sus competidores, que compran la mayor parte del producto acabado en lejanos mercados asiáticos, 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 J.M^a Valdaliso y Santiago López (2000), la cercanía de los proveedores a las plantas de los fabricantes permiten desarrollar al máximo al 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, 66).

¹⁵ Montse Iglesias Pérez (2000).

¹⁶ José Cabanelas Omil (1997).

Con todo, Inditex es el *killer* del sector que en menor medida depende de la subcontratación.¹⁷

La flexibilidad se consigue por un procedimiento *JIT* específico de Inditex y desarrollado conjuntamente con Toyota, su creador, a través de una *joint venture*. 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 paradigma *moda*— resulta fundamental efectuar estos cambios en la clásica cadena, porque son los que dan 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 en 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 III, 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 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 1080 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 y 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

¹⁷ Junto a los procesos de fabricación, existen subcontratas también en el transporte y almacenes.

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 obsolescencia.¹⁸

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 corporativos 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, la firma gallega 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 sector.¹⁹

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 diferenciadas: *Zara*, la más antigua (de 1975), que

¹⁸ J.M. Castellano, 1993, 403.

¹⁹ MSDW (2000).

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 el 50 %), y dispone de un mayor número de puntos de venta (más del 41 %). El segundo sello comercial lo constituye *Massimo Dutti*,²⁰ destinado a satisfacer 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 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 últimas marcas comerciales han sido *Berska* (creada en 1992) y *Stradivarius*. En el primer caso se trata de 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, vídeos, revistas y *graffitti*. *Stradivarius*, que fue absorbido en 1999 para potenciar la demanda femenina de gama alta y acabar con un serio competidor de *Berska* en el mercado doméstico,²¹ va destinado también a un público joven que desean una rápida traducción de las ideas de pasarela en términos de atuendo callejero.²²

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

²⁰ 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 2000 millones de pesetas y en 1995 Inditex se hizo con el resto.

²¹ 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.

²² Morgan Stanley Dean Witter (2000), 64.

internacionales, visitando las colecciones de los grandes modistos. Ello les permite conocer hacia donde se sitúan las tendencias con cierta anticipación y que transmiten a los diseñadores, quienes las 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 complementarían a las anteriores. Sin embargo y con ser importante lo anterior, 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 1082, solo superada por Gap que los triplica), lo que permite conocer en tiempo real —a través de la Red, es decir, con unos costes bajos— los artículos, las tallas, los diseños y los colores más solicitados y adaptar el producto a la demanda real.²³ 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 porque considera este tipo de mercadotecnia muy poco eficiente en tanto que el resultado obtenido no compensa las inversiones realizadas.²⁴ 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 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 nunca comercial— con altísimos niveles de sofisticación y diferenciadamente para cada uno de sus operadores. Sin embargo, el hecho de

²³ Benetton utiliza también esta estrategia a través de sus puntos de venta franquiciados.

²⁴ 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.

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 elemental como el *boca a boca*, en base a la adquisición de un «producto de diseño a precios asequibles» —un eslogan poco original que utilizan 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 estudiados, 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 que los consumidores visiten periódicamente sus establecimientos.

A completar esta publicidad heterodoxa contribuyen también las informaciones de la prensa, tanto la más generalista como la específicamente 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 promocio comercialmente por los cauces habituales transmite una sensación de opacidad que provoca en los informadores una sobredosis de interés por sus actividades —recuérdese la reciente aparición pública de su propietario, Amancio Ortega, un hombre austero y retraído, que permitió disponer de la única fotografía existente de la segunda fortuna de España después de haber transcurrido más de treinta años de la creación de su empresa. 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, 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 crecimiento —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).

El resultado es que Inditex puede ofrecer unos precios exteriores un 15% de promedio más bajos que sus rivales directos²⁵ 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 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

²⁵ MSDW (2000). Estos precios se calculan según el procedimiento *target pricing*, algo relativamente frecuente en el sector de la confección.

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%, abandonaba recientemente su negocio en el continente tras las dificultades arrastradas desde 1998.

Bibliografía

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.

ARDÁN (1993-2000), Vigo. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

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.

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 all.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.

FLAVIÁN BLANCO, CARLOS Y 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.

IGLESIAS PÉREZ, MONTSE (2000), «El cooperativismo textil gallego», en Rubén C. Lois González, Angel I. Fernández González *et all.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.

INDITEX (1984-1999), *Informes anuales*.

MARTÍNEZ BARREIRO, ANA (1998), *Mirar y hacerse mirar. La moda en las sociedades modernas*, Madrid, Tecnos.

MORGAN STANLEY DEAN WITTER (1999), *Retailers-General. Speciality Clothing*, Londres y Nueva York, MSDW.

MORGAN STANLEY DEAN WITTER (2000), *Speciality Clothing Report. 21st Century Strategy*, Londres y Nueva York, MSDW.

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.

OSORNO GUTIÉRREZ, F., coord., (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.

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 all.*, *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Idega.