

Estrategias

¿Se le queda el mundo pequeño a Inditex?

FUTURO El grupo fundado por Amancio Ortega ha aumentado ingresos y beneficios todos los años de su historia. Internet y la expansión en Asia y EEUU, claves para mantener ese imparable ritmo.

A. Marimón. Madrid

Los jóvenes vietnamitas ya han caído en las redes de Zara. La enseña de Inditex desembarcó en septiembre en el país comunista con una tienda en Ho Chi Min. Desde entonces las colas se suceden diariamente en el interior del local, situado en el exclusivo centro comercial Vincom Center, el mayor del país.

Vietnam es el quinto mercado en el que se estrena Inditex este año. En total, ha tejido una red de más de 7.000 tiendas en 93 países. La firma fundada por Amancio Ortega suma y sigue en su imparable expansión. Desde que la compañía comenzó a comunicar sus cuentas, a principios de los noventa, no ha dejado de aumentar beneficios e ingresos, récord tras récord. Desde los 3.200 millones de 2001, cuando saltó a la Bolsa en mayo de ese año, a los 20.900 millones del pasado ejercicio.

¿Hasta cuándo ese crecimiento imparable? Al menos durante los próximos diez años los expertos no ven ningún obstáculo. "Tiene capacidad para aumentar sus ventas una media del 10% la próxima década y el beneficio neto, un 11,5%", señala Ignacio Romero, analista de Sabadell. "Sin duda, seguirá creciendo. Un 10% a medio plazo apoyado en la venta online y las nuevas tiendas, que se moderarán después a un 5%", destaca Iván San Félix, de Renta 4.

"La clave es que su modelo de negocio sigue funcionando", añade Romero. Y es de sobra conocido: estar pendiente permanentemente de los gustos de los clientes para centrarse solo en la ropa que se vende; lanzar cientos de colecciones pero cortas para renovar continuamente las tiendas; y una logística que funciona como un reloj suizo, capaz de entregar la ropa en menos de tres días a las tiendas sin acumular stocks.

Que tenga músculo para lograr ese permanente crecimiento, no quiere decir que Inditex no se enfrente en el



ISLA: "EXISTE GRAN POTENCIAL EN TODOS LOS MERCADOS"

El presidente de Inditex, Pablo Isla, aseguró en la última presentación de resultados que la empresa mantendrá su fuerte ritmo de aperturas de tiendas, ya que "sigue habiendo un gran potencial de crecimiento por todo el mundo".

futuro a grandes retos. Cuanto más grande, la gestión se complica, advierten los expertos, y más rivales se va encontrando por el camino.

► Rentabilizar las nuevas tiendas

Pablo Isla, presidente de Inditex, lo tiene claro: "Sigue habiendo un gran potencial de crecimiento por todo el mundo". El gigante textil, que abrió 330 tiendas el año pasado, planea mantener un ritmo de aperturas superior a las 300 anuales con inauguraciones en casi todos los mercados. "Pese a lo mucho que ha

La tienda online está presente en cuarenta mercados, tras entrar en doce países este ejercicio

China, segundo mercado por locales después de España, encabeza el plan de aperturas de tiendas

abierto, tiene margen para crecer porque cuenta con una cuota muy baja en la mayoría de las regiones en las que opera, con la excepción de España y Portugal. Ellos siempre hablan de que controlan menos del 1% del mercado textil mundial", señala el analista de Sabadell.

Según la firma Bernstein, Zara, la joya del grupo, cuenta con una cuota del 7,1% en España, su principal plaza, con unas ventas de 1.700 millones en 2015. Por delante solo está Portugal, el primer país en el que desembarcó la firma en 1989, con una cuota 7,7%. El



El cliente, el centro

- La clave del éxito de Inditex es que está pendiente del gusto de los clientes. Un equipo, empotrado con el de diseño, realiza un análisis diario de las ventas. Cada empleado tiene asignados 45 locales con los que habla a diario para conocer lo que se vende, o no.
- Con esa información, se desarrollan cientos de pequeñas colecciones, que pueden estar en los locales en menos de dos semanas. Más de 50.000 referencias al año.

- La ropa, de tiradas cortas para no acumular stocks, se produce por una red de 1.177 proveedores. Toda acaba en las plataformas logísticas de España. Cada dos semanas, las tiendas hacen sus pedidos, que tardan un máximo de tres días en llegar a cualquier local.

en cuenta que ya ha conquistado las mejores zonas comerciales. Inditex arroja un margen sobre ventas del 56%, uno de los más altos del sector textil.

► Más ventas en España

Lo positivo de esa fuerte expansión es que Inditex continuará reduciendo su exposición a España. Este mercado representa el 18% del negocio, frente al 28% de hace cinco años. La recesión española provocó algún que otro quebradero de cabeza a los ejecutivos cuando las ventas en este país retrocedieron por primera vez en la historia: un 5% en 2012, con lo más duro de la crisis. Los ingresos totales, sin embargo, apenas lo notaron y mejoraron un 16%.

Este año España crece con fuerza, un 8%. Inditex cree que sigue teniendo potencial, pero, más que por la recuperación del consumo, la clave para crecer es que sus marcas acierten con los gustos del consumidor español, para que renueve su armario con la ropa de Zara o Massimo Dutti. Aunque apenas aumentará la superficie comercial en España, Inditex continuará remodelando y abriendo locales más grandes, como ha hecho en Santander, Palma o A Coruña.

resto queda muy lejos: un 3,7% en Polonia o un 2,7% de México.

Eso sí, ese crecimiento será más selectivo y centrado en grandes tiendas. Acaba de ampliar su mayor local en Tokio, en el barrio de Shinjuku, una de las principales arterias comerciales de Japón.

El plan de Inditex es aumentar su superficie comercial entre un 6% y un 8% a medio plazo, frente a entre 8% y 10% de los últimos años. El reto, señalan los expertos, es que los futuros establecimientos sean igual de rentables que los actuales teniendo

