



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 moderará 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.

LOS PODERES DEL GIGANTE TEXTIL

Número de tiendas en los principales mercados

Inditex está presente en 93 mercados, tras entrar este ejercicio en Aruba, Nicaragua, Paraguay, Vietnam y Nueva Zelanda.

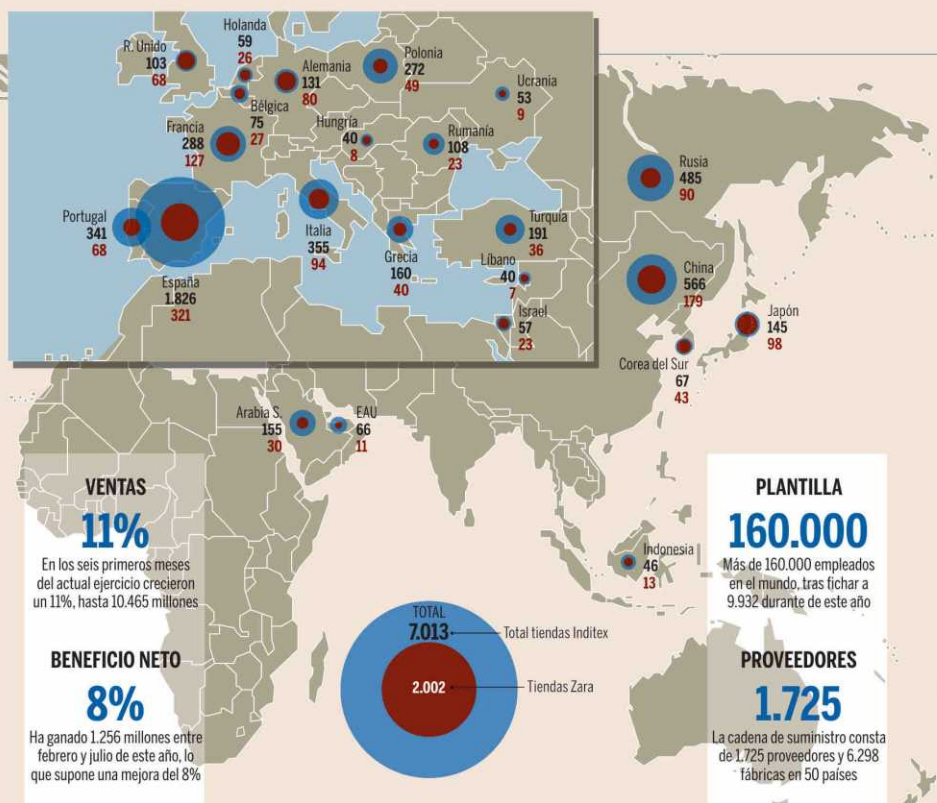
en cuenta que ya ha conquistado las mejores zonas comerciales. Inditex arroja un margen sobre ventas del 56%, uno de los más altos del sector textil.

► 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.





A Coruña

Zara estrenó sus probadores inteligentes en un local en A Coruña de 2.400 metros cuadrados.



La Quinta Avenida

Inditex eligió la Quinta Avenida para inaugurar en 2012 la nueva imagen de los locales de Zara.

Renovación en Tokio

Zara acaba de reabrir las puertas de su tienda 'flagship' en el barrio de Shinjuku, en Tokio.



► **Conquistar China y EEUU**
Inditex prevé seguir estrenando tiendas en todos sus grandes mercados, desde Francia a México y Reino Unido, pero China y Estados Unidos serán sus grandes motores. El gigante asiático, por el fuerte crecimiento de su demanda, y Estados Unidos, porque cuenta con una reducida presencia –solo 71 tiendas en la primera economía del mundo, frente a las 400 de su rival H&M–.

Inditex apenas controla el 0,4% del mercado chino, pese a que ha sido su país estrella en inauguraciones los últimos ejercicios hasta superar los 560 locales, solo por detrás de España. Para el grupo es prioritario por el enorme potencial de consumo de su población, que comprará ropa por valor de 105.828 millones de dólares en 2018, un 20% más que este año y un tercio del total de Asia, según Economist Intelligence Unit. En Europa y Estados Unidos se moverán 180.000 millones ese año, sin apenas crecimiento.

“Inditex tiene que ir con cuidado en China porque es un mercado donde están creciendo con fuerza todas las firmas y da la sensación de que está un poco saturado. Se han abierto cientos de centros comerciales para atender el

consumo. Puede estar generando una peligrosa sobreoferta”, explica Philip Moscoso, profesor de Dirección de Producción y Operaciones del IESE.

Estados Unidos es el otro país que está marcado en rojo en el particular mapamundi de Inditex. Solo posee un 0,2% de ese mercado, según Bernstein, aunque fue el segundo país en el que aterrizó en 1989. Tras años sin au-

mentar su presencia, el gigante textil es ahora más ambicioso, ya que Zara tiene un buen reconocimiento de marca entre los consumidores americanos y la apuesta por la venta online encaja perfectamente en un país de esas dimensiones.

Zara planea abrir entre 12 y 15 tiendas anuales, aunque sin prisas, analizando con cuidado dónde abre los locales. “Estados Unidos es una tarea

pendiente para el grupo. Es la primera economía del mundo por consumo y el gusto por la moda está calando entre los americanos, por lo que para Inditex es una prioridad”, añade Moscoso.

► Internet, el gran motor

La venta online es el otro gran pilar de la expansión. Inditex llegó más tarde que sus rivales –en 2007 con Zara Home–, pero en pocos años se ha

puesto en cabeza de la industria con su estrategia omnicanal que considera la venta online y en locales como complementarias. Su tienda virtual opera ya en cuarenta países, después de estrenarse este ejercicio en doce. Aunque

ya está presente en los mercados más relevantes, el plan es llevar el e-commerce al resto de regiones.

Inditex no desvela cuánto factura, pero Bernstein calcula que sus ingresos online crecen a una media del 24% y podrían alcanzar los 5.000 millones de euros en 2020, lo que supondría un 14% de la facturación total. Internet es un canal más rentable que las tiendas porque el coste de personal es menor y no tiene gastos de alquiler.

El gran reto es que las tiendas online no resten clientes a los locales, aunque Jamie Merriman, de Bernstein, opina que Inditex gana al final cuota de mercado, ya que “el crecimiento del e-commerce viene tanto de los clientes actuales como de un aumento de gasto de nuevos usuarios” que solo compran por este canal.

Pero Internet es mucho más para Inditex. Es una potente plataforma para atacar mercados muy grandes, como Estados Unidos o China, y es un aliado clave para que las pequeñas enseñas del grupo reduzcan riesgos. Zara Home, Uterque y Oysho pueden lanzar primero sus tiendas virtuales en los países más pequeños para ver la reacción del consumidor antes de abrir locales.

UNA ESCALADA CONTINUA

Evolución de las ventas y los beneficios en millones de euros. El ejercicio fiscal finaliza el 31 de enero.



Fuente: Inditex y elaboración propia

Expansión