Lectura 7: El éxito internacional de Zara

MAURO F. GUILLÉN 17 JUL 2011

La reciente expansión internacional de las empresas españolas viene captando la atención de estudiosos y profesionales de la dirección de empresas en todo el mundo. Tanto es así que en muchas escuelas de negocio de prestigio se utilizan como casos de estudio las trayectorias de crecimiento y expansión internacional seguidas por algunas de las compañías españolas más relevantes. Así sucede con Inditex, por ejemplo.

Inditex es un excelente ejemplo de cómo una empresa puede llegar a convertirse en multinacional sin contar como punto de partida con tecnologías de vanguardia ni marcas renombradas internacionalmente. Hasta hace muy poco, la competencia en el sector de la confección estaba impulsada por los costes, el diseño y las marcas. No obstante, el éxito de Inditex, pionera del segmento "de precio asequible y a la moda" (cheap-chic), se basa fundamentalmente en su modelo de organización basado en la integración vertical. Es este modelo de organización el que le permite abastecer al mercado, con rapidez y a costes muy bajos, moda de la más rabiosa actualidad.

La empresa vende unos 15.000 modelos diferentes de artículos de ropa y accesorios cada año bajo la marca Zara. Aproximadamente la mitad de ellos se fabrican en España, Portugal y Marruecos, a diferencia de la mayoría de sus competidores, que dependen de la subcontratación para la inmensa mayoría de sus colecciones. La compañía concentra en sus propias factorías la producción de los artículos de mayor valor y componente de moda. Su logística y su integración vertical están tan bien coordinadas que puede responder a las tendencias del mercado en apenas dos semanas. La estrategia de integración vertical altamente coordinada tiene todo el sentido, debido a la necesidad de la empresa de reducir costes y generar flexibilidad, reduciendo el impacto potencialmente dañino de la incertidumbre a lo largo de la cadena de producción.

Esta estrategia de integración vertical llega a las tiendas, la mayoría de las cuales son propiedad de la empresa y están conectadas electrónicamente con la casa central. De hecho, las tiendas desempeñan un papel central porque son el punto de partida del modelo de negocio de la compañía: es allí donde se detectan las tendencias dominantes en cada campaña y donde se prueban de forma controlada los nuevos diseños. Las tiendas, junto con otras fuentes de inspiración, guían la labor de los diseñadores, cuyas propuestas pueden llegar al mercado con gran rapidez gracias al sistema organizativo de Zara. Esta es a grandes rasgos la principal innovación del modelo de negocio de la compañía, que le permite apostar sobre seguro con sus diseños, en vez de hacer como otros competidores menos flexibles, que se ven abocados a tratar de imponer sus diseños en el mercado con agresivas campañas de publicidad.

Así pues, en un mundo de la moda caracterizado por la subcontratación y los enormes gastos en publicidad, Inditex parece ser un recordatorio del poder competitivo de la integración de la producción y la logística. La empresa ha crecido rápidamente basándose en esas capacidades competitivas, mientras sus principales competidores (Benetton,

GAP, The Limited) vienen anquilosándose o adolecen de profundos problemas. Quizás el único competidor capaz de igualar el crecimiento y la rentabilidad de Inditex es H&M (Hennes & Mauritz AB). Aunque tiene menos de la mitad de las tiendas que Inditex, la empresa sueca genera casi los mismos ingresos. A diferencia de la empresa gallega, subcontrata la mayoría de su producción, sobre todo en Asia. Fundada en 1947, no entró en ningún mercado fuera de Europa hasta 2000, cuando abrió su primera tienda en Estados Unidos. Entró en Oriente Próximo en 2006 y en China en 2007. No tiene presencia en América Latina ni en India. Aunque los analistas tienden a comparar a H&M con Inditex, las empresas no pueden ser más diferentes en términos de integración vertical y fortaleza competitiva. Inditex parece estar preparada para vencer a H&M como líder mundial en marca de ropa.

Otra marcada diferencia entre las dos empresas tiene que ver con el ritmo y el orden de entrada en el mercado exterior. Mientras H&M ha establecido una presencia en menos de treinta países a lo largo de 60 años, Inditex ha abierto tiendas en más de setenta países en un periodo de unos 35 años. En estos momentos Zara es la marca más valiosa del mundo en el sector de la confección.

Este crecimiento acelerado de Inditex, y de otras muchas empresas españolas, guarda grandes paralelismos con el desarrollo de las multinacionales de países emergentes y menos desarrollados. El éxito de todas estas empresas nos recuerda que en la economía global se puede triunfar en el exterior, aunque en un principio se carezca de tecnología y marcas, si se cuenta con una estrategia acertada de aceleración de la expansión internacional.

Mauro F. Guillén y Esteban García-Canal son catedráticos de Administración de Empresas en la Wharton School y la Universidad de Oviedo, respectivamente.