David Martínez



# ZARA

## Visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA

El espectacular crecimiento de Zara es el fenómeno empresarial más destacado de la historia reciente de nuestro país. Nacida en un momento de clara decadencia de la industria textil, Zara se basa en un modelo negocio que se ha demostrado imbatible, y que constituye un caso único, estudiado y admirado en todo el mundo. Su vertiginosa expansión y su éxito están inseparablemente ligados a la figura de su fundador, Amancio Ortega, y a su visión única del cliente y del negocio. Zara analiza cuáles son los principios y estrategias que a lo largo de las diferentes etapas de consolidación y crecimiento de la compañía han inspirado a Amancio Ortega a tomar las decisiones claves en cada momento y que constituyen la base de esta multinacional. Desde la gestión de las tiendas hasta el sistema de diseño y aprovisionamiento de Inditex, el libro recorre todos los aspectos de una brillante trayectoria que está estrechamente vinculada a la biografía y la personalidad excepcionales de su fundador, y a su forma de entender a los clientes y de gestionar su empresa.

David Martínez

# Zara

## Visión y estrategia de Amancio Ortega



Título original: *Zara*
David Martínez, 2012
Diseño de cubierta: Nicolás Castellanos

Editor digital: Banshee
ePub base r1.2

*A mi hermana Sonia, a Carles, a mis padres Antonio y Josette,*
*y a mis sobrinos Amanda, Bruno y Teo, por la paciencia*
*que han tenido y por el tiempo que ya se fue…*

# Introducción

Zara. Detrás de esas cuatro letras que conforman una marca de moda conocida en todo el mundo se esconde el trabajo, discreto pero tenaz, de un hombre: Amancio Ortega. Gracias a su ímpetu personal, la filosofía que empezó a aplicar hace cuarenta años aún pervive entre los directivos y los trabajadores que mantienen vivos sus principios fundacionales y sigue fructificando. ¿Cómo lo ha conseguido? Su vida está plagada de episodios que demuestran un constante interés por conocer y aprender, incluso de los pequeños detalles, para luego convertir esas experiencias en una prenda de moda. El propio Amancio Ortega explicaba así uno de sus hallazgos:

> Un día iba en el coche y en un semáforo se paró a mi lado un chico que conducía una moto vespino y que llevaba puesta una cazadora vaquera llena de chapas. Me gustó, vi que allí había algo nuevo, genuino, trendy. Desde el coche mismo llamé al jefe de diseño y le expliqué lo que estaba viendo. En dos semanas las cazadoras estaban en las tiendas y se vendieron como churros. Cosas así me han pasado muchas veces.

La capacidad de observación y asimilación de Amancio Ortega se mantiene en la organización empresarial de Zara porque se ha demostrado su eficacia, pero también porque ha sido asimilada por cada uno de los empleados: desde el patronista hasta la encargada de la tienda, pasando por los diseñadores, los escaparatistas o las chicas y chicos que trabajan en cada establecimiento de cara al público. Esta dinámica ha permitido crear un fabuloso emporio textil que marca tendencia en el mundo de la moda como si se tratara de un motor de exposión que no deja nunca de funcionar.

Pero el éxito de Zara solo puede valorarse en su justa medida si tenemos en cuenta la biografía de su fundador. Amancio Ortega nació en un pueblo de León, en el seno de una familia muy humilde, y su infancia estuvo marcada por los continuos traslados de su padre, de un municipio a otro y por varias provincias, antes de instalarse de forma definitiva en A Coruña. Fue allí donde el joven Amancio, sin estudios ni formación universitaria, empezó su carrera como chico de los recados en una camisería. Probablemente eso explica que, ahora, a sus 76 años, recorra los pasillos de la sede del emporio textil de Arteixo, en A Coruña, como un empleado más.

Sin embargo, este libro no es la autobiografía de Amancio Ortega, ni su biografía autorizada, ni una obra encargada por la empresa, puesto que el propio protagonista ha preferido mantenerse al margen. El periodista que ha escrito este libro pretende repasar un conjunto de aspectos relevantes de la vida personal y profesional de Amancio Ortega —unidos como si fueran los retales que conforman cualquier prenda que comercializa Zara—, que han sido contados por personas que lo conocen bien o han pasado mucho tiempo a su lado, y por sus más cercanos colaboradores en la empresa con el objetivo de comprender cómo la marca española Zara y el grupo textil Inditex han logrado llevar un concepto de moda rápida y masiva a las principales ciudades de todo el mundo; sin sus testimonios este libro nunca hubiera podido ver la luz.

Este empresario que se ha hecho a sí mismo, ha logrado crear una marca que es motivo de estudio por parte de empresarios, estudiantes de diseño y profesores de escuelas de negocio, y que ha fidelizado a miles de «zaraadictas» que buscan cada semana nuevas prendas en las tiendas de los ejes comerciales más concurridos de las ciudades más atractivas del mundo.

Zara es una empresa española que cada año abre nuevas tiendas, crea puestos de trabajo, acumula beneficios en una coyuntura económica marcada por la crisis y la ralentización de la

actividad en muchos sectores, y ha logrado superar la dura reconversión del sector textil español que ha provocado el cierre de decenas de empresas. Zara, además, también actúa en competencia directa con las otras siete marcas que conforman el grupo empresarial Industrias del Diseño Textil (Inditex), fundado por Amancio Ortega hace treinta años.

Para entender Zara hay que entrar en sus tiendas y observar cómo funcionan y cómo está organizado todo en su interior. Hay que abstraerse del ruido urbano y captar cómo están expuestas las prendas y cómo se interesan las encargadas por lo que buscan los clientes, ya que captar la información adecuada servirá para crear tendencias de moda. Desde Nueva York hasta París, pasando por Dubai, Barcelona, Londres, Madrid… Todas las tiendas tienen un común denominador: detectar qué desean los clientes para ofrecérselo en el menor tiempo posible. Porque las tiendas son precisamente el punto de contacto con la demanda, una idea que Ortega captó desde muy joven, cuando se inició en el negocio textil.

Aun así, su carácter emprendedor podría haber cesado hace treinta años, cuando Zara ya le permitía levantarse por la mañana sin preocuparse por el estado de su cuenta corriente y vivir de lo que generaba. Pero Ortega no es de los que se acomodan en su pazo gallego o en su impresionante casa de tres plantas con vistas al paseo marítimo de A Coruña, ni de los que se obsesionan por comprar barcos de esloras interminables. Quizá esto se deba a que ha sido protagonista y testigo a la vez del crecimiento de su empresa, y ha tenido que superar en solitario grandes dificultades, como explican quienes le conocen. Y, por ello, no es extraño ver al «señor Ortega» —así le llaman sus colaboradores— con unos retales en la mano conversando con un diseñador acerca de futuras prendas.

Las principales señas de identidad de Ortega son las 5 527 tiendas que tiene abiertas el grupo textil Inditex, presente en 82 mercados, y sus casi 110 000 empleados. Pero, además de Zara, el grupo cuenta con otros formatos: Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. La multinacional textil reúne también un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

Su singular sistema de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y su forma de entender la moda —creatividad y diseño de calidad, junto con una respuesta inmediata a las demandas del mercado— le han permitido una rápida expansión internacional.

Inditex cotiza en Bolsa desde el 23 de mayo de 2001, tras realizar una oferta pública de venta de acciones que concitó un gran interés por parte de los inversores de todo el mundo, con una demanda de acciones superior en más de 26 veces al volumen de lo ofertado.

En junio de 2008 se podía leer en la prensa: «La escalada de Inditex ha sido espectacular. Hace solo cuatro años GAP, la empresa americana líder en ese momento, duplicaba en ventas al grupo español, que era tercero por detrás del también sueco H&M. En 2005 adquirió la primacía europea y en los últimos años ha seguido creciendo con fuerza mientras el negocio GAP se estancaba».

Sus acciones se han revalorizado más de un doscientos por ciento en una década, y están incluidas en los principales índices bursátiles españoles e internacionales. Así, en 2011 alcanzó un volumen de negocio consolidado de 13 793 millones de euros y un beneficio neto de 1 932 millones de euros.

Inditex logró cerrar el primer trimestre fiscal de 2012 con un beneficio neto de 432 millones de

euros, lo que supuso un aumento del 30 por ciento respecto al resultado publicado en el mismo período del año anterior. Asimismo, consiguió desbancar a líderes del mercado como Telefónica por capitalización, y alcanzó un valor en bolsa de 43 000 millones de euros, lo que la convirtió en la compañía más grande del mercado español, superando a bancos, constructoras y empresas industriales. Además, este grupo textil gallego logró ese mismo año el primer puesto de esta clasificación, ocupado el año anterior por el gigante de la informática Microsoft.

A la vista de estos resultados, Amancio Ortega ha reforzado su apuesta por la inversión en España, con la ampliación de la sede central en Arteixo como principal hito. Los expertos consideran que es increíble que la compañía siga superando incluso las estimaciones más optimistas, tanto en los beneficios como en las ventas, sobre todo teniendo en cuenta la crisis que afecta a la Eurozona.

Pero hay otra cuestión, no menos sorprendente, a dilucidar. ¿Cómo es posible que Amancio Ortega haya podido crear e impulsar tal iniciativa empresarial y mantenerse en la cumbre del éxito sin estudios universitarios, sin tener que pagar costosos másteres de ingeniería o gestión financiera?

Para comprenderlo hay que remontarse a finales de los años cuarenta, cuando, siendo un niño, la vida le dio una bofetada: un día que acompañaba a su madre, en una de las tiendas de alimentación en la que solía comprar le dijeron que ya no le podían fiar más dinero. Según comentan algunas personas próximas a Ortega, ese episodio marcó su talante trabajador, luchador y ambicioso, y despertó en él la necesidad de conseguir un empleo que le permitiera vivir sin las penurias por las que atravesaron sus padres.

Poco tiempo más tarde, el joven Amancio Ortega dejó los estudios y, al no lograr un empleo como aprendiz en Renfe, se colocó de dependiente en una camisería, con un solo propósito: «Quiero trabajar y estoy dispuesto a hacer lo que usted me diga y a trabajar tantas horas como sea necesario».

Después Ortega dio su primer salto profesional cuando entró a trabajar en una tienda de confección de mayor categoría, y fue allí donde aprendió a tratar a los clientes, a distinguir los diferentes tipos de tela y a confeccionar y ultimar el producto final en función de lo que deseaban los ilustres compradores de camisas. Luego vendría el último golpe de timón: la creación de su primera empresa junto a sus hermanos para dedicarse a la fabricación de un producto por cuenta propia: las batas de boatiné.

Pero esa idea original, que acabó convirtiendo a Zara en el pilar de un imperio textil, no nació de la nada. Había pasado una década desde el «flechazo» con el sector textil y todo aquello sucedió en un ambiente de trabajo duro.

Diez años después, la empresa contaba con quinientos trabajadores y había absorbido las operaciones de aprovisionamiento y distribución, al tiempo que había contratado un equipo de diseñadores. Le quedaba el último asalto: la distribución minorista.

A partir del momento en que Amancio Ortega registró la marca «Zara» en los años sesenta, su relato personal siempre ha estado ligado a ella. Aquella palabra clave se iba a convertir en un fantástico reclamo de marketing, que con el paso del tiempo atraería a millones de clientes en todo el mundo. En 1979, Ortega reunió todas sus empresas bajo el sello Inditex, y desde entonces el grupo no ha dejado de crecer.

Cuando se tiene la oportunidad de comprobar cómo se desarrolla una jornada laboral de Amancio Ortega, uno llega a entender, tan solo observando un par de gestos o de movimientos, que es

un trabajador incansable. Participa de las ideas de sus empleados y, de vez en cuando, come con ellos en la cantina de la sede de Inditex en Arteixo, pese a tener un comedor privado en su despacho presidencial, que tampoco utiliza porque sigue trabajando en la mesa de formica que tiene en el centro del departamento de diseño femenino, donde nacen las prendas que luego se venderán en todo el mundo.

Según explican algunos de sus colaboradores, hasta comienzos de la década actual Amancio Ortega nunca se había ido de vacaciones un mes entero, ni siquiera dos semanas —no en vano, cuenta con la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo—. Tampoco le gusta hacer ostentaciones, y quizá el mayor lujo que se ha permitido fue la compra de un avión para poder visitar las más de cinco mil tiendas que el grupo Inditex posee por todo el planeta.

La gestión de su flota de lujosos vehículos Mercedes Benz, destinada a transportar a la sede de Arteixo a los directivos, clientes, proveedores, periodistas y a cualquiera que haya concertado una visita a la sede central de la compañía en Galicia desde los aeropuertos de Santiago o A Coruña, le fue confiada al señor Manuel, un conductor que Ortega conoció hace tres décadas y que se encarga de sus traslados en los trayectos cortos o de media distancia por carretera.

En esa misma línea de sobriedad que lo define, se puede decir que Amancio Ortega ha usado corbata en contadas ocasiones (en la boda de su hija y en un encuentro con el rey Juan Carlos), porque no le gusta. En su fotografía oficial, que distribuyó Inditex en 2001 —la primera que se hizo pública para dar a conocer a Amanio Ortega— aprovechando la salida a bolsa, el protagonista de esta historia tampoco lleva corbata, sino simplemente una camisa blanca debajo de una americana azul marino.

Incluso su forma habitual de vestir es sencilla: camisa de manga larga y pantalón de pinzas, o deportivo tipo «dockers» para fin de semana, pero que él usa a diario, y en invierno con americana deportiva, o clásica cuando debe asistir a una reunión profesional.

A lo que no ha podido resistirse Ortega es a ser propietario de una hípica (a su hija pequeña le entusiasma ese deporte) y a comprarse un pazo con 42 000 metros cuadrados de terreno en la localidad gallega de Anceis. Cuando ha sido necesario, ha demostrado ser solidario con su tierra de adopción: tras el desastre del Prestige su empresa donó 1 000 millones de las antiguas pesetas a la Cruz Roja para que las distribuyera entre los afectados. Hace años que dejó de jugar al fútbol con sus amigos del barrio y, aunque es un fiel seguidor del Deportivo de la Coruña, no es dueño de un palco en el estadio de Riazor, según ponen de manifiesto periodistas coruñeses.

En enero de 2011, Amancio Ortega anunció a sus trabajadores, a través de una carta, que abandonaba la presidencia del grupo Inditex y confiaba su puesto a Pablo Isla, que anteriormente había sustituido a José María Castellano. Este, durante muchos años, fue el gestor elegido por Amancio Ortega para construir el imperio textil y preparar a la compañía para salir a bolsa.

Aunque alejado de la gestión empresarial, Ortega sigue al frente del buque insignia de la moda mundial y mantiene firme su filosofía personal: trabajar en equipo, no dejarse impresionar por el éxito ni por los resultados positivos, tener capacidad de exigencia, tomar decisiones de forma compartida para generar nuevas ideas y, sobre todo, aprender de los que hacen las cosas de manera diferente y seguir ganando visibilidad en el mundo gracias a la apertura de nuevas tiendas.

Es en esa relación, sin duda, donde deben buscarse las causas de algunos de los hitos

empresariales de Amancio Ortega. Pero no hay que olvidar que el éxito en los negocios es también el resultado de incidir en los pequeños detalles y realizar grandes esfuerzos personales, como los que ha llevado a cabo este empresario.

La suma de todo ello ha hecho posible que Zara, la marca de letras blancas que nos da la bienvenida en la entrada de cada una de las tiendas y que va indisolublemente asociada a una ropa cómoda que marca tendencia, llame la atención de miles de personas y sea líder de su sector. Porque, si bien las ideas pueden nacer en cualquier parte, alguien debe luego convertirlas en algo que sea único.

El principal propósito de este libro es, precisamente, desentrañar las claves que han hecho factible que Amancio Ortega llevara a cabo la construcción y pilotaje de ese inmenso buque llamado Zara.

# 1

## Los Ortega Gaona: una familia humilde

Amancio Ortega nació en Busdongo de Arbás, un municipio de la provincia de León situado en la vertiente sur del puerto de Pajares, el 28 de marzo de 1936 —el mismo día que el escritor peruano, y premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa—. Faltaban apenas cuatro meses para que estallara la guerra civil española. Sus padres, Amancio Ortega Rodríguez y Josefa Gaona Hernández, eran naturales de la provincia de Valladolid.

Su lugar de nacimiento rompe una creencia popular que le considera un gallego de la tierra, criado siempre en A Coruña. Amancio Ortega vive en A Coruña, ha crecido en esta ciudad gallega, pero nació en una pedanía de León.

El padre, Amancio Ortega Rodríguez había sido destinado a Busdongo de Arbás en 1935, en plena República, para desempeñar el empleo de montador de enclavamientos, una tarea dura que se caracterizaba por tener que trabajar directamente en las vías y entre los hierros de las agujas de cambio. En Busdongo era donde se procedía al intercambio de la máquina de vapor que, en un sobreesfuerzo, debía tirar del tren para iniciar el ascenso al puerto de Pajares. Hoy en día, Busdongo de Arbás conserva muy pocas casas de aquella época, pero aún puede apreciarse la vinculación de esta villa leonesa con el ferrocarril.

La estación de ferrocarril de Busdongo fue abierta al tráfico el 23 de mayo de 1872, coincidiendo con la puesta en marcha del tramo La Pola de Gordón-Busdongo de Arbás. Este formaba parte de la línea explotada por la Compañía de los Ferrocarriles del Noroeste de España (constituida en 1862) que pretendía unir León con Asturias. La empresa fue apremiada por el Estado para que concluyera los proyectos que había iniciado, pero en 1878 se declaró en quiebra tras un intento de fusión con MZOV que no prosperó. Fue entonces cuando la estación de Busdongo pasó a ser gestionada por la Compañía de los Ferrocarriles de Asturias, Galicia y León, que había sido creada para continuar con las obras iniciadas por la del Noroeste y gestionar sus líneas.

A finales del siglo XIX la Compañía de los Ferrocarriles de Asturias, Galicia y León atravesó por problemas financieros, y en los años veinte del siglo pasado tomó el relevo la Compañía de los Caminos de Hierro de España. Cuando esta tuvo que aumentar el número de obreros, contrató a trabajadores jóvenes de otras provincias cercanas, y así fue como el padre de Amancio Ortega llegó a Busdongo.

La construcción de la carretera nacional N-630 y del ferrocarril en Busdongo supuso un enorme impulso para esta localidad, así como la explotación de las minas y el pastoreo intensivo. Todo ello explica el incremento de su población, que pasó de 312 habitantes en 1900, a 777 en 1950. En la actualidad no viven más de 150 personas en el pueblo que vio nacer al fundador de Zara.

La dureza del clima y el trabajo que desempeñaba Amancio Ortega Rodríguez, y el estallido de la guerra civil, obligaron a este a solicitar un nuevo destino: Tolosa. Allí, toda la familia —cuando el pequeño Amancio tenía apenas siete años— asistió a la inauguración, por parte de Franco, de un

tramo de la línea de ferrocarril Santiago de Compostela-A Coruña. Precisamente, fue a esta última ciudad donde, en 1944, el padre de Amancio Ortega decidió pedir el traslado para trabajar en el mantenimiento del nuevo tramo de la línea, donde se requerían más empleados.

## La familia se instala en A Coruña

Una vez en A Coruña, la familia Ortega Gaona se instaló, concretamente, en la casilla número 7 de un complejo de viviendas destinado a empleados ferroviarios de Renfe, muy próximo a la estación A Coruña-San Cristóbal. Algunos de sus antiguos vecinos aseguran que «el padre era muy reservado, siempre pensaba en el trabajo y en cumplir con sus horas y dar el dinero a su esposa».

La madre de Amancio Ortega, muy entregada al cuidado de sus hijos y de la casa, se relacionaba con todo el mundo y «siempre intercambiaba impresiones con las otras mujeres que se encontraban en el mercado», afirma Josefa Alvedro Rodríguez, vecina de los Ortega, a preguntas de los periodistas Xabier R. Blanco y Jesús Salgado, coautores del libro *Amancio Ortega. De cero a Zara*.

La dureza de las condiciones de trabajo que soportó el padre sirvió de ejemplo a Amancio cuando tuvo que asumir sus propias responsabilidades. Este, consciente de las penurias propias de una familia de cinco miembros que debe cubrir todas las necesidades con el sueldo ínfimo de un peón ferroviario, comprendió que solo con el esfuerzo y la dedicación se puede salir adelante en la vida. Lo explicaba el propio Amancio a Covadonga O'Shea en el libro *Así es Amancio Ortega*: «Mi padre solo podía ganar trescientas pesetas y ese dinero no daba para vivir a una familia. Éramos tres hermanos: Antonio, el mayor; Pepita, la única chica, y yo, que era el pequeño; y con este sueldo no llegábamos nunca a final de mes».

Una de las personas que mejor puede detallar cómo vivió la familia Ortega Gaona esos primeros años de adaptación en la ciudad gallega es Manuel Navarro García, hijo del jefe de estación de A Coruña en aquellos tiempos. Su testimonio —recogido por Xabier R. Blanco y Jesús Salgado en *Amancio Ortega. De cero a Zara*— ayuda a comprender el carácter del niño Amancio Ortega:

> Yo era mayor que Amancio y jugaba en bicicleta por el campo y por la ciudad con su hermano Antonio, pero no recuerdo que el chico pequeño jugase con un balón de trapo en la calle o que pasara el tiempo subido a una bicicleta. Pero lo que me llamó siempre la atención del jovencito Amancio es que era un niño muy serio para su edad. Lo veía pasar por la plaza de San Cristóbal con los libros bajo el brazo muy contento. Siempre saludaba y te dabas cuenta de que tenía un gran sentido de la responsabilidad. Eso es lo que recuerdo.

En una ocasión en que Amancio, con doce años, acompañaba a su madre a comprar, fue testigo —tal y como desvela Covadonga O'Shea en su libro *Así es Amancio Ortega*— de uno de los episodios que más le han impactado en su vida:

> Una tarde al salir de la escuela fui con mi madre a una tienda a comprar comida. Yo era el pequeño de mis hermanos y a ella le gustaba venir a recogerme para llevarme a casa, y muchas veces la acompañaba dando un paseo mientras hacía sus recados. La tienda en la que entramos era uno de aquellos ultramarinos de la época, con un mostrador alto, tan alto que yo no veía a quien hablaba con mi madre, pero le escuché algo que, pese al tiempo transcurrido, jamás he olvidado: «Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero». Aquello me dejó destrozado. Yo tenía apenas doce años.

Para Ortega las experiencias vividas al lado de su madre le han marcado especialmente y siempre la ha considerado como un pilar fundamental de su vida. Así ha definido el propio Ortega —en conversaciones con Covadonga O'Shea en *Así es Amancio Ortega*— la relación con su madre:

> Lo mejor que tengo es la bondad. Y lo digo así porque es la bondad de mi madre y de mi abuelo Antonio. Mi madre era excepcional. ¡Todo el mundo la quería de manera extraordinaria! A mí, por ser el pequeño, no solo me quería, sino que me tenía por alguien especial. Gracias a ella no tengo un solo mal recuerdo de niño. Me hacía feliz. La madre es la clave de una familia. Cuando te falta, por mayor que seas, algo se derrumba. La mía falleció hace seis años. En estos momentos de tanto éxito profesional es la persona a quien más echo de menos, porque una madre es la que sabe dar un valor mayor y más verdadero a lo que haces. ¡Una madre no debería morirse nunca!

Y es, quizá, la bondad que le fue inculcada en su infancia la cualidad que más ha caracterizado a Amancio Ortega no solo en la relación personal con los demás sino también en su trayectoria profesional, especialmente con sus empleados porque, como él mismo afirma, «empecé desde la nada y hay que seguir humilde en la vida para que te respeten».

La difícil situación por la que atravesó la familia Ortega Gaona conmocionó a Amancio cuando todavía era un niño, hasta el punto de que habló con sus padres y sus dos hermanos para prometerles que iba a hacer todo lo posible en la vida para que nunca tuvieran que pedir prestado y nunca les faltara la comida en la mesa.

## El primer trabajo de Amancio Ortega

La guerra civil representó para la economía gallega una oportunidad de negocio, pese a sus evidentes aspectos negativos, como la sobreexplotación del tejido productivo, la represión y el sufrimiento que tuvo que asumir una parte significativa de la población, integrada, sobre todo, por familias trabajadoras.

Galicia quedó adscrita desde el principio de la contienda a la facción franquista, lo que la benefició como productora y distribuidora de alimentos frescos (carnes, huevos, patatas y otros) y conservas —las latas formaban parte de la ración del soldado—, que accedían al mercado español a través del transporte naval y ferroviario, e incluso se exportaban a Alemania, a punto de entrar en la Segunda Guerra Mundial —según señala el historiador gallego Luis Alonso Álvarez en *La economía de Galicia, una panorámica de 1750 a 2010*—. Además, creció significativamente el número de empresas en Vigo y A Coruña, en especial en el comercio mayorista y minorista, la industria y la minería, aunque también proliferaron los emprendedores a título individual.

Por todo ello, a pesar de que Amancio Ortega creció en un período tan difícil como el de la posguerra, lo cierto es que Galicia contó con un desarrollo aventajado respecto a otras regiones españolas. El padre de Ortega desempeñaba un trabajo duro y mal pagado, pero tenía la garantía de que era fijo.

Aun así, a partir de 1939 y hasta finales de los años cuarenta, el régimen político y el racionamiento de la dictadura franquista marcaron la vida de Ortega y de miles de niños de su edad, que crecieron en medio de dificultades y miserias.

A partir de 1940, por la caída general de la renta y el producto, Galicia sufrió la grave pérdida

del tejido industrial, que anteriormente había sido muy competitivo, junto con la pesca y el sector agrario. Con ello se produjo la ruptura de una tradición empresarial —privada y cooperativa—, específicamente gallega, nacida a principios del siglo XIX.

El balance de la economía autárquica de la dictadura en Galicia tuvo un raquítico haber, en el que figuraban los sectores de la construcción naval, el desarrollo del ferrocarril y las empresas eléctricas, y un abultado debe, en el que aparecían los sectores conservero, agropecuario y forestal.

En 1948, Amancio Ortega, con once años recién cumplidos, optó por dejar la escuela. Fue una decisión personal en la que sus padres no tomaron parte. Sin embargo, como él mismo explica, no sabía a qué iba a dedicarse. Aquel paso tan importante para un adolescente aplicado y con ganas de aprender y adquirir conocimientos es posible que le provocara a Amancio cierta frustración.

Parece asombroso que a su edad tuviera esas motivaciones en lugar de dejarse llevar por lo que hacían la mayoría de niños, como jugar al fútbol en la plaza, correr o ir en bicicleta. Así lo justifica —en conversación con Covadonga O'Shea en *Así es Amancio Ortega*— el propio Ortega:

> Siendo niño, hay algo más profundo que me llevó a trabajar tan joven. No es el dinero, que sin duda es necesario para vivir; hay otras razones distintas que yo fui descubriendo, todas ellas justificadas, que me llevaron a hacer las cosas sin descanso. De niño sentí mucho los desprecios. Cuando tenía nueve, diez, once años, era muy emotivo, todo me afectaba, pero era muy orgulloso.

Algunas personas que lo conocen bien, explican que Amancio intentó emplearse en el mismo oficio de ferroviario que su padre, pero no obtuvo el visto bueno de los jefes para trabajar en la estación de Renfe de A Coruña. Otros afirman que incluso llegó tarde a un encuentro con un jefe de Renfe, lo que le llevó a seguir buscando trabajo por la ciudad.

Sea como fuere, Amancio se propuso encontrar un trabajo del que sus padres se sintieran orgullosos. Se podría decir que estaba casi obsesionado con la idea de compensar, cuanto antes, el sacrificio que veía en sus padres con un empleo que le permitiera, más adelante, vivir con dignidad. Tanteaba, buscaba a diario y no se cansaba de recorrer las calles del centro de A Coruña y de insistir a su madre para que diera voces entre los vecinos por si conocían a alguien que necesitara a un chico para hacer recados o vender en el mercado. Se ofrecía en los comercios, en las tiendas de carne, pescado y marisco del centro de la ciudad y era común verle rondando en las paradas del mercado para ponerse a disposición de los vendedores. Ni siquiera le había pasado por la cabeza empezar a formarse como aprendiz en el sector textil, puesto que nadie de su familia ni de las amistades de sus padres trabajaba en la fabricación o confección de tejidos.

Pero en menos de seis meses Amancio Ortega encontró trabajo en la camisería Gala, si es que se le puede llamar «trabajo» a realizar recados para el encargado sin tener legalizada su situación laboral, debido a que era menor de edad. La camisería Gala —un comercio que todavía existe—, estaba en la plaza de Galicia de A Coruña, en una esquina con la calle Juan Flórez.

Las ganas de trabajar y la disponibilidad fueron dos de las cualidades que apreció el dueño del establecimiento para aceptar a Amancio, con la condición añadida de que le pagaría en función de su rendimiento.

La camisería Gala fue el primer contacto de Amancio Ortega con el sector textil. Nunca antes se había interesado por las camisas, los pantalones o la ropa encargada a medida. Ni él mismo sabía que al entrar a trabajar en la camisería se le abriría un nuevo mundo en el que adquiriría una gran

experiencia, al aprender las técnicas de confección y venta de ropa.

Aquel fue el embrión a partir del cual Amancio Ortega fue gestando la idea de que su futuro estaba en el mundo de la moda, aunque sabedor de que nadie le iba a regalar nada y que debía seguir el día a día con esfuerzo y dedicación. Y eso es precisamente lo que hizo durante los dos primeros años en su nuevo trabajo: ir descubriendo, como aprendiz, un oficio que acabaría conociendo muy bien.

Amancio Ortega —en conversación con Covadonga O'Shea en *Así es Amancio Ortega*— define por qué le motivaba trabajar y qué es lo que le ha aportado el trabajo:

> Lo mío, desde que empecé, ha sido una dedicación plena al trabajo, junto a la máxima exigencia. Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía y siempre he intentado inculcar esto mismo a todos los que me rodean. La autocomplacencia es lo peor si quieres conseguir hacer algo importante. Hay que tener siempre un afán de superación y una constante capacidad crítica.

El hijo del dueño de la camisería Gala, José Martínez Varela, tenía catorce años cuando vio entrar por primera vez a Amancio para empezar a trabajar. «Como era lo normal en aquella época cuando accedías a un empleo como recadero en un comercio, empezó llevando género y prendas a los clientes. Limpiaba los escaparates, llevaba los paquetes y atendía el mostrador» (Xabier R. Blanco y Jesús Salgado, *Amancio Ortega. De cero a Zara*).

Según explican en la actualidad clientes que compraban camisas hace sesenta años en Gala, la camisería trabajaba por encargo, y confeccionaba camisas, camisetas finas de algodón, algún sombrero y cualquier prenda de vestir a medida. Por tanto, siempre trabajaban con una reserva mínima de productos, puesto que vendían en función de la demanda de sus clientes.

Ricardo Gutiérrez, un coruñés hijo de un abogado que compró camisas en Gala, comenta con cierta nostalgia:

> Era evidente que los clientes eran ilustres profesionales y cargos públicos afines al régimen que residían en A Coruña, una ciudad que miraba al mar y que los días de tarde y fines de semana, cuando no llovía, se paseaban con sus esposas por la plaza de Riazor dejándose llevar por la brisa del Atlántico y bajo la atenta mirada de la Torre de Hércules.

Quienes conocían bien a los clientes de la camisería desmienten el falso rumor de que a Franco se le prepararon camisas a medida en Gala. Sin embargo, reconocen que al conde de Fenosa —propietario de la mayor compañía eléctrica de Galicia y una de las más grandes generadoras y distribuidoras de electricidad en la España de la época— sí que se le hicieron camisas a medida en la tienda donde Amancio Ortega era repartidor, limpiador y chico de los recados. Los repartos los realizaba en una bicicleta de la marca Orbea (según explican Xabier R. Blanco y Jesús Salgado en *Amancio Ortega. De cero a Zara*).

Como tantos hombres y mujeres que empezaron de la nada para ir subiendo poco a poco, Ortega mantiene vivo el recuerdo de aquel primer empleo, una puerta que le permitió introducirse en un negocio desconocido, y que, sin saberlo, iba a convertirse en el primer escalón antes de ascender hasta el púlpito del sector textil español y del mundo.

Ortega explicaba a Covadonga O'Shea (*Así es Amancio Ortega*) su trabajo en la camisería:

> Yo era el chico de los recados. Era el chico para todo y para todos los que trabajaban en esa camisería. Lo mismo limpiaba la tienda que hacía recados o atendía en el mostrador cuando había mucha urgencia. Por lo visto, alguien me recomendó al dueño,

porque le llamaba la atención que, desde que había puesto un pie en el establecimiento, me tomaba el trabajo con seriedad y sentido de la responsabilidad. Y es que siempre me gustó lo que hacía y tenía mucho empeño por aprender.

La señora María, que conocía bien el funcionamiento de la tienda coruñesa donde trabajó Amancio Ortega, recuerda muy bien el interés de este por todo lo que sucedía en la camisería:

Siempre se ofrecía a realizar cualquier trabajo. A diferencia de otros chicos que hacían recados y que se pasaban el día en bicicleta o andando repartiendo camisas, sombreros y distintas prendas a los clientes, a Amancio tenías que recordarle que la tienda cerraba a las siete y media de la tarde y que ya era hora de volver a su casa después de haber empezado a las ocho y media de la mañana. Sorprendía que siempre estaba dispuesto, siempre quería trabajar más y conocer cómo se producían las camisas para los clientes y a quiénes se vendían. La mayoría de las camisas tenían bordadas las iniciales de los compradores, con lo que sabíamos muy bien a quién vendíamos.

En aquellos años de finales de la década de los cincuenta y comienzos de los sesenta del siglo pasado, la camisería Gala vendía camisas, en su mayoría por encargo, sobre todo a clientes de A Coruña con cierta capacidad adquisitiva. Abogados, notarios, militares, policías, empresarios, ediles municipales e incluso miembros de la comunidad eclesiástica compraban camisas en la tienda.

Amancio, poco a poco, debido a su trabajo de repartidor fue conociendo a los clientes, y aprendiendo todo lo que se podía aprender en una camisería cuyo modelo de negocio era trabajar por encargo y proporcionar a los clientes lo que realmente querían.

El cliente era el que mandaba, y la tienda y el escaparate eran el punto de atracción y contacto con las personas que pasaban por la calle y buscaban ropa para vestirse.

Amancio aún era un niño, pero, debido al interés que ponía, el encargado y el resto de empleados le explicaban cómo funcionaba el negocio. Y, a medida que fue conociendo con mayor profundidad el funcionamiento de la pequeña camisería coruñesa, se dio cuenta de que el trayecto que efectuaba la ropa a medida entre los fabricantes y la tienda suponía un aumento innecesario de los costes. Al fin y al cabo, las tiendas minoristas eran el último escalafón de la cadena de venta, porque vendían directamente a los consumidores que compraban las prendas.

Según Gustavo Mata Fernández-Balbuena —ingeniero industrial superior por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid y consultor de Estrategia y Análisis de Organizaciones—, que ha estudiado el desarrollo textil de Zara en Galicia y en el resto del mundo, la primera experiencia de Amancio fue decisiva:

En mi opinión, una de las cosas que debería agradecerle es haber tenido la oportunidad de empezar su vida laboral en una elegante camisería a medida de A 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 señor recoger la camisa? ¿Tal vez prefiera el señor 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.

Amancio Ortega observó cómo se confeccionaban y vendían las prendas, y empezó a asimilar las futuras bases del negocio de Zara: confeccionar camisas para clientes sin generar stock y atender a las peticiones directas de la demanda. Cuando fundó 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.

Amancio Ortega trabajó durante tres años en la camisería Gala. Y cuando cumplió los diecisiete se marchó de la misma para emprender una nueva aventura profesional. Era un adolescente aventajado, pues el esfuerzo, el compomiso y la determinación le habían ayudado a crecer. Los años en Gala le habían puesto en contacto con una forma de trabajar muy concreta. Le habían desvelado los secretos mejor guardados para poder conectar con los clientes: ofrecerles lo que querían y estaban dispuestos a pagar por ello.

## El salto profesional a La Maja

La experiencia acumulada como aprendiz en la camisería Gala llevó a Amancio Ortega a emprender una nueva etapa en su vida. Había empezado a madurar la idea de que quería aprender un oficio relacionado con la venta de ropa, pero, sobre todo, se dejó aconsejar por su hermano Antonio para cambiar de lugar de trabajo. Los años cincuenta y sesenta supusieron la eclosión del talante emprendedor de Amancio Ortega.

El joven Amancio entró a trabajar en un comercio de confección, mercería y venta de prendas textiles muy conocido en A Coruña y más grande que Gala en cuanto a volumen de negocio y espacio: La Maja.

La idea parecía clara: aprovechar los conocimientos adquiridos en la camisería Gala y enriquecerlos con la experiencia que le podía proporcionar un comercio de confección importante, con el aliciente añadido de que sus hermanos Pepita y Antonio trabajaban en la tienda.

Amancio Ortega, por aquel entonces, empezó a pensar en montar su propio negocio textil en una ciudad donde había clientes adinerados y donde las mujeres que estaban empleadas comenzaban a interesarse por vestir de una forma que las hiciera sentirse bien consigo mismas, dentro y fuera de casa.

Dejó de conformarse con trabajar como peón en una camisería y recorrer las principales calles de A Coruña en bicicleta para llevar las camisas a los clientes. La ambición de conseguir nuevas metas le incitó a demostrar que podía llegar más lejos con esfuerzo y dedicación. Se abrió al mundo que lo rodeaba. Su ímpetu por trabajar le hizo comportarse como una «esponja» dispuesta a absorber cada uno de los momentos que vivía, a ser testigo y parte de una sociedad en constante cambio. Durante su adolescencia conoció a multitud de personas que le inculcaron la importancia que tenía la forma de vestir, como muestra de personalidad y de posición en la sociedad.

Amancio era un adolescente, pero lo suficientemente maduro como para pensar que el trabajo es una fuente continua de conocimientos. Y nunca más ha abandonado esa máxima.

Como afirma un empresario gallego que le conoce bien y que trabajó con él en el sector de la confección hace más de tres décadas, Amancio es responsable y un luchador que no se ha apartado ni un ápice de un guión marcado por el esfuerzo y la curiosidad, y «siempre quiere seguir aprendiendo». Y añade: «Esa capacidad por aprender continuamente no será un desperdicio, sino todo lo contrario porque aprovechará dicha actitud para ir sentando las bases de Zara».

Es cierto. Todo lo que rodeó la etapa de la adolescencia de Amancio Ortega, antes de abrir la

primera tienda Zara, fue provechoso. Los pedazos de historia personal empezaron a unirse a mediados de los años cincuenta y comienzos de los sesenta del siglo pasado para crear un ovillo de conocimiento que el propio Ortega fue deshilachando y aprovechando para configurar su emporio textil.

Pero, además, Amancio Ortega ha sido capaz de transmitir esa cualidad de saber observar y asimilar lo aprendido a cada uno de los empleados, encargados de tienda, cosedoras, escaparatistas y confeccionistas que trabajan en Zara.

Jesús Echevarría, director de comunicación de grupo Inditex —el grupo textil que controla la marca Zara—, dice al respecto:

> En la sede de la empresa, el señor Ortega siempre está preguntando y dejándose aconsejar por prendas nuevas o por tendencias que estarán presentes en los escaparates de las tiendas de Zara o por saber cuáles son los gustos de las clientas de tal tienda de Madrid, París, Londres o Nueva York. Es un hombre tremendamente curioso y a su vez exigente, pero con unas ganas enormes de aprender.

Pero regresemos a finales de los años cincuenta. El prestigio de La Maja, donde entró Amancio a trabajar, procedía de la diversidad y la calidad de sus productos. El establecimiento vestía a ilustres clientes y a familias burguesas gallegas, pero también a una incipiente clase media que empezaba a prestar atención a cómo debía vestirse después de pasar años dedicada al trabajo y a sobrevivir a la guerra y las miserias de la posguerra.

La Maja era una cadena de tiendas repartidas por puntos de la ciudad con gran afluencia de público. La estratégica localización de las tiendas no pasó desapercibida para Ortega durante los cuatro años que trabajó allí. Fue cuando empezó a entender otra de las claves que años más tarde conformaron la estructura organizativa de Zara: las tiendas deben estar ubicadas en centros de gran afluencia de público, como calles amplias o zonas comerciales, para provocar que entren en la tienda el máximo número de personas y puedan ver y tocar las prendas.

## GOA y las batas de boatiné

Ortega trabajó en la mercería como vendedor y estuvo envuelto por una realidad social marcada por la limitación económica de las mujeres. A finales de los años cincuenta y comienzos de los sesenta estas fueron las que marcaron tendencia en la moda, y generaron nuevas exigencias y gustos cuyo origen estaba en las pasarelas de Milán o París, para luego buscar vestidos y blusas parecidas en España.

La independencia económica adquirida por las mujeres gallegas como resultado de su incorporación al trabajo —principalmente en el sector conservero y otras industrias— contribuyó de manera decisiva al incremento del consumo de productos textiles, dado que eran sus principales demandantes.

Los años sesenta se caracterizaron en Galicia por un doble fenómeno. De un lado, por el crecimiento de la economía, y de otro, por el gran cambio estructural de las distintas clases sociales. Se produjeron transformaciones similares a las del resto de España, pero en la comunidad gallega presentaron ritmos y escalas diferentes.

Las mudanzas relacionadas con el crecimiento mantuvieron tan solo una importancia relativa en la medida en que únicamente permitieron recuperar el terreno perdido tras la guerra civil y se empezaron a poblar las ciudades con gente que vivía en las zonas rurales. Los gallegos renunciaron a la aldea para vivir en la ciudad o en la villa cercana, dejaron de trabajar en la agricultura para ocuparse en la industria y en los servicios, y, por último, abandonaron el trabajo por cuenta propia y pasaron a convertirse en asalariados.

Con la aplicación del Plan de Estabilización, la dictadura franquista modificó en parte su política autárquica, por lo que mejoró la economía española en los años sesenta y tuvo una gran capacidad de aprovechamiento de las condiciones favorables del mercado exterior, antes desaprovechadas por las limitaciones que impusieron la política de aislamiento y la rigidez intervencionista en los años cuarenta y cincuenta.

En los años sesenta también se inició en Galicia la reordenación del sector conservero —que había sido pionero de la industrialización y había quedado fuertemente dañado por la política autárquica— y recuperó los niveles de producción anteriores a la guerra civil. Esta reestructuración vino impulsada por factores adversos como la aparición de las mareas rojas del mejillón, un fenómeno hasta entonces desconocido.

La reordenación del sector obligó a un proceso de liquidación de empresas (el 80 por ciento) en el que solo resistieron las más consolidadas o de mayor escala. Estos movimientos en el sector provocaron modificaciones profundas en la oferta (los cupleidos tradicionales fueron sustituidos por los túnidos y bivalvos); en la organización del trabajo (eliminación de la estacionalidad); en la tecnología (hipermecanización de los procesos) y en la comercialización del producto final (nuevas redes de distribución, empleo de publicidad), hasta el punto de situar a Galicia y a España entre los primeros extractores europeos (Noruega, Francia, Portugal), según afirma el profesor Luis Alonso Álvarez de la Universidad de A Coruña.

A esta realidad social y económica hay que añadir como factor determinante la llegada de las mujeres al mercado de trabajo. Las mujeres ya no pasaban su jornada en casa cuidando de la familia, sino que querían trabajar, y esto tuvo como consecuencia que aumentara su interés por la moda, por una moda que llegaba con cuentagotas a través de la radio o de una precaria televisión, pero que podía verse reflejada en prendas como las que confeccionaba la mercería La Maja: batas para casa, ropa íntima, pantalones más ajustados, blusas y camisas destinadas a la mujer trabajadora, que empezaba a necesitar prendas para renovarse a diario porque iba accediendo a empleos más socializados y de cara al público.

En este entorno social, Amancio escuchaba, aprendía, se curtía como profesional y observaba lo que demandan directamente los clientes en la tienda. Ya había comprendido cómo se realizaba el reparto y la distribución textil. Y había llegado a la conclusión de que cuantos menos intermediarios, mejor, más margen de negocio y mayor asimilación de los gustos de los clientes; en definitiva, si sabes lo que quieren, sabes lo que les puedes ofrecer.

Eso fue lo que aprendió Amancio durante los tres años que trabajó de repartidor de camisas: quién encargaba esas prendas, qué tipo de tejido escogían, la medida exacta de sus tallas, dónde vivían, sus preferencias y gustos respecto a la forma del cuello o la tonalidad del blanco para vestir en función de la ocasión; porque eso era lo que debía transmitir a la camisería para que se pudieran

confeccionar las prendas. Y luego llegó el momento de dar un paso hacia delante.

Tentado por su hermano Antonio y su hermana Pepita, que trabajaban en La Maja, Amancio Ortega empezó a conocer los entresijos de la venta en cadena, puesto que la mercería coruñesa constituía una de las principales redes de comercialización de prendas de A Coruña.

La Maja competía con las cadenas de distribución de ropa más conocidas de la época, como La Gloria de las Medias o las Galerías María Pita de A Coruña. Amancio Ortega pasó de trabajar en una camisería familiar a vender trajes, sombreros y pantalones, y ser testigo de algo novedoso en su vida: la confección directa de las prendas.

Quienes lo conocieron en aquellos años opinan que La Maja permitió a Amancio Ortega ampliar sus conocimientos en cuanto a la confección y distribución, y que fue allí donde se dio cuenta de que solo vendiendo productos que crean tendencias, para llegar a más público, se puede sobrevivir en el mundo de la moda. Era una tienda cuya clientela apreciaba la ropa bien hecha.

Amancio Ortega encontró en La Maja a todas las personas con las que más tarde crearía el germen de lo que sería la primera tienda Zara, preludio de la fundación del imperio textil actual. Empezando por sus hermanos y pasando por su socio, el empresario textil José Antonio Caramelo, Ortega tomó contacto con personas que lo motivaron para poner en práctica por sí mismo todo lo aprendido.

La Maja era un próspero comercio de la ciudad que llegó a tener tres locales abiertos al público y un almacén. Vendía mucho género procedente de Cataluña y estaba regentado por la familia Castro Quintás. Antonio, el hermano mayor de Amancio Ortega, disfrutaba, frente al resto de los empleados, de una predilección especial por parte de los dueños de La Maja. Su carácter extrovertido y apacible convenció al matrimonio Castro para convertirlo en uno de sus viajantes.

También Amancio Ortega prosperó en la mercería, y de recadero fue ascendido a dependiente, coincidiendo con la entrada en La Maja de una joven aprendiza de dieciséis años llamada Rosalía Mera, la cual se convertiría en esposa de Amancio pocos años más tarde.

Luego, la carrera se aceleró, como explica Covadonga O'Shea en su libro *Así es Amancio Ortega*:

> Los dueños de La Maja prestaban mucha atención a las sugerencias del pequeño de los Ortega, que les propuso hacerse cargo de la confección de prendas con telas de la tienda y mano de obra aportada por Primitiva, la mujer de su hermano Antonio, que era modista. Los resultados fueron positivos y en ese preciso momento Amancio, que no estaba dispuesto a regalar el valor añadido de sus iniciativas dejó su trabajo como dependiente para dedicarse a la fabricación del producto. En diez años de experiencia había hecho contactos con fabricantes de tejidos catalanes, que le dieron acceso a precios de mayorista, y había acumulado una interesante cartera de clientes propios.

El buen ambiente personal y profesional en la mercería y el contacto continuo con las preferencias de los clientes propició que se tuviera en cuenta la propuesta de Amancio. Así, Primitiva cosería para La Maja el género elegido por él mismo y por el primogénito de los Castro Quintás, que luego se vendería en la tienda. Había que pasar a la acción. Amancio Ortega tenía claro que podía trabajar y vender, pero debía encontrar un producto específico, diferente y que se vendiera con facilidad.

Amancio Ortega pronto se dio cuenta de que, si quería abrirse camino en el negocio textil, debía hacerlo a partir de sus propios concocimientos y con sus propios medios.

A principios de los años sesenta tenía claro que quería ser dueño de su propia empresa y buscaba un proyecto que pudiera llevar adelante. Lo encontró en una bata de buen tejido y mejor corte que se vendía en La Maja y que hacía las delicias de todas las mujeres que pasaban ante el escaparate: la bata de boatiné, llamada así porque era acolchada.

Ese escaparate de La Maja donde se mostraban blusas, pantalones, camisas y complementos que llamaban la atención de tantas mujeres de A Coruña, debía convertirse en un escaparate del propio Amancio Ortega donde se vendieran las batas de boatiné; del mismo modo que en una pastelería servían como reclamo pastelitos y dulces ante los que era difícil resistirse.

El único problema de la bata acolchada era su alto precio, por lo que Amancio pasó tiempo buscando una solución para imitar aquella prenda y hacerla asequible a todos los bolsillos.

Finalmente, tras desmontar aquella bata una y otra vez y estudiar cómo estaba confeccionada, convenció a su hermano, a su cuñada y a su novia, Rosalía, para lanzarse a la aventura de confeccionar ellos mismos las batas de boatiné, que debían servir para abrigar del frío a las amas de casa. Amancio Ortega vio en esta prenda una necesidad social, como si se tratara de un «uniforme» de trabajo, y decidió confeccionarla para darle respuesta.

En un principio los Ortega Gaona confeccionaban las batas de boatiné en un espacio reservado en el piso de Antonio, y, tras algún que otro disgusto, sacaron adelante el negocio.

La bata de boatiné estaba confeccionada con un tejido acolchado relleno de guata. Era una prenda de naturaleza envolvente y, aunque se empleaba como excusa para combatir el frío, muy pronunciado en A Coruña debido al clima húmedo de sus costas tocadas por el Atlántico, su uso denotaba la condición de mujer hogareña.

La calidad y sofisticación de la bata de boatiné variaba en función del entorno rural o urbanita y de la condición social de las mujeres. Algunas de aquellas batas eran muy exclusivas y las utilizaban las mujeres de la alta burguesía, como las que disponían de rasos guateados de colores pastel. Esa capacidad de adaptación ha permitido que estas prendas evolucionaran con el paso de los años, hasta el punto de que todavía se venden en determinadas tiendas o en los mercadillos, donde se pueden adquirir con estampados en vivos colores o adornadas de flores y motivos que imitan a la naturaleza.

Amancio Ortega era consciente de que la bata de boatiné estaba diseñada para responder tanto a las necesidades de la mujer trabajadora como a las de la mujer que quería vestir bien en casa con una prenda cómoda. Había, por consiguiente, una oferta que cubría todos los segmentos de la escala social.

Tras su apuesta por la confección de batas de boatiné y tras decidir embarcarse solo en el mundo de la moda, en 1963, Amancio Ortega, Rosalía Mera, Antonio Ortega, Primitiva, Pepita Ortega y José Caramelo —fundador de la firma Caramelo— abandonaron La Maja para crear GOA Confecciones (GOA era el acrónimo, al revés, de Amancio Ortega Gaona) en la calle San Rosendo de A Coruña.

Amancio Ortega, con poco menos de treinta años, ya era socio de su propio negocio. El modelo de gestión que implantó Amancio Ortega en su primer negocio contravenía las normas habituales del sector. En lugar de fijar el precio en función de los costes de producción, decidió adaptar estos últimos a la cantidad por la que pretendía vender la prenda.

Así explicaba el propio Ortega a Covadonga O'Shea (*Así es Amancio Ortega*) su determinación

por comercializar las batas:

> Desde que empecé a trabajar tenía una idea que me obsesionaba: ¿por qué no puedo inventar algo diferente a todo lo que hay en el mercado? Tampoco sabría definir con claridad lo que me rondaba por la cabeza en aquellos años, pero decidí seguir mi impulso y puse en marcha GOA con mi hermano Antonio. Abrimos una cuenta corriente con 2 500 pesetas; mi cuñada, que sabía de costura, y mi primera mujer, Rosalía, hacían las famosas batas boatiné, que entonces estaban tan de moda.

La empresa de confección GOA llegó a emplear hasta quinientos trabajadores y había absorbido las operaciones de aprovisionamiento y distribución, al tiempo que había contratado un equipo de diseñadores propios para ir creciendo con diferentes fábricas en Galicia y con la voluntad de expandirse en el resto de España.

GOA también producía, junto con las batas, cucos para bebés de distintos tejidos y colores. Fue el segundo producto más comercializado por Amancio Ortega. Según las informaciones aparecidas en la época y publicadas por el diario *La Voz de Galicia*, las primeras batas se vendieron a un precio de 98 pesetas.

Amancio Ortega decidió ampliar el taller de confección y se trasladó del taller de la calle San Rosendo al piso bajo del número 61 de la calle Noia en A Coruña, donde podían trabajar unas cuarenta empleadas en la confección de las batas y de los cucos de bebés. Amancio ya conocía a los vendedores de la materia prima para sus dos productos estrella y contactó con proveedores de toda España, pero en especial de Barcelona. En la capital catalana había numerosos negocios de venta de telas al por mayor, siguiendo la estela de la gran tradición textil catalana. Estos se hallaban concentrados especialmente en la calle Trafalgar y sus aledaños, hacia la plaza de Urquinaona, donde hoy están instaladas la mayoría de tiendas de venta al por mayor de textil e importadores de textil chino. Amancio, con el tiempo, logró comprar barato en Barcelona y vender a un precio superior al de los catalanes.

El negocio de la confección en GOA pasaba por ir eliminando la competencia y erigirse en el principal productor de batas de toda España a su precio, pero con gran demanda en el mercado. Así lo explica Javier Cañás Caramelo, sobrino de José Antonio Caramelo:

> Nosotros queríamos vender tanto como los que vendían barato pero, por supuesto, a nuestro precio. Éramos más caros que los que tenían la mayor parte del mercado, pero más baratos que los que utilizaban un tejido de la calidad del nuestro. GOA hizo batas con corte, con diseño. Se rompió con el concepto tradicional de bata, que era un saco con mangas. También se consiguió porque, además de diseño, éramos meticulosos en la entrega. Conozco muchos negocios que se han ido al traste por la mala comercialización. Amancio tuvo esa visión y mi tío conocía a la perfección los canales de venta. (Xabier R. Blanco y Jesús Salgado, *Amancio Ortega. De cero a Zara*).

Tras el diseño venía la puesta en el punto de venta, en la tienda, en el escaparate. Ortega tenía entonces 27 años, y aún tendrían que pasar doce más para ver el nacimiento de la primera tienda Zara, que se abrió en la calle Torreiro, de A Coruña, frente al que entonces era el mayor comercio de la ciudad: los almacenes Barros, hoy desaparecidos. Esta filosofía de instalarse en los mejores lugares comerciales de las ciudades también la ha seguido hasta ahora, puesto que Amancio, que no anuncia sus productos, opina que «la mejor publicidad es estar en la mejor calle». Las tiendas Zara se localizan hoy en las principales arterias de todo el mundo. Pero como todo en la vida, hubo una primera tienda Zara.

# 2

## La gestación de Zara

La etapa de Amancio Ortega en la camisería como repartidor, su posterior formación como vendedor de cara al público en La Maja y la creación de su propio negocio, le permitieron un nivel de conocimiento que logró despertar en él de nuevo las ganas de seguir creciendo. Era un inconformista nato, de los que transmiten la energía suficiente para levantarse cada mañana y actuar, pensar en algo nuevo para superar la idea del día anterior. Su ímpetu incansable, su obsesión por el trabajo bien hecho y organizado, y la ambición que llevaba en su interior le impulsaron a pensar en la necesidad de abrir una tienda propia.

Quería dejar atrás el trabajo en los bajos de un edificio o en varios talleres como hizo con Goa. Quería pasar a vender de cara al público, con una estructura comercial propia, para dejar de confeccionar batas de boatiné, otras prendas para la mujer o cucos de bebés y lanzarse a ofrecer lo que demandaba el mercado.

Como fabricaba lo que tenía calculado que iba a vender y vendía lo que había conseguido vender porque conocía las necesidades de los clientes, planeó lanzarse al mercado con una marca propia, diferente, que enganchara. Amancio Ortega consolidó una idea que da la impresión de que llevaba años rondándole por la cabeza: convertirse en un «tendero» de la moda.

¿En qué sentido? Pensaba ofrecer a los clientes lo que querían. Esa era la base que sustentaba su voluntad de vender ropa frente al resto de competidores. Y a la que había que sumar la idea de simplificar el proceso de venta: desde que se producía una prenda hasta que se vendía había que eliminar intermediarios, asumir todo el proceso de forma propia y vender directamente al cliente.

De la misma forma que un tendero de barrio conoce qué tipo de carne o pescado le demandan sus clientas, lo que quiere la señora María del quinto piso o la carne melosa de ternera que le pide Encarna del octavo, Amancio Ortega iba a convertirse en el «tendero» de la moda. Iba a desarrollar esa ecuación que parece simple, pero que ha resultado mantenerse en el tiempo y configurar la estructura colosal que en la actualidad supone la red de tiendas, producción, diseño, trasvase de información y distribución de Zara.

El profesor José Luis Nueno, del IESE, tiene una idea muy clara de cómo es Amancio Ortega:

> [Amancio posee] esa curiosidad que viene de esa modestia que es propia en él, mira hacia fuera de Galicia y constata que la ocupación de las mujeres en el mundo del trabajo no solo está aumentando, sino que está cambiando y que para su día a día fuera del trabajo esa mujer ya sea gallega o del resto de España va a necesitar ropa asequible, bonita, cómoda, y bajo estas premisas Amancio Ortega es lo que empieza a confeccionar: ropa sencilla y cómoda. Y también confecciona uniformes de trabajo para mujeres que han de trabajar de cara al público: secretarias, dependientas, profesionales liberales que empiezan a trabajar en empleos que estaban reservados a los hombres como médicos, abogadas, ingenieras o funcionarias. Dado que el papel en la evolución de la moda de los hombres es irrelevante, porque estos son más fáciles de vestir en su día a día, Ortega pone su punto de mira en las necesidades textiles de las mujeres. Ese será el inicio de la maquinaria de Zara.

A comienzos de los años setenta y con el firme propósito de abrir su primera tienda de ropa —cuyo nombre no tenía pensado—, Amancio Ortega creyó en la comercialización de moda a bajo

precio y en esa dirección encaminó todos sus esfuerzos. Hacía falta poner en práctica la información que había asimilado, analizado y retenido en doce años de experiencia y también había que crear prendas que fueran sencillas y cómodas de llevar, que gustasen a las mujeres de una época en que la moda venía de París y Milán, pero que empezaba a guiñar el ojo a la mujer gallega y española.

Amancio tenía la firme convicción de que la comercialización de prendas a precios asequibles, más bajos que los de sus competidores y con una calidad igual o superior, solo era posible si concentraba todos los procesos del sector e ideaba una fórmula dirigida a abaratar costes mediante la asunción de la fabricación, distribución y venta del producto, algo inconcebible hasta ese momento.

Según explica el profesor Gustavo Mata Fernández-Balbuena, Amancio Ortega fue capaz de ver 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 podía subcontratar la confección a talleres de respuesta muy rápida y flexible, porque a su vez subcontrataban con autónomos una parte importante del trabajo, y solo hacía falta supervisar muy bien la calidad de lo confeccionado; otra vez, como en la camisería. Así, ya no era necesario decidir todo el surtido al principio de la temporada; se podían tomar las decisiones sobre el surtido cada semana; no una vez en la temporada, sino muchas más; además, ya no se trataba de escoger entre lo que presentaban los confeccionistas, sino de decidir por sí mismos qué se iba a ofrecer en la tienda, decidir absolutamente todo sobre el surtido y su adaptación permanente a los gustos de la clientela.

## El nacimiento de la marca

Con aquellas directrices sobre el papel, la base estaba creada para lanzarse a abrir una primera tienda. Pero antes de dar ese paso, había que encontrar un nombre. En aquellos años no se concedía importancia a lo que hoy conocemos como «marca» gracias al marketing, ni se contrataban expertas agencias de branding para buscar un nombre impactante, sino que los propios dueños solían inspirarse en algún detalle, en alguna experiencia vivida… en algo que nombrara una forma de trabajar y pudiera ser definido con una o varias palabras. Se trataba de algo que era muy fácil de escribir, pero complicado de encontrar.

Amancio buscaba un nombre para el ¡primer negocio de su vida! La historia está llena de ejemplos de marcas que han nacido por casualidad, sin una estrategia preconcebida, y se han convertido en iconos universales. En el caso de la marca Zara se puede afirmar que su nacimiento se debe a una combinación de casualidades, aunque la idea partió de una famosa película protagonizada por Anthony Quinn. Lo más probable, tal y como explica un colaborador de Amancio Ortega, es que este se quedara impactado por el papel que interpretó Quinn en la película *Zorba el Griego*, que se estrenó en 1964, pero que no llegó a España hasta dos años más tarde: «En algún cine de A Coruña, Ortega disfrutó con aquel personaje casi místico, luchador, amante de la vida, con ganas de progresar y de transmitir esfuerzo y alegría. Muchas de estas cualidades las tenía Ortega y decidió poner a su futura tienda de ropa en A Coruña, Zorba».

Esta intensa película de Michael Cacoyannis, con Anthony Quinn en el papel protagonista de

Zorba, supuso para el actor el mayor éxito de su carrera. El argumento es sencillo pero cautivador. En la isla griega de Creta, Basil (Alan Bates), un tímido e inhibido escritor, traba amistad con Zorba (Quinn), un extrovertido campesino con un imponente amor por la vida, y volcado en aprovechar y saborear cada instante. Cuando Zorba acepta el trabajo que Basil le ofrece en su mina abandonada, el joven Basil inicia un camino de aprendizaje y deja de ser un mero observador de la vida para tomar parte en ella, empujado por la energía que transmite Zorba.

Amancio Ortega se identificó con el personaje de Zorba por sus ganas de vivir cada momento, participar, asumir un papel importante y activo, y rechazar la pasividad de quien se deja llevar por la vida, en lugar de tomar las riendas y dirigir su propio destino. Por ello escogió la palabra «Zorba» como nombre para su primera tienda.

Pero cuando Amancio Ortega comprobó que no podía registrar su nueva empresa con aquel nombre extraído de la gran pantalla, porque ya estaba registrado como marca y patente, la decepción se transformó en una nueva oportunidad. Entonces volvió a consultar con sus colaboradores y familiares la posibilidad de encontrar un nombre corto, que se pareciera al de «Zorba». Y jugó con las letras, las combinó y buscó la eclosión y la potencia de la femenina «a» que fue ganando protagonismo hasta quedarse para siempre. Y se quedó para formar una palabra corta, de tan solo cuatro letras, que significa «maíz» en la lengua quechua de la antigua cultura incaica: acababa de nacer Zara.

Aquella elección supuso la creación de una de las marcas más conocidas en todo el mundo, el buque insignia del negocio textil de Amancio Ortega. A partir de ese momento, este debía resolver los problemas de cómo vestir a miles de personas.

## La primera tienda Zara

Una vez registrado el nombre «Zara», el 15 de mayo de 1975 el incipiente empresario asistió a la inauguración de su primera tienda en el número 64-66 de la calle Juan Flórez de A Coruña, a tan solo doscientos metros de distancia de la camisería Gala, donde el mismo Amancio Ortega dos décadas antes había trabajado como aprendiz y repartidor de camisas.

Con la apertura de la primera tienda Zara se completaba la integración vertical, algo totalmente desconocido hasta entonces en la industria de la moda. Los primeros años fueron momentos duros, de mucho trabajo y de reinversión de ganancias para conseguir la velocidad de crucero anhelada.

Jesús Echevarría, director de comunicación de Inditex, recuerda con admiración cuál era el sentido de la estructura empresarial de la marca:

> Antes de la apertura de la primera tienda, Amancio Ortega ya supo dar respuesta a una pregunta que resume todo el sentido y la filosofía del negocio de Zara: ¿Dime qué estás vendiendo, que voy a fabricarlo? Vamos a ver cuáles son las necesidades de la tienda, ahí está el modelo… Ahora la diferencia es que existen más de 5 000 tiendas en el mundo. Somos «tenderos» en el sentido de darle a los clientes de moda lo que desean y quieren. La búsqueda de esa cercanía hay que enfocar nuestro negocio desde la tienda, que es el centro de nuestra filosofía…

En Zara se vendían, en un primer momento, unas cuantas prendas de cada clase para atender a los clientes. Confección para caballeros y niños; batas y camisones que también podían encontrarse en

otras tiendas de la ciudad; y toallas y uniformes para estudiantes, que en poco tiempo atraerían a los jóvenes universitarios de Santiago de Compostela. Precisamente, uno de los productos que más vendía la primera tienda fue un jersey que compraron todos los universitarios por 500 pesetas.

Según explica Javier Barral —diseñador en aquella época para Antonio Domínguez— los precios de las prendas que vendía Zara eran bajos respecto a la media de los otros vendedores, y el tejido solo resistía una temporada: «Él marcaba con un margen muy pequeño, con el 40 por ciento, cuando todos lo hacíamos con el 70 por ciento y hasta con el 80 por ciento. Había problemas en el sentido de que todos le poníamos la proa porque se interpretaba como competencia desleal» (Xabier R. Blanco y Jesús Salgado, *Amancio Ortega. De cero a Zara*).

## La clave del negocio: una respuesta rápida

Amancio Ortega estaba imbuido del espíritu del crecimiento, y en 1979 ya había cuatro tiendas Zara en Galicia. El negocio de la tienda tenía una característica fundamental, que iría consolidándose a la par que Zara: la respuesta rápida. Asimismo, esta empezó a extenderse en el sector textil en la segunda mitad de los años ochenta.

Aquella estrategia, que recibía el nombre de «pronto-moda», aspiraba a mejorar la coordinación entre la distribución minorista (los vendedores de tejidos de materia prima para confeccionar las prendas) y la fabricación. El objetivo era incrementar la velocidad y flexibilidad de las respuestas para adaptar la oferta a los cambios de gustos de los clientes.

Los profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno, de la escuela de negocios IESE, explicaronn esta estrategia en un estudio de 2003 que analizaba el caso de Zara: «La respuesta rápida prometía ayudar a los minoristas a reducir los errores de previsión y los riesgos de inventario planificando las colecciones más cercanamente en el tiempo a la temporada de ventas, sondeando el mercado, haciendo pedidos iniciales más pequeños y otros nuevos con mayor frecuencia, revitalizando las colecciones en el transcurso de la temporada».

Ortega había captado lo que hacían los vendedores de moda rápida en varias ciudades de Barcelona y aplicó esa forma de trabajar en las prendas que vendía en Zara.

El profesor Nueno todavía recuerda, ciertamente impresionado, como un familiar suyo le contaba que Amancio Ortega llegaba a Barcelona para negociar con los que diseñaban ropa imitando las tendencias de las pasarelas de París y confeccionaban productos de menor calidad, pero que distribuían en masa a través de los denominados «modaprontistas». Estos se caracterizaban por producir una prenda y luego venderla sin intermediarios, sin procesos de distribución complicados, llegando de forma rápida al cliente, adaptando y rediseñando prendas que ya existían, pero eran más caras, para convertirlas en cómodas y más baratas.

Ese carácter innovador de Amancio Ortega le hizo romper también con las estructuras del trabajo textil que se aplicaban entonces. Por ejemplo, implantó en la organización de trabajo de Zara la simplificación de los procesos desde que se diseñaba la prenda hasta que se vendía, pasando por la confección.

La desintermediación fue la primera decisión realmente innovadora de este empresario, y se vio

precipitada por la quiebra en serie de algunos grandes clientes detallistas y mayoristas a principios de los años ochenta.

Otra de las decisiones innovadoras tomada por Ortega partió de su curiosidad por saber lo que hacían los demás, los que llevaban años en el negocio textil. Así, lo que habían hecho años atrás decenas de empresarios textiles fue analizado y asumido por Ortega para generar sus propias prendas. Esta característica la destaca el profesor José Luis Nueno:

> Ortega, por su parte, cree que ver de primera mano lo que está ocurriendo en la calle es imposible vendiendo a través de terceros. Las primeras tiendas de Zara no son bonitas. Son locales modestos, pero tienen en común algo que es una seña de la casa desde sus inicios. La mano de Ortega en la presentación de la mercancía, en el visual merchandising que es sin duda una habilidad en la que es un superdotado. Un oficio que domina, quizá solo superado por su tino en la selección del surtido, el buen ojo en la construcción del surtido.

El profesor Nueno ha trabajado con Amancio Ortega y no escatima elogios ni detalles a la hora de explicar cómo fueron los comienzos de este empresario de la moda:

> Era un hombre que, en sus inicios, tras la apertura de la primera tienda Zara, se paseaba por la calle Trafalgar de Barcelona donde se encontraba el meollo de los grandes distribuidores de tejidos. Admiraba mucho la rapidez de los «modaprontistas» —y también todas las limitaciones y deficiencias que acabaron con esa fórmula, a partir de los años noventa— en confeccionar sus prendas.
>
> Él admiraba lo que en aquella época se denominaba «moda-pronta» o «pronto-moda»: irse a París a comprar lo que se presentaba y se llevaba en las ferias de moda, o incluso en desfiles, para luego aplicarlo aquí en España. De hecho, a los españoles se les llamaba en París: *les espagnols copieurs* (los españoles que copiaban).
>
> Era como funcionaba este sector y tenía más pico en verano que en invierno: las tiendas abrían por temporadas y se atendía a lo que querían los clientes: eran tiendas que tenían un mayor puesto en la calle y que recibían al tendero que cargaba la mercancía y pagaba al contado: pagaba por prendas que eran ediciones inspiradas de los modelos que se presentaban en las ferias europeas, de hecho, en París. Milán no era relevante aún.
>
> La mercancía estaba siempre caliente porque era de tendencias: eran los modelos que los diseñadores de calle copiaban directamente de escaparates: compraban la muestra en París, iban a las pasarelas y a las ferias.
>
> De ahí viene, en mi opinión, que el señor Ortega esté convencido de que el diseñador es un editor, no es un creativo que tiene que crear una colección, sino que es un editor de aquello que se vende en el mundo. Es ese territorio tan ambiguo de la copia, pero es que este sector siempre ha copiado, siempre ha querido ofrecer tendencia, y la tendencia es cara, es elitista, porque solo las mujeres con dinero pueden pagarla.

Zara ha logrado mantener la misma filosofía durante sus casi cuarenta años de trayectoria. Ortega era y sigue siendo un enorme modaprontista. El modaprontista no diseña, va a las vitrinas de otros, ve lo que se lleva en la calle y luego es muy rápido ejecutando el producto, y Ortega admiraba este modelo de producción que luego implantó también en Zara y en el resto de marcas que integran Inditex.

Cuando uno pasa de un producto estándar —que es un uniforme— a confeccionar moda, el riesgo-moda aumenta. De ahí la necesidad de la rapidez en la comunicación, para pasar inmediatamente de la idea a la elaboración del producto. La única forma de reducir el riesgo-moda es reducir el tiempo entre el momento en que se acomete una colección y el momento en que se vende.

Así se explica la rapidez que tiene Zara en la fabricación, y la rapidez con que el producto creado llega a la tienda, como explica el profesor Nueno:

> Amancio Ortega absorbe el crecimiento de todos los moda-prontistas y, en definitiva, Ortega es una máquina en crear una marca como Zara. Primero ha logrado imponerse a centenares de modaprontistas adaptando lo mejor de sus formas de trabajo y

simplificando ese modelo de negocio, y después de esa fase, ha pasado con el tiempo a otra en la que Zara lo hace mejor que las marcas de las tiendas que venden otras marcas, con un principio básico que se mantiene hoy en día: las prendas de Zara son extremadamente asequibles.

Estas formas de trabajo se fueron imponiendo en los primeros años de Zara. Y la empresa evolucionó. En 1976, GOASA (la sociedad de la empresa de confección GOA) se constituyó como propietaria de Zara, y sus establecimientos se expandieron por toda España.

En 1989 nació Inditex, el grupo que aglutinaba todas las empresas de producción, distribución y comercialización, que con el paso de los años se fue nutriendo de otras importantes firmas, como Massimo Dutti, adquirida en 1995 al empresario Armando Lausaca, o Stradivarius, que fue comprada por 108,2 millones de euros en 1999. Después se añadieron al holding las cadenas Pull & Bear, la marca Bershka y la firma de ropa interior Oysho.

## Una oferta constante de prendas

Amancio Ortega tenía claro que no podía ser igual que los demás empresarios del sector textil, y Zara debía romper con los modelos clásicos de venta. La tienda era —y es todavía (y seguirá siéndolo en el futuro)— el punto fundamental de contacto con los clientes, y de donde emanaba la información necesaria para conocer qué prendas deseaban estos. Por ello, a esa rapidez a la hora de contactar con el cliente se sumaba otra regla de oro que, desde el primer día que abrió sus puertas la primera tienda Zara, ha sido cumplida a rajatabla: no apostar por dos colecciones al año, primavera y otoño.

Zara fue pionera en la aplicación de una sabiduría diferente en el sector textil. Empezó creando colecciones vivas que eran diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas con la misma rapidez con la que los clientes modificaban sus gustos.

Desde los inicios, los clientes de Zara debían entendern que si veían algo que les gustaba tenían que comprarlo en el momento, porque en poco tiempo ya no estaría allí. Zara logró crear así un clima de escasez y de oportunidad de compra inmediata. Para satisfacer esa oportunidad inmediata, Amancio Ortega invirtió miles de millones de pesetas en tecnología de última generación aplicada en todos los niveles: gestión, diseño, colocación de las prendas en tienda, escaparate, confección, logística y comercialización.

Luis Blanc, que fue director internacional del grupo textil Inditex, explica cómo se elige la ubicación de las tiendas en las calles más transitadas de las ciudades de todo el mundo. Es uno de los factores que conforman la organización de Zara y que desde los comienzos desveló Amancio Ortega a sus colaboradores más próximos, y permite entender por qué cada tienda se encuentra en los lugares más transitados:

> Invertimos en localizaciones privilegiadas. Ponemos gran cuidado en la presentación de nuestros escaparates. Así es como proyectamos nuestra imagen. Queremos que nuestros clientes entren en una tienda bonita, donde se les ofrecen las modas más recientes. Pero, lo que es más importante, queremos que nuestros clientes comprendan que, si les gusta algo, deben comprarlo ya, porque la semana siguiente ya no estará en las tiendas. Se trata de crear un clima de escasez y oportunidad de compra inmediata. (Declaraciones de Amancio Ortega a Leslie Crawford, publicadas en la revista *Report on Business Magazine* el 30 de marzo de 2001 y recogidas por los profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno en 2003).

Esta importancia que adquieren tanto el cliente como la tienda —el punto de venta fundamental en la estructura organizativa de Zara— ha permitido integrar verticalmente el negocio. Con ello han conseguido que se tarden tan solo unos doce días en hacer llegar la prenda a la tienda más lejana desde que el diseñador la concibe, de tal modo que las prendas más estratégicas estén expuestas y llamen la atención del cliente.

El escaparate se convierte en la conexión con el exterior, como si fuera un puente que enlaza la creatividad de los diseños con los gustos que buscan los clientes. La tienda es fundamental para entender este proceso, y por este motivo se le otorga la máxima prioridad. Así puede permitirse el lujo de no dar a conocer la marca Zara por otros medios, como la publicidad, que es el canal que utilizan habitualmente otras marcas.

# 3

## Los motores de Zara: empleados, tiendas y clientes

En Zara el cliente es el centro del negocio. Todo gira en torno a él y hay que conocer lo que quiere para ofrecérselo. Y si se quiere cumplir con esta premisa es preciso proyectar la tienda y su escaparate. Hay que diseñarla, organizarla internamente para que todo siga una lógica: desde la colocación de la ropa hasta el color y las prendas que van a vestir a los maniquíes, pasando por la demanda de información al cliente y el asesoramiento de este por parte de los empleados. Toda esta mecánica de trabajo es asumida y exhibida con orgullo por cada uno de los empleados de Zara y del resto de las siete marcas que conforman el universo empresarial de Inditex, que las engloba fomentando que compitan entre ellas.

Todos los detalles son tenidos en cuenta y examinados en el momento en que se abre la tienda para colocar la ropa de la mejor forma posible de modo que atraiga la atención de los clientes. No es difícil encontrar a chicas jóvenes, con menos de 25 años, corriendo de un lado para otro cuando llega el género del camión para renovar las prendas.

En la tienda Zara que hay en la avenida Diagonal de Barcelona, en la esquina con la calle Casanova, en una zona repleta de oficinas, boutiques, restaurantes y despachos, se ocupan de colocar el género con un dobladillo perfecto. Además, cualquier prenda doblada, hace años que no lleva alfileres sino pequeñas pinzas metálicas que ha creado Zara para evitar perforar el tejido. Las vendedoras de este establecimiento —al igual que las de cualquier otra tienda Zara del mundo— son empleadas que han recibido una formación intensiva en la que aprenden la filosofía de venta de la marca, como el trato cortés pero no servicial con el cliente, sonreír, dedicarle tiempo sin agobiarle mientras decide si va a comprar alguna prenda o despedirle con amabilidad. Todos los trabajadores de Zara tienen la obligación de atender al cliente, sin necesidad de presionarlos en modo alguno, con la simple pregunta: «¿Encuentra lo que busca?».

## La formación de los empleados de Zara

En tienda de la calle Casanova de Barcelona esperan a que el género esté descargado del camión y colocan pantalones, vestidos, camisetas, blusas… de tal forma que el público no se acumule ante un mismo mostrador o estantería. Y el proceso se repite en cualquiera de los establecimientos de Zara en todo el mundo. Y no concluye hasta que se recolocan las nuevas prendas que han llegado, y las que no se han vendido han pasado a ocupar otro lugar en la tienda.

Teniendo en cuenta que el 87 por ciento de la plantilla del grupo Inditex trabaja en las tiendas, más del 80 por ciento de la inversión que el grupo destina a formación se dirige a esas plantillas, de modo que forman los equipos más amplios y los que están en contacto directo con el cliente.

Las acciones formativas más frecuentes para estos colectivos son los planes de acogida para los

nuevos profesionales que se incorporan al grupo empresarial, la formación continua a través del Terminal de Gestión de Tienda (TGT) y los cursos de prevención de riesgos laborales, entre otras. Los planes de formación en tienda tienen un enfoque eminentemente práctico sobre materias como atención al cliente, el producto y las últimas tendencias.

Para facilitar la formación homogénea y de calidad del personal de tienda, cada cadena cuenta con materiales instructivos específicos, con guías, consejos y evaluaciones periódicas, entre otros contenidos que ayudan tanto a formadores como a aprendices. Entre estos materiales destacan los manuales de organización de tienda de las cadenas, en continua actualización.

Estos manuales cuentan con información detallada sobre cualquier aspecto del trabajo en la tienda, como recursos humanos, actuación en la caja, medioambiente, o información detallada sobre la cadena y el grupo. Todos los encargados de tienda tienen los manuales disponibles para su utilización por parte de los empleados en cualquier situación concreta.

En el caso de Zara, la formación ha hecho hincapié en los nuevos procedimientos de la venta online de la cadena que, a través de Zara.com, ha introducido en tiendas de algunos países europeos.

## Las tiendas: espacio y captación de tendencias

Los puntos de venta que se han inaugurado en la última década son más espaciosos y cómodos, han cuidado hasta el último detalle y, en algunos casos, han introducido otras ofertas ajenas al textil, como peluquería, masajes o rayos UVA.

Cuando entramos en una tienda Zara —o del resto de marcas del grupo Inditex— comprobamos que los elementos que componen el espacio han sido previamente estudiados y diseñados en los laboratorios de la sede central en Arteixo. De ese modo, todas las tiendas respetan la decisión tomada en la compañía, y reúnen un identificador común de cadena. Pero los responsables de cada establecimiento pueden sugerir ideas o variaciones en función de su clientela.

Cada establecimiento recibe dos veces a la semana productos nuevos, aunque el escaparate solo se modifica una vez al mes; tienen zonas tanto para mujer como para caballero, y el mobiliario no suele estar más de dos años expuesto al público.

En la zona de caballero el orden es casi absoluto, todo está calculado; primero las piezas de sport, luego las de vestir. Todas las prendas están combinadas por colores a juego y juntas, porque a los hombres no les gusta remover, cogen solo lo que les gusta. El espacio de la mujer es diferente; las prendas están separadas por colores, pues las mujeres combinan a su gusto.

El escaparate es de uso exclusivo para los escaparatistas. Nadie más lo puede tocar. Lo mismo ocurre con el decorado de la tienda, que se modifica cada dos años. En función de la tendencia del momento, adoptará uno u otro color.

Una diseñadora que trabaja en la sede central de la compañía en la localidad gallega de Arteixo dice al respecto: «Sin la tienda no somos nada. Es allí donde nos examinamos, donde sabemos si los diseños que hemos creado coinciden con la demanda de miles de personas en todo el mundo. Por eso debemos cuidarla, como si se tratara de nuestro bien más preciado».

La tienda Zara es la máxima expresión del concepto de moda de Amancio Ortega. Es el lugar

donde se concentra toda la creatividad y la propuesta de tendencia que ofrece la marca en todo el mundo a partir de los 900 millones de prendas anuales que produce la compañía. Por ello es muy importante su visibilidad o, lo que es lo mismo, que la calle en la que está ubicada permita una conexión entre los clientes y la tienda.

## Prendas globales y baratas: un estilo de venta sin publicidad

Interpretar las tendencias de la moda y los gustos de los clientes, ¿cómo se consigue? No solo las tiendas sirven de análisis para saber qué demanda existe en el mercado. Zara cuenta con un departamento de profesionales, amantes de la moda, blogueros que buscan gustos buceando en las redes sociales e internet, y colaboradores repartidos por las discotecas de Nueva York, las zonas comerciales de París, los pubs londinenses, los barrios más «chic» de Milán, o los bares y lugares de moda de España para detectar modelos que gustan a potenciales clientes de cualquier edad. En Zara son expertos en olfatear y saber qué busca la gente. Las ideas pueden surgir en cualquier parte.

Pero la tienda Zara también ha destacado siempre por ofrecer prendas al mejor precio del mercado o, lo que es lo mismo, más baratas. Zara puede permitirse reducir su beneficio a cambio de vender mayor volumen; ha democratizado y revolucionado la moda. En España, las empresas de la distribución y fabricación textil han pasado de una compencia feroz por atraer al cliente en un mercado liderado por cuatro grandes marcas de moda a comienzos de década los años noventa, a una firma global como Zara, que ha conseguido que miles de mujeres y hombres puedan vestirse bien. Y eso no solo ha sucedido aquí, sino que se ha extendido a otros ochenta países. Eso sí, asumiendo el coste de que muchas personas coincidan en la calle con la misma prenda, puesto que Zara defiende la moda global, y propugna vestir a sus clientes con sus prendas en todo el mundo.

En la compañía destacan la decisión que desde los comienzos adoptó Amancio Ortega: no abusar de las campañas de publicidad. En efecto, apenas puede verse una tienda Zara aparecer en los medios de comunicación o en una marquesina de una parada de autobús, puesto que la mejor publicidad de Zara son sus tiendas y la composición de sus escaparates. Desde la dirección de Inditex, Jesús Echevarría aclara por qué la principal publicidad de Zara son las tiendas que definen una forma de concebir la proyección a pie de calle para acercarse directamente al cliente:

> La tienda no la concebimos como la suma de 5 500 tiendas en todo el mundo del grupo Inditex ni las 1 700 de Zara por separado, sino que las valoramos una a una, porque cada tienda tiene que tener su personalidad, y en el momento que eso no ocurre algo está fallando. Nuestros establecimientos tienen que dirigirse de forma muy sincera a sus clientes. No hay publicidad, porque el hecho de que no haya publicidad significa que no queremos crear una percepción ni presionar a los clientes con una colección o prenda de moda concreta, sino que buscamos a través de la tienda saber qué es lo que quieren los clientes de forma continua. Ese contacto directo con el cliente añade la sinceridad del modelo porque nos permite identificar a las personas que buscan nuestra moda.
>
> La publicidad es una legítima transmisión de una percepción de lo bueno que eres para transmitir los mensajes de bondad de tu compañía. Desde el principio, Zara no quiso entrar en esa estrategia de publicidad, sino que desde la tienda quisimos conocer la percepción del cliente en base a sus preferencias en el momento que entra en la tienda, y a partir de ahí estructuramos nuestro modelo para mejorarnos a nosotros mismos.

De hecho, en la sede central de la compañía en Arteixo existe un mundo subterráneo, debajo de la planta central, de la zona diáfana donde creativos y diseñadores comparten ideas, y muy por debajo

de los diferentes departamentos administrativos, donde se reproducen a escala real los distintos tipos de tienda que construye cada dos semanas Zara. Diseñadores de interiores comparten una planta de más de 5 000 metros cuadrados donde se prueban los maniquíes y las prendas que van a formar parte del escaparate de una tienda. Se reproducen las composiciones y las colocaciones de las prendas, de la misma forma que se haría en una tienda real, para anticipar la colocación de las mismas en función de las nuevas prendas y tendencias que se diseñen en la central de Arteixo.

A medida que avanza la temporada y evolucionan las ofertas de productos, se van desarrollando ideas para los escaparates e interiores en cuanto a los temas, combinaciones de colores y presentaciones de productos. A continuación son llevadas a las tiendas por equipos regionales de escaparatistas y coordinadores de interiores. Estos las visitan cada tres semanas con el objetivo de cambiar las presentaciones de los escaparates.

## La clientela marca la tendencia

Zara es capaz de vestir a una mujer o a un hombre desde que tiene unos meses hasta que alcanza la madurez. En Zara se conectan las originalidades que a menudo se ofrecen desde las pasarelas, con el gusto de la gente de la calle. Visten de moda tanto a europeos, americanos, asiáticos como a ciudadanos de Oriente Próximo. Se esfuerzan en reeducar a sus clientes para que regresen a la tienda en un plazo de dos semanas —el más corto entre las grandes cadenas de distribución textil— a ver el género nuevo que ha llegado. También les enseñan a comprar de una determinada forma, hasta el punto de que, si desaparecieran todas las tiendas de repente, los consumidores tenderían a buscar en otros sitios esa misma forma de comprar.

Las tiendas aportan valor constante al proceso creativo y de venta de las prendas de Zara en todos los establecimientos del mundo. Ortega optó por darle la vuelta al concepto habitual de relación con el cliente: no era el diseñador el que marcaba lo que tenía que vestirse en la calle, sino que era el consumidor el que le decía lo que quería ponerse. ¿Cómo conocer lo que quiere el cliente? Analizando las ventas que se producen a diario en cada tienda Zara, las prendas que no se venden, las aportaciones y las preferencias.

Lo que diferencia a Zara, y a las marcas que conforman el grupo empresarial Inditex, de las grandes marcas del sector de la moda rápida es que su proceso productivo gira en torno a la mujer y al hombre de cualquier edad que demandan prendas cómodas, con precios asequibles y cuyos diseños coinciden con lo que busca una persona cuando traspasa la puerta de entrada de un establecimiento.

María, empleada de la tienda Zara que se halla en el cruce de Paseo de Gracia con Gran Vía, en Barcelona, donde a diario reciben la visita de 5 000 clientes, explica que cuando entró a trabajar tuvo que asimilar los principios básicos de la marca:

> Zara se basa en aprender del cliente y ver cómo reacciona a la hora de buscar una necesidad de moda. La tienda está diseñada de tal forma que ponemos a disposición del público nuestra propuesta para esta semana. Dentro de una semana recibiremos género nuevo y se producirá la rotación de prendas, pero el cliente podrá encontrar una camisa o un pantalón corto, si le ha gustado, de la semana anterior.
>
> Proponemos en nuestras tiendas, y en cómo presentamos al exterior nuestros escaparates, un viaje por la moda actual, por las

tendencias que vestirán a mujeres y hombres de todo el mundo, y todo tiene coherencia en la tienda. Tomamos nota de lo que nos dicen las clientas, habituales o no, si prefieren una blusa de un color o cinturones como complemento de piel para que coincidan con un vestido que no tenemos, pero que confeccionaremos si hay demanda. Y enviamos cada día un informe de ventas y de productos que no se han vendido y preferencias a la sede central de Arteixo para que los diseñadores analicen esa información y preparen las prendas que llegarán a la tienda en dos semanas. Seguimos un hilo conductor en el que el cliente recorre la tienda, sube y baja plantas y puede encontrar todo lo que busca para ir a trabajar, descansar en la playa o pasar una velada en un momento especial. Y el diseño, tanto del escaparate como del interior, está preparado para coincidir con las necesidades del público.

Cada una de las tiendas de Zara en todo el mundo se somete constantemente a una capacidad crítica para conocer cómo facilitar la tarea y cómo comprender lo que quieren los clientes. El objetivo: intentar llegar al gusto del consumidor de moda lo más rápido posible; esa es nuestra razón de ser y nuestra máxima prioridad todos los días.

Como les gusta decir en Zara: en las tiendas ocurre el fenómeno de la compra donde el cliente compra una blusa, una chaqueta, un pantalón o una camiseta. Ese análisis es cuantitativo a partir del análisis diario de ventas en cada una de las tiendas en todo el mundo.

No obstante, también se analizan las prendas que no se venden y las que llaman menos la atención, porque todo aporta información que permite conocer las preferencias del público.

Esos datos, que quedan reflejados en tablas estadísticas, son analizados todos los días por las encargadas de las tiendas de las ocho marcas de Inditex y procesados por el equipo de creativos y diseñadores en los centros de distribución del grupo, como el que Zara y Zara Home tienen en Arteixo, el que Pull&Bear tiene en Ferrol o el que Massimo Dutti tiene en Tordera (Barcelona).

La información que llega a la central de Arteixo, procedente de alguna de las más de mil tiendas de Zara en el mundo, refleja cómo se saca provecho de cualquier detalle en cuanto a las preferencias de los clientes. He aquí uno de los informes que se derivan de ese proceso:

> Se han vendido más camisetas y blusas con colores fluorescentes en las tiendas de Zara Barcelona, Alicante, Tarragona y en toda la costa del Mediterráneo. Predomina la venta de shorts tejanos muy cortos y ajustados para chica en el inicio del mes de junio. Colores preferentes: amarillo, rosa, rojo chillón, también blanco. Blusas finas de punto y pantalones y vestidos de lino más clásicos se venden en Madrid. París, Berlín, Londres y Milán combinan los colores blancos, crudos. Combinación de faldas cortas y vestidos con colores azul marino y azul cielo para hombre en camisas y americanas de lino.

Esta información, que es transmitida por los encargados de la tienda, como si de estilistas situados en el punto de venta se tratara, es muy valiosa.

Pero hay otro aspecto de la fidelización del cliente de Zara en el punto de venta y que también se trata de una directriz marcada por Amancio Ortega: el contacto directo de las encargadas y encargados de las tiendas con la clientela debe ser natural, debe basarse en una confianza mutua, de la misma forma que un tendero, en su puesto en el mercado, conoce qué tipo de carne quiere su cliente de toda la vida y cómo deberá cortarla.

«Somos tenderos y eso lo llevamos en los genes de la empresa. Cuando entras a trabajar en Zara lo sabes y así te lo transmiten». Esa idea de «tendero de la moda» no llega por casualidad, sino que es uno de los conceptos que se transmiten en la formación de los miles de empleados de Zara o de cualquier marca perteneciente al grupo Inditex. La enorme responsabilidad de trabajar bajo esta insignia, referente mundial de la moda, pesa de igual forma en una cajera que en una vendedora o una responsable de tienda.

Las formadoras transmiten la importancia de recoger información acerca de las preferencias de quien compra en una tienda Zara. Una de las consignas que se daba no hace mucho a un grupo de veinte chicas en la sede central de la compañía, y base de operaciones y de formación de Zara en

Arteixo, era la siguiente: «Las cajeras sois las últimas personas que verá el cliente que haya comprado uno de nuestros productos, por lo tanto siempre debéis agradecerle la visita, la compra y despedirle con un "hasta la próxima visita" en cualquiera de nuestras tiendas, y con una sonrisa que no sea forzada».

El encargado consigue un vínculo afectivo por el que llega a conocer los gustos y las preferencias de sus clientes, y esta es una información valiosísima: qué color le gusta, qué tejido le combina mejor. Un caso concreto y que tanto los directivos como los empleados que trabajan en la sede central de la marca resaltan con emotividad y como ejemplo de la importancia de la figura del encargado de tienda en su relación con el cliente es el de Elena, quien durante más de veinte años ocupó el puesto de encargada en la exclusiva zona de la calle Velázquez de Madrid y que ya se ha jubilado. Se la consideraba toda una institución y era conocida como «Elena de Velázquez». Había trabajado allí alrededor de quince años, pero llevaba treinta años en la compañía, y era toda una referencia porque conocía los gustos de ilustres clientas de la burguesía madrileña y atendía, con el mismo ímpetu que al principio, a personas anónimas.

Las encargadas de las tiendas tienen un amplio abanico de responsabilidades en Zara, muy superior a los de las tiendas del resto de empresas de distribución textil. Según relatan los profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno, además de las tareas que desempeñan como supervisoras del funcionamiento comercial de la tienda, las encargadas tienen la responsabilidad de mantener la imagen de la tienda, decidir la colocación de las prendas en el espacio del establecimiento, transmitir los datos de respuesta de los clientes y sus impresiones sobre los puntos de inflexión a los equipos de diseñadores de prendas que están ubicados en la sede central de Arteixo, y tomar la decisión oportuna de encargar o devolver el género que no se vende. Así lo explica Jesús Echevarría:

> Las encargadas cumplen esa filosofía y ese contacto con el cliente porque es natural, no es forzado, porque volvemos continuamente al concepto de «tenderos». La tienda es muy exigente pero genera una satisfacción extraordinaria por el contacto con el cliente y por ver que sale a gusto, y cuando eso ocurre se produce la fidelización: qué chaqueta te queda bien, espérate una semana, tenemos unas blusas estupendas o no… Esa complicidad que se crea es una de las bases de la filosofía de Zara: no tenemos tarjetas de fidelización para el cliente ni descuentos, sino que intentamos conseguir con sinceridad, y sin discriminar, que nuestros clientes vuelvan a la tienda. También analizamos las críticas de nuestros clientes: «Las lentejuelas no me quedan bien, no me gustan».

Desde los orígenes de Zara se mantiene este planteamiento que, como asegura Echevarría, es una de las claves del funcionamiento de la empresa:

> Para nosotros, el encargado de la tienda tiene una importantísima responsabilidad puesto que a diario debe enviar a nuestra central de Arteixo un informe en el que se expliquen las estadísticas de venta de su tienda. Si se ha vendido un pantalón de color azul marino, si no se vende una blusa de color rosa, si las clientas prefieren las camisas de color vivo. Toda esta información nos sirve para crear nuevas prendas ajustadas a los gustos de nuestros clientes y a partir de ese momento comienza el proceso creativo. No imponemos colecciones o tendencias al mercado, sino que valoramos qué quiere para servírselo en el menor tiempo posible.

La pretensión de Zara es mantener un pálpito constante para que la moda sea global y las tiendas se conviertan en ese punto de unión entre las tendencias de la marca que se transmiten en cadena en cada una de las tiendas de todo el mundo. Echevarría define con exactitud la visión de la moda que tiene la marca:

No hay una conciencia de moda española, la moda es global. La tienda tiene la obligación de detectar las tendencias en cada barrio, en su entorno de actuación más próximo. Una prenda en la tienda de Nueva York también puede encontrarse en nuestros establecimientos en Barcelona, la diferencia es la dimensión que tiene esa prenda en cada una de ellas. Si la tienda está ubicada en un barrio con más clientela joven pues tendrá prendas más adaptadas a los jóvenes, respondiendo a sus gustos que anteriormente hemos detectado gracias al trabajo realizado por nuestros comerciales y encargados. Zara premia la proximidad, con lo que ofrece al cliente lo que demanda y quiere consumir, de ahí nuestra estructura de la tienda como captadora de información.

La venta se convierte en una maquinaria que no deja de generar clientes, los cuales se acostumbran a visitar las tiendas a la espera de conocer el género nuevo que llega dos veces por semana. Las prendas pasan a ser tendencias con la voluntad de que se consuman de forma masiva en Tokio, Nueva York, Madrid, Londres o Barcelona.

## Un inmenso catálogo

Para lograr que el engranaje de esta maquinaria no se detenga, la marca apuesta por la gran variedad en el catálogo de prendas que se ofrece al público. En las tiendas la oferta es muy variada para conectar con los gustos de diferentes tipos de hombres y mujeres, como explica un encargado de una tienda Zara del centro de Madrid:

Disponemos de una oferta variada (dos colecciones a la semana: 18 000 referencias diferentes) y lo que no queremos es que algo que se convierta en tendencia no esté presente en las tiendas: las tendencias aparecen en todas las tiendas de Zara en todo el mundo. La moda es diferente y podemos encontrar prendas diferentes, dicen las clientas, pero nosotros tenemos las mismas prendas que se van recolocando en tienda, y las que no se venden, como no tenemos tiempo de almacenarlas, las disponemos de forma distinta para poder captar la atención de los clientes y acabar vendiéndolas.

El profesor de innovación Juan Ramis, de la escuela de negocios Esade, ha estudiado el valor de la tienda para la marca, y a la hora de destacar el papel de esta en el proceso de distribución y de captación de clientes reflexiona:

La tienda es esencial. Es el lugar estratégico de Inditex por el contacto directo con el cliente final. Todas las empresas que tienen tiendas propias poseen una fuente potencial de información y experimentación fenomenal.

En cuanto a conocer las necesidades e intereses de los clientes, lo esencial es tener buenos encargados de tienda. Además, todos los sistemas de información de la empresa están diseñados para facilitar el trabajo del responsable de tienda y agilizar la transmisión de información.

Ramis, además, destaca como un logro y un hito entre las empresas textiles que, en el caso de Zara, la información que proviene de las tiendas se centralice en un único lugar como es la sede en Arteixo, sin deslocalizaciones que estén próximas a los puntos de venta. Es decir, que cualquier decisión sobre el diseño de una prenda de Zara se toma en Galicia, a pesar de que los clientes compren en Brasil, Estados Unidos, Francia, Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Turquía o Australia.

Acerca de este sistema centralizador dice Ramis: «Es un tipo de centralización que, con gran cantidad de información y con la información adecuada, hace que se puedan tomar decisiones muy rápidamente. Se basan también en que la moda occidental es un concepto universal y que el prototipo de mujer “Zara” se puede encontrar en cualquier lugar».

Zara aspira a ofrecer en sus tiendas colecciones novedosas de prendas de diseño y accesorios —como zapatos, perfumes, bolsos, pañuelos, bisutería y otros artículos de complementos como cinturones— a precios relativamente bajos en establecimientos muy sofisticados y ubicados en calles o avenidas comerciales muy concurridas por el público.

## Particularidades de las tiendas Zara

Las tiendas Zara desempeñan un papel doble: el ser la cara de la compañía ante el mundo y el originar una importante información que se transmite por la jerarquía del grupo, desde las directrices de Amancio Ortega hasta el comercial. Al mismo tiempo, y según describen en su estudio sobre la marca los profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno, las tiendas Zara centralizan buena parte de las decisiones relacionadas con las presentaciones de los escaparates y de los interiores, y con el uso de estas, para promocionar su imagen de mercado.

Zara traslada los principios de su filosofía comercial a la arquitectura de sus tiendas: diseño, innovación permanente, rapidez de respuesta y adaptación local a las expectativas de los clientes y a los requerimientos del entorno. La creación de las tiendas se concibe como un proceso continuo y abierto, crítico para el negocio, en el que profesionales de diversos departamentos participan de las decisiones.

Tiendas repartidas por ciudades de todo el mundo que acercan su propuesta de moda a la calle y que representan una auténtica seña de identidad de marca, siempre con un rasgo original y diferenciador. Aunque comparten unos mismos principios, cada tienda es distinta y particular, adaptándose a culturas y entornos distintos. En ocasiones, recuperan una parte del patrimonio histórico de las ciudades, con cuidadosos proyectos de rehabilitación de espacios singulares.

Como explica José Froján, director del estudio de arquitectura de Zara, las tiendas son «entendidas como espacios de encuentro entre la moda y el cliente, las tiendas cambian para atender nuevas necesidades». Aunque comparten la misma oferta de artículos, cada tienda es distinta y particular, como consecuencia de la imprescindible adaptación a los hábitos de compra y entornos sociales y culturales distintos.

La tienda responde a la demanda de sus clientes más próximos, en un radio de 500 metros como máximo. La moda que ofrece Zara en su catálogo de artículos es global. Los clientes pueden encontrar un mismo modelo de prenda en la tienda de la calle Velázquez de Madrid, en el Paseo de Gracia de Barcelona o en la Quinta Avenida de Nueva York. Cada tienda compite con el resto, porque Amancio Ortega considera que la competencia está en el barrio donde está ubicada cada tienda: el cliente que compra en cada tienda se debe captar porque está cerca, y las prendas estarán diseñadas y adaptadas a las preferencias de proximidad y los gustos de estos clientes.

Cada tienda Zara responde a un concepto único de diseño tanto en su interior, como en su exterior. En cuanto al diseño interior, responde al objetivo de crear un espacio diáfano en el que la ropa asume el protagonismo, eliminando cualquier barrera entre las prendas y los clientes. La estrategia principal de desarrollo de los formatos comerciales de Zara se basa en la apertura de tiendas de gestión propia, aquellas que se gestionan por una sociedad en la que el grupo Inditex

ostenta la totalidad o la mayoría del capital social.

La arquitectura de las tiendas Zara es trasladable a distintos entornos y costumbres, y debe ser lo suficientemente madura en cuanto a su estructura y composición para seguir abordando la expansión internacional con la agilidad necesaria y flexible para resolver situaciones complejas, con el compromiso de respetar, rehabilitar y mejorar el patrimonio de las ciudades.

Entre las tiendas emblemáticas de Zara por su estilismo interno y por estar ubicadas en edificios históricos destacan las de Elche, Roma (Galería Colonna), Barcelona (en el Paseo de Gracia), Tokio, Chicago (en la Michigan Avenue), Atenas (en la calle Korai), Shanghái, Milán (en el Corso Vittorio) o París (en el Boulevard de la Madeleine).

En 2012 se inauguró la tienda más grande en Estados Unidos, en Nueva York, que tiene la particularidad de incorporar los últimos avances en ahorro energético y de materiales, que la marca ha llamado «tienda ecoeficiente».

## Un nuevo modelo de tienda ecoeficiente

La tienda de Nueva York está ubicada en el edificio Tishman (en el 666 de la Quinta Avenida, en la confluencia con la Calle 52), ocupa un emplazamiento único en una de las áreas comerciales más importantes del mundo y presenta un diseño interior innovador que refuerza el protagonismo de la moda. Ocupa más de 3 000 metros cuadrados de superficie, distribuidos en tres plantas, se abre al exterior con cinco escaparates en una fachada de más de 23 metros. En ella trabajarán 450 personas.

La renovada imagen de esta tienda de Nueva York está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el espacio prima la sencillez, para permitir el contacto directo del cliente con la moda. En cada una de las tres plantas, la tienda se ordena funcionalmente en torno a dos largos ejes, pasillos o «pasarelas», que conducen a espacios individualizados o «cubos» en cada lateral, en los que se muestran las distintas colecciones de forma individualizada. Las maderas del mobiliario se han terminado en texturas que recuerdan a tejidos como el lino o la seda, en colores neutros y elegantes.

El establecimiento de Nueva York profundiza en los compromisos medioambientales e incorpora medidas de ahorro, como el uso de detectores de presencia en el almacén, que disminuyen la intensidad lumínica en un 80 por ciento cuando no hay nadie, y detectores de presencia en las zonas de menos tránsito (baños y pasillos internos). Pero la eficiencia no se queda solo en el ahorro de electricidad (se ha reducido la iluminación de la tienda en un 66 por ciento), sino que se han puesto en marcha cortinas de aire con regulación electrónica que evitan la entrada de aire más frío o más caliente procedente del exterior. El resultado es una tienda que consume un 30 por ciento menos de energía respecto al consumo medio anual de una tienda convencional, disminuye un 70 por ciento el consumo de agua y evita la emisión de más de 150 toneladas de dióxido de carbono al año.

Precisamente, Amancio Ortega ha lanzado desde 2008 el proyecto de las primeras «tiendas ecoeficientes» y ha colocado a Zara en los primeros puestos del ranking mundial de empresas que contribuyen a preservar el medio ambiente.

El gran hito del proyecto Tienda Sostenible de Zara es la creación de los primeros

establecimientos. Los dos establecimientos precursores se abrieron en 2008 en A Coruña (España) y Atenas (Grecia). Ambas tiendas piloto disponían de elementos sostenibles en cuanto a materiales, instalaciones y sistemas de control y procesos. Concretamente, la tienda de Atenas, situada en un edificio histórico del barrio de Korai, es el primer referente de tienda ecoeficiente de la compañía. Las aplicaciones especiales que se hicieron en las instalaciones y los procesos de esta tienda consiguen un ahorro similar al de la tienda de Nueva York.

La tienda de Atenas es uno de los proyectos de rehabilitación más interesantes que han desarrollado los departamentos de arquitectura y obras de Zara, siguiendo la estela que la cadena realizó en la rehabilitación del antiguo convento de San Antonio El Real, en Salamanca. Esta experiencia fue la base de la nueva tienda del Portal del Ángel, en Barcelona, abierta en 2009. Esta ha sido la primera tienda ecoeficiente que ha conseguido la categoría Oro de la certificación medioambiental LEED, sello estadounidense de arquitectura sostenible que se halla entre los más exigentes del mercado.

A partir de este proyecto y debido al empeño personal de Amancio Ortega, se han realizado nuevas solicitudes de certificaciones de construcción sostenible en otras tiendas, y se ha mejorado el modelo de tienda ecoeficiente, incorporando nuevos criterios medioambientales y requerimientos técnicos.

Partiendo de toda la experiencia acumulada con la concepción y construcción de estas tiendas, Zara y el grupo Inditex han diseñado y desarrollado su específico Manual de Tienda Ecoeficiente, que establece los criterios generales y las características básicas que han de aplicar todos los profesionales implicados en el diseño, desarrollo, mantenimiento y gestión de las tiendas, tanto internos como externos.

Este modelo está en continuo desarrollo, e incorpora nuevas características y requerimientos técnicos, con el objetivo de seguir mejorando el modelo en cuanto a eficiencia energética y de reducir el impacto ambiental, tanto durante la construcción como en la actividad diaria de la tienda.

Dentro del plan de implantación de la tienda ecoeficiente está previsto que sean las direcciones de países las que asuman la responsabilidad de su supervisión. Para ello, el departamento de Medioambiente de Zara desarrolla planes de formación para que los técnicos y directivos conozcan a fondo el modelo de ecotienda y lo apliquen tanto en las tiendas de obra nueva como en las reformas y, especialmente, en el mantenimiento de las operativas.

En países como Portugal, Francia, Italia, Polonia y Alemania se han impartido los cursos de funcionamiento del modelo de tienda ecoeficiente, además de formación sobre la sensibilización ambiental a las personas responsables de tienda de todas las cadenas. En las tiendas ya existentes se ha renovado toda la iluminación, incorporando lámparas de alta eficiencia e instalando un sistema de gestión centralizado que automatiza el encendido y apagado de la iluminación y de la climatización. También se han sustituido los equipos de aire acondicionado por otros más eficientes de clase energética A y se ha incorporado un control de velocidad en las escaleras mecánicas.

Un buen ejemplo de la apuesta de la marca por la eficiencia medioambiental se refleja en la tienda número 5 000 de Inditex: un establecimiento Zara abierto en diciembre de 2010 en el Palazzo Bocconi, edificio con más de 120 años de antigüedad y de los más emblemáticos del centro de Roma. Este es el actual referente en ecoeficiencia para todas las nuevas tiendas del grupo. La tienda,

situada en Via del Corso, 189 incorpora nuevas medidas de manera que la intervención (en materiales, instalaciones, sistemas de control o procesos) se ha planteado para la obtención de la categoría platino, la máxima calificación otorgada por la certificación LEED, el sello estadounidense de arquitectura sostenible ya mencionado.

La historia del inmueble se remonta a la segunda mitad del siglo XIX. En 1885 los hermanos Bocconi convocaron un concurso entre arquitectos para realizar un proyecto de edificación de gran envergadura en uno de los puntos más céntricos de la capital. El ganador fue el arquitecto Giulio de Angelis con un proyecto pionero en la utilización de estructuras de acero en la construcción. Su exterior recurre a un lenguaje historicista, entre neoclásico y renacentista. Cuatro fachadas idénticas, cada una de ellas con tres grandes arcos para las plantas inferiores y arcos menores agrupados para las plantas superiores, ocultan la organización interior del inmueble, estructurado en cuatro niveles de altura decreciente.

Consciente de esta singularidad, Zara implicó en el proyecto de rehabilitación al arquitecto italiano Duccio Grassi. La profunda renovación del inmueble se ha basado en una exhaustiva documentación histórica y ha incorporado elementos específicos que combinan tradición histórica y modernidad arquitectónica. La aplicación de los estándares adoptados en esta tienda supone un planteamiento audaz de los procesos de diseño, construcción, gestión, mantenimiento y reforma de las tiendas con el objetivo de convertirlas en establecimientos referentes en eficiencia energética, respeto al medio ambiente, reducción del impacto ambiental y minimización de los residuos.

El establecimiento incorpora un nuevo sistema de control de eficiencia energética, que permite gestionar, desde la central de Inditex en Arteixo (España), todos los parámetros de consumo energético de la tienda, incluso activar y desactivar la iluminación y la climatización.

Las medidas de sostenibilidad y eficiencia energética establecidas en esta tienda se estructuran en torno a los requisitos establecidos en cada una de las categorías del sistema de certificación LEED. Contemplan acciones en materiales, instalaciones, y sistemas de control y procesos que paulatinamente serán implantados en las casi 1 800 tiendas que Zara tiene en todo el mundo, como por ejemplo: detectores de presencia para encendido y apagado de luces en las zonas de menor tránsito; sistemas de iluminación que reducen la potencia lumínica por encima del 50 por ciento fuera del horario comercial, lo que reduce la contaminación lumínica de las ciudades; lámparas led, con una esperanza de vida muy superior a las convencionales, y un sistema de recuperación de aguas grises que reduce el consumo de agua.

Los equipos de Medioambiente y Arquitectura de Zara, con el apoyo de expertos y tecnólogos de las universidades de A Coruña, Santiago de Compostela y Vigo, han definido el modelo de buenas prácticas en materia medioambiental que permite a Inditex y a sus proveedores establecer un marco de trabajo dirigido a alcanzar la sostenibilidad de las tiendas.

El desarrollo de la tienda ecoeficiente ha sido el proyecto más relevante en los últimos años, no solo porque la tienda es un área clave en el negocio de Inditex y donde se produce el mayor consumo energético, sino también porque involucra al cliente, haciéndole partícipe del compromiso de la compañía con el medio ambiente.

Otros ejemplos de la eficiencia energética aplicada al transporte de mercancía y en la relación con el cliente son, por ejemplo, que las cajas de cartón empleadas son reutilizadas entre seis y ocho

veces para la distribución del producto a las tiendas. Esto se aplica a todos los procesos de distribución entre los centros logísticos del grupo y en aquellas tiendas a las que llega la distribución por carretera, optimizando así su uso. En 2010 se han empleado seis millones de cajas de cartón, de las cuales más del 60 por ciento es material reciclado.

Las bolsas y embalajes de cualquier tipo financian el sistema de Punto Verde en aquellos países en los que se aplica dicha legislación. Con ello se garantiza que se financie un Sistema Integrado de Gestión encaminado a la recogida selectiva y recuperación de residuos de envases para su posterior tratamiento, reciclado y valorización.

Todas las bolsas de papel que se entregan a los clientes cuentan con la certificación FSC. Además, las bolsas de plástico están fabricadas con d2w, un componente que facilita su biodegradación más rápida y, por lo tanto, su reciclado. En 2010 se han entregado 200 millones de bolsas de papel con certificación de reciclado con las compras de los clientes.

# 4

## La exportación global del modelo de tienda Zara

Las ambiciones del dueño y fundador de la marca Zara iban más allá de la primera tienda abierta en 1975. Amancio Ortega no se conformó con mantener a Zara dentro de España. Desde sus inicios, consideró que era necesario crecer y extender la red comercial, abrir más tiendas para conectar con los clientes y ofrecer sus prendas en todo el mundo. De este modo, el crecimiento internacional de Zara formaba parte de la filosofía de Amancio Ortega, que lo asumió como un reto personal y profesional. Los objetivos eran mantener las ventas, los beneficios y la visibilidad, y reforzar la marca.

La marca debía ser conocida en el mundo para sostener su propuesta de moda rápida que marcara tendencia. La intención era clara y sigue estando vigente: defender y ser protagonista del concepto de «moda global», del que Zara fue precursora, e implantar un sistema que protegiera el tratamiento humano digno de los proveedores textiles que contrata el grupo en los países en desarrollo, para poder atender sus exigencias de producción. Luego, Amancio Ortega quiso también vender y trasladar el modelo de la estructura de crecimiento y de exportación de Zara al resto de marcas que fue creando.

En la actualidad, hay un dato que da la razón a aquella estrategia puesta en marcha hace años: España ya solo representa una cuarta parte de las ventas del grupo, aunque estas vuelven a crecer después de tres años de ligeras caídas. El mercado donde más ha crecido el grupo es el asiático. Y el crecimiento de las ventas ha sido positivo en todas las zonas geográficas. Del 30 por ciento de las inversiones previstas para este ejercicio, 950 millones de euros se realizarán en España.

Zara ha ofrecido al público desde su fundación precios más bajos que la competencia, y prendas de una calidad que podían durar más de una temporada. Esto se basaba en una condición: el crecimiento continuo dentro y, sobre todo, fuera de España. «No podíamos ni podemos dejar de crecer en el mundo», asegura uno de los directivos que trabajó en la época en que Ortega presidía la empresa y su mano derecha era José María Castellano, artífice del crecimiento de Zara y de exportar la marca a varios países.

Amancio Ortega explicaba a los accionistas de Inditex, en 2010, la necesidad de estar presente en el mundo:

> Nuestro grupo es una empresa de alcance global, presente en casi 80 países y que cuenta con ocho diferentes cadenas. Las exigencias que nos ha planteado el entorno económico en los últimos años han puesto de relieve la fortaleza de este modelo de negocio, su capacidad de adaptarse de forma flexible a las demandas del mercado, y la solidez de sus expectativas de crecimiento rentable para el futuro.
>
> Pero quizás es más destacable el hecho de que la compañía sigue plenamente enfocada a la mejora y ampliación de sus horizontes, con más de 750 millones de euros dedicados a la inversión y la apertura de 437 nuevas tiendas. Creo, pues, que las expectativas puestas en Inditex no se han visto defraudadas, gracias, no les quepa la menor duda, al trabajo y al entusiasmo de los muchos equipos aplicados en esta tarea común. De esta forma se han sentado las bases que garantizan el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, siempre que sepamos mantener nuestros niveles de exigencia. El cliente debe seguir siendo el centro principal de nuestra atención, tanto en la creación de nuestras colecciones de moda como en el diseño de nuestras tiendas, de nuestro

sistema logístico o de cualquier otra de nuestras actividades. Más de un tercio de las nuevas tiendas están ubicadas en Asia, entre ellas, las primeras cuatro en la India. China, Japón, Corea, la propia India y otros mercados de esta región continuarán sin duda concentrando una buena parte del esfuerzo de crecimiento en los próximos ejercicios, dada la buena recepción con la que se está acogiendo cada una de nuestras cadenas. También Europa ha sumado un gran número de aperturas de todos los formatos, tanto en los mercados de Europa Occidental como en el Este, donde la expansión está siendo también relevante. En todos ellos continúan existiendo grandes posibilidades para el crecimiento multiformato de Inditex.

Y añadía Ortega:

> A las oportunidades de expansión existentes en otras áreas del mundo se ha unido ya, en los primeros meses de 2011, Australia, y lo hará, antes de acabar el año, Sudáfrica. Ambos mercados están situados en el hemisferio sur, ampliándose así el área para la que Inditex, por las diferencias estacionales, desarrolla colecciones específicas.

Zara lanzó una mirada hacia los principales mercados de la moda y de tendencias del mundo por decisión de su fundador. Este miró hacia Europa, Japón y Estados Unidos. ¿Y qué vio? En los países más acomodados de Europa y en el mundo anglosajón, las mujeres no solo necesitaban ropa asequible y cómoda para ir al trabajo, esos uniformes que necesitaban dos décadas antes, sino que necesitaban moda de tendencia, inmediata, cómoda, que rompiera los moldes de la mujer rica que tenía que pagar caro por vestirse según sus gustos. Zara decidió lanzar al mundo su propuesta de moda rápida. Eran los años finales de la década de los ochenta.

El camino de la internacionalización se ha realizado paso a paso, pero sin pausa. El gigante textil ha esquivado en cierta forma la dura crisis económica y el parón del consumo en Europa, demostrando su fuerza internacional.

Como tantas empresas españolas, Inditex y su marca Zara son lo que son gracias a haber tejido en las últimas dos décadas una fuerte red de tiendas en todo el mundo. Solo en 2011 y 2012 el grupo textil inauguró, respectivamente, 480 y 520 establecimientos. Inditex pronto superará la cifra total de 6 000 tiendas en los cinco continentes.

Zara mira con fuerza hacia los países asiáticos, ya que China, Japón y Corea del Sur se han convertido en verdaderas locomotoras del consumo de la moda, y la cadena se ha implantado en estas regiones lejanas donde la mujer y el hombre basan su forma de vestir en la moda occidental, pero buscando precios asequibles. En la temporada otoño-invierno de 2012 se dispone a vender por internet en China. Desde 2011 ya lo hace en Estados Unidos, Japón, Suiza, Mónaco, Suecia, Dinamarca y Noruega. Además, las otras marcas que conforman el grupo Inditex —Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho y Uterqüe— comercializan sus colecciones en la red en mercados europeos desde el 6 de septiembre de 2011, y, desde marzo, Zara y Zara Home ofrecen sus productos en internet en Polonia.

Aquel niño que repartía camisas en A Coruña no ha parado de alimentar una idea que nace especialmente en las personas que han sufrido. Aquel niño se ha convertido en un empresario conocido, tímido y discreto, pero cuyos signos de identidad, con Zara al frente, se conocen en los países más industrializados del planeta.

En 1988 se produjo la apertura en Oporto (Portugal) de una tienda Zara, y en los años inmediatamente posteriores se abrieron las primeras tiendas fuera de la península Ibérica, en Nueva York (1989) y París (1990). Se había iniciado un proceso que llevaría hasta la actual presencia en 82 mercados con casi 1 800 tiendas Zara.

El conjunto de los mercados europeos es un área prioritaria en el crecimiento de todas las cadenas comerciales de Inditex y de Zara. La marca tiene una relevante presencia en Europa, tanto occidental, como del Este, una región en la que la compañía observa muchas oportunidades de crecimiento rentable. El conocimiento que la compañía acumula de estos mercados favorece la penetración de las cadenas más jóvenes que, cada año, abren tiendas en mercados de la región donde no tenían presencia, favoreciendo el crecimiento multiformato.

## La expansión en Asia y América

El crecimiento en Asia es estratégico para Inditex y constituye —con Europa— la prioridad en la expansión de la compañía. El grupo ha incrementado de forma muy significativa su red comercial asiática durante el ejercicio 2010 (abrió 160 nuevas tiendas) para alcanzar, a 31 de enero de 2011, un total de 645 establecimientos en la región. En China (con 75 aperturas netas) se ha más que duplicado la red comercial en un solo ejercicio. También son relevantes las trece aperturas realizadas en el mercado japonés y las doce aperturas en Corea del Sur, país este último en el que Massimo Dutti ha abierto sus dos primeras tiendas. Destaca igualmente, por su extraordinaria acogida y el potencial del mercado, la apertura de las primeras tiendas Zara en India.

En el ejercicio 2010 se produjeron 29 aperturas en los mercados del continente americano, lo que evidencia la capacidad de la compañía para el aprovechamiento de oportunidades en un entorno global. México, el mercado en el que Inditex tiene mayor presencia comercial en la región, sumó quince nuevas tiendas, superando los doscientos establecimientos. En Brasil y Colombia se abrieron cuatro tiendas en cada país.

El éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda reside en la convicción de que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir. El esquema habitual de penetración en un nuevo mercado es comenzar con un número reducido de tiendas que permitan explorar las posibilidades de un país en concreto, para después ir ganando masa crítica.

Los nuevos formatos incorporados al grupo desde 1991 comparten el mismo enfoque internacional de Zara. De hecho, esta es una de sus características básicas. Como consecuencia de ello, todos han crecido simultáneamente en España y en otros países. En la mayoría de los casos, Zara ha sido la primera cadena en llegar a los nuevos países y acumular una experiencia que ha facilitado la implantación posterior del resto de los conceptos. Esta experiencia ha permitido también que la expansión internacional se haya acelerado en las cadenas cuya creación es más reciente.

Así explica Jesús Echevarría la necesidad de seguir creciendo con nuevas aperturas:

> La compañía, desde el primer momento, ha estado invirtiendo en su crecimiento, no se ha ido hacia ramas de inversión como inmobiliarios y ha estado siempre invirtiendo en su crecimiento desde su origen para buscar la excelencia: todo lo que generaba debía reinvertirse en la compañía con recursos propios. La idea de inversión sin deuda: *No cash no debt*. Es un principio que siempre hemos mantenido, ahora es una virtud con la crisis, pero siempre nos hemos mantenido firmes en no apalancarnos. Es decir, crecer orgánicamente con una muy potente visión de que el modelo podía ser aceptado por clientes de muchos países.

Con la adquisición de nuevas tiendas y la extensión internacional de Zara, Amancio Ortega marcaba la pauta de la internacionalización como un mandamiento entre los directivos de la empresa:

> Zara debe extenderse por el mundo como una mancha de aceite. Primero debemos abrir en las ciudades más importantes para ser conocidos y que nuestros clientes vean y compren nuestras prendas, y, posteriormente, abriremos tiendas en las zonas próximas a núcleos urbanos para consolidar nuestra presencia.

La primera tienda de Nueva York se inauguró con la voluntad de ejecutar un principio básico y fundacional en Zara: el escaparate de la primera tienda en la ciudad conocida por la Gran Manzana, en el corazón financiero del mundo, repleta de ejecutivos y al mismo tiempo de urbanitas con estilo propio a la hora de vestirse, debía servir como una «esponja», un puesto de escucha para conocer los gustos de los neoyorquinos. El desembarco en Estados Unidos sirvió, en una primera fase, como un experimento para conocer y analizar las tendencias en mercados no europeos.

Entre los factores que influyen en el análisis que realizaba Zara, y que supervisaba en persona Amancio Ortega para aprobar la apertura de una tienda de la marca en un país, figuraban la tipología de clientes, su capacidad de compra, qué otras empresas de distribución textil operaban, los canales de venta y la evolución de la demanda.

## Las franquicias de Zara

Desde un primer momento, Zara había crecido con presencia en el mundo a través de la implantación de tiendas de su propiedad. Pero estas tiendas conllevaban una serie de costes y de compromisos de gestión que llevó a Amancio Ortega a plantearse la posibilidad de abrir establecimientos en régimen de franquicia o suscribiendo acuerdos con socios locales.

La principal característica desde el punto de vista del negocio en el modelo de franquicias de Inditex es la integración total de las tiendas franquiciadas con tiendas de gestión propia en escaparatismo, producto, recursos humanos, formación, optimización de logística, etc. Esto asegura la necesaria homogeneidad en la gestión y la imagen global de Inditex ante los clientes en cualquier país del mundo.

La primera franquicia que inauguró Zara fue para entrar en Chipre en 1996. La marca optaba por la fórmula de los franquiciados aportando la formación para transmitir su filosofía de empresa en países con una extensión pequeña, más o menos del tamaño de España o inferior en cuanto a superficie. La marca abrió franquicias en Andorra, Polonia e Islandia y en algunos países de Oriente Próximo.

Como compensación para los franquiciados que querían embarcarse en un negocio que aseguraba el crecimiento de las ventas, Zara les aportaba todas las claves del negocio, la formación de sus empleados, les transmitía la importancia de escuchar al cliente y atenderle para conocer sus preferencias y elaborar nuevas prendas. La empresa les cobraba una tarifa que alcanzaba hasta el 10 por ciento de las ventas totales.

En 2011, existían 673 tiendas franquiciadas sobre un total de 5 527 tiendas del grupo Inditex.

## Elaboración de las prendas y código ético

El grupo Inditex, en 2012, se marcó el objetivo de producir 900 millones de prendas al año. Eso significa que necesita a los mejores proveedores del mundo para que le entreguen el producto ya confeccionado en el menor tiempo posible desde su lugar de fabricación hasta el punto de venta. La parte más importante de creación y moda de Zara va a seguir diseñándose en Arteixo y en el resto de centros productivos en España.

El mejor punto se hace en India, las sedas se elaboran y producen en China, los algodones provienen de India o Bangladesh. Esa búsqueda permanente de la calidad en la materia prima, para vender millones de prendas producidas y distribuidas en el menor tiempo posible, puede generar incumplimientos de los derechos laborales de los trabajadores que son empleados por los proveedores en los países más pobres. Desde el departamento de distribución de la marca comentaban al respecto: «Si estamos en esa producción vamos a ser tardíos, con lo que no podremos competir en una moda rápida o de tendencia: queremos tener buenas ideas y necesitamos anticipar esa idea para que el diseñador pueda empezar la prenda y llegar de forma rápida y sin una gran estructura a la tienda o al consumidor final».

La rápida presencia de Zara en distintos países va ligada a una conciencia de respeto hacia los proveedores textiles locales que permite a la marca reducir el tiempo desde que se confecciona la prenda hasta que se coloca en la tienda. Esto ha llevado a que la marca haya establecido un código ético de conducta y una política de respeto y cumplimiento con las condiciones de trabajo que exigen las autoridades internacionales.

No es fácil controlar que un empresario local en un país en vías de desarrollo cumpla con esos requisitos de dignidad en el entorno laboral, es decir, que no explote a un niño para que cosa ropa durante más de doce horas. Sin embargo, tanto el grupo Inditex como Zara envían regularmente a responsables de los distintos departamentos de la distribución para verificar si se cumplen estos principios de responsabilidad social corporativa.

Amancio Ortega ha sido el impulsor de la internacionalización y también el que ha rubricado en la organización de la empresa un extenso programa de cumplimiento ético. Tanto es así, que Ortega resalta la necesidad de que el mundo de la moda, y en particular Inditex y Zara, respeten esa ética.

A propósito de los avances de la compañía en este ámbito, que van en paralelo a la apertura de tiendas en el mundo, Ortega, declaraba ante los accionistas:

> Con este afán hemos continuado avanzando en la aplicación de dos de los principales ejes de nuestra estrategia, enraizados en la propia sensibilidad tanto de la organización como del entorno: el medio ambiente y la responsabilidad social. En el ámbito de la responsabilidad social, dos aspectos sobresalen como los más relevantes. En primer lugar, el esfuerzo constante de mejora en el área de nuestros estándares de certificación propios, Clear to Wear y Safe to Wear, que se renuevan de forma continua incorporando requerimientos más precisos y profundizando en la implicación de nuestros proveedores.

Y concluía Ortega:

> En segundo lugar, la permanente exigencia en el cumplimiento de nuestro Código de Conducta, gracias a cuyo esfuerzo un 75 por ciento de los proveedores han obtenido las calificaciones más altas del sistema de rating. Este compromiso ético y medioambiental debe acompañar siempre la voluntad de crecimiento de la compañía.

Esta estrategia de sostenibilidad se articula en el ámbito social en torno al Código de Conducta Interno y el Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores, y en el área medioambiental se concreta en el Plan Estratégico Medioambiental. Son actuaciones que Zara no divulga públicamente, pero que suponen una firme demostración de la voluntad de la marca de cumplir con las exigencias de ética y buenas prácticas de las que se ha dotado.

Todas las actuaciones de Zara y de Inditex en su conjunto en el ámbito de la responsabilidad corporativa son auditadas por agentes externos, con el compromiso de aportar la mayor objetividad a las acciones. Así lo afirma un portavoz de la compañía:

> La transparencia es un valor fundamental en la gestión de Inditex y permite una relación franca y abierta con todos los agentes con interés por nuestro negocio. Los esfuerzos de Inditex en este campo han sido reconocidos internacionalmente.
>
> Todas las operaciones de Inditex se desarrollan bajo un prisma ético y responsable, lo que implica actuaciones en diferentes ámbitos como el de la salud y seguridad de nuestros productos, el control de la cadena de suministro y la relación con el entorno social de la producción textil. Todos los productos son respetuosos con el medio ambiente y con la salud. A través de la implantación de los estándares internacionales más exigentes, la compañía asegura a sus clientes las condiciones idóneas de salud, seguridad y ética de sus productos.

La dirección de Zara considera clave una relación ética y estable con su red de proveedores externos a escala mundial. Por eso, la compañía extiende a todos ellos su compromiso social mediante la implantación del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos, cuya aceptación es obligada para poder mantener relaciones comerciales con el grupo textil.

Para velar por su cumplimiento, agentes externos independientes realizan auditorías periódicas a los proveedores, actuación que Inditex completa con programas de mejora para los proveedores, y programas sociales destinados a promover la educación y la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde desarrolla sus actividades.

Con el objetivo de contribuir a erradicar las prácticas abusivas en las condiciones de trabajo en países en desarrollo, Zara se ha incorporado a Ethical Trading Initiative (ETI), organización que agrupa a compañías internacionales de distribución, grandes proveedores, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONG), y que persigue la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores de las empresas proveedoras.

ETI, creada en 1998 y con sede en Reino Unido, tiene como objetivo definir y promover buenas prácticas en la aplicación de códigos de conducta corporativos relativos a las condiciones de trabajo en la cadena de suministro. Su objetivo último es asegurar que las condiciones laborales en las empresas proveedoras de bienes que se comercializan en el mercado británico, cumplan o superen los estándares internacionales en materia laboral.

Los estatutos de esta asociación internacional establecen que la misma tiene como objetivo vigilar el cumplimiento de la legislación laboral nacional e internacional y promover la práctica de la responsabilidad corporativa a través de un código compartido por sus miembros.

Este código, firmado por todos los integrantes, reúne una serie de compromisos en materia de salarios, jornada, salud y seguridad, rechazo al trabajo infantil, no discriminación y otras exigencias laborales. La pertenencia a ETI implica también el trabajo conjunto con otras empresas miembros, así como con sindicatos y ONG, para abordar colectivamente el reto de mejorar las condiciones de trabajo en todo el mundo.

Inditex cuenta además con un Código de Conducta interno y otro de Fabricantes y Talleres

Externos desde 2001 y es miembro de la plataforma Global Compact, impulsada por la Secretaría General de las Naciones Unidas.

Javier Chércoles, director de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex cuando se firmó la integración en ETI, en 2005, comentó al respecto: «Inditex ha trabajado durante mucho tiempo para mejorar las condiciones laborales de nuestros proveedores y ahora es el momento de unir fuerzas con otras compañías y organizaciones que trabajan en la misma dirección. ETI permite el marco perfecto para esta colaboración de empresas empeñadas en eliminar las causas de las malas condiciones laborales».

El director de ETI, Dan Rees, declaró: «El hecho de que una organización de las dimensiones y globalidad de Inditex se incorpore a ETI demuestra la creciente sensibilidad existente de contemplar el comercio ético como parte esencial del negocio empresarial. Estamos encantados de aceptarlos como miembros».

## ¿Una empresa global y socialmente justa?

La creatividad es el motor del departamento de Responsabilidad Social Corporativa de Zara, y todos sus pasos están guiados por la innovación como herramienta de cambio. La marca no escatima esfuerzos en este ámbito y lo deja patente:

> Cada año pretendemos así avanzar en el fortalecimiento de nuestra cadena de producción, en el diálogo con nuestras principales partes implicadas, en el cuidado de nuestros productos, de nuestros clientes y, en general, en el compromiso que mantenemos con la sociedad en la que actuamos.
>
> Hoy, más que nunca, la estructura empresarial de Inditex y de Zara es global. Es global por el número de países donde desarrolla su negocio a través de sus tiendas, por los más de 100 000 empleados que componen la compañía, y por los proveedores y trabajadores que forman su cadena de producción.
>
> Dicha globalidad es la base de la sostenibilidad que, necesariamente, es un requisito no negociable de la actividad empresarial. El reto de ser cada día más sostenibles nos lleva a ser creativos, a innovar y, de esta forma, a cambiar la relación que las empresas tienen con la sociedad.

Con este objetivo, el grupo textil ha potenciado una tarea iniciada en 2000 en la que los directivos, alentados por Amancio Ortega y su defensa de la ética social en todas las fases de la producción de prendas, han asumido un compromiso con el cumplimiento de los derechos humanos, laborales y sociales ligado a la firme voluntad de ofrecer la mejor calidad y servicio en la amplia oferta de prendas que comercializa.

Inditex ha asumido los valores de su Código de Conducta Interno en su modelo de negocio desde su aprobación en 2001, con una estrategia basada en tres aspectos clave: transparencia en sus actividades, colaboración y confianza con las partes implicadas y mejora continua de los procesos productivos.

El objetivo es desarrollar un cambio de paradigma en las áreas productivas de aquellas sociedades menos favorecidas en donde Inditex lleva a cabo sus actividades de producción, fortaleciendo a nivel global sus relaciones con proveedores, empleados, organizaciones patronales y sindicales, organizaciones internacionales, sociedad civil y clientes.

El Departamento de Responsabilidad Social Corporativa desarrolla todos sus programas con el

objetivo de introducir la variable de la sostenibilidad en la cadena de producción. Durante los últimos diez años, Zara ha aprendido que las auditorías sociales no son una meta, sino que deben ser parte de un proceso más amplio que proporciona cambios medibles de las condiciones laborales en los centros de trabajo de sus proveedores.

Con el objetivo de lograr un amplio conocimiento de los mismos y, al mismo tiempo, ayudarles a mejorar, Inditex ha desarrollado herramientas que permiten implantar y supervisar su estrategia de sostenibilidad en la cadena de producción. Las más destacables son Tested to Wear (Metodología para la realización de las auditorías sociales), Clear to Wear (Estándar de salud de producto) y Safe to Wear (Estándar de seguridad de producto final).

La gestión interna de estas herramientas se realiza a través del denominado ADN corporativo que, por un lado, consolida la información que se obtiene de los proveedores en el departamento de Responsabilidad Social Corporativa y, por otro, facilita el análisis de dicha información por los equipos internos de compra.

Con este protocolo de actuación se establece que todos los proveedores y talleres externos de Inditex y de Zara en cualquier parte del mundo deben cumplir los requerimientos identificados en el Código de Conducta.

Anil Peshawar, director de una empresa proveedora de prendas para Zara y el grupo Inditex en India, manifestaba al respecto:

> Con la ayuda y el apoyo del equipo local de RSC de Inditex hemos conseguido notables mejoras en nuestro cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos de Inditex. En un futuro inmediato, nuestra visión y nuestro objetivo consistirán en combinar el cumplimiento de las políticas sociales con una mayor productividad, así como reforzar la cualificación de los trabajadores a través de la formación continua.

Como ejemplo de actuaciones concretas en materia de respeto de los derechos laborales en países en desarrollo destacaremos las de India y Bangladesh. En la India, directivos de Zara han formado a 76 proveedores sobre mejoras en sus instalaciones, el contenido del Código de Conducta de Inditex y el control de los procesos de subcontratación. Han participado en el Brands Ethical Working Group con otras compañías para evitar la duplicidad de auditorías sociales en proveedores comunes y favorecer la colaboración en áreas geográficas donde se comparten proveedores. Además, se ha firmado un acuerdo con el National Institute of Fashion Technology (NIFT) para incorporar a recién licenciados al departamento de Responsabilidad Social Corporativa para el desarrollo de programas específicos con fabricantes.

En Bangladesh, Zara ha impartido cursos de formación para equipos internos de compra de Inditex en el país a fin de involucrar a sus proveedores en los programas de seguimiento. Se ha formado a un equipo de profesionales locales sobre procedimientos de control y auditorías sociales con la metodología Tested To Wear y se ha puesto en marcha el Sonargaon Project, un plan de trabajo para identificar la totalidad de la cadena de valor de los proveedores clave en Bangladesh y verificar su grado de cumplimiento del Código de Conducta. Cabe destacar también el proyecto SAQ (Self Assessment Questionnaires), que se ha constituido como un programa desarrollado conjuntamente con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el objetivo de implantar las relaciones industriales maduras entre los trabajadores y la gerencia de los proveedores en Bangladesh.

## Garantías de salud en la fabricación de las prendas

Otra de las facetas de la responsabilidad social que impulsa Zara en sus programas tanto internacionales como en España es la adopción de un programa para proteger la salud de los productos químicos utilizados para la confección de las prendas y que deben aplicar todos los proveedores que trabajan en la elaboración de las prendas.

La política de producto de Inditex garantiza que todos los artículos que comercializa no suponen riesgos para la salud o seguridad del usuario. Para ello impulsa innovaciones tecnológicas en este terreno, que comparte con todos los fabricantes y talleres externos que integran su cadena de producción. Estas innovaciones han supuesto la creación e implantación de dos estándares internos de obligado cumplimiento para todos los proveedores en materia de salud y seguridad para los clientes.

Esta estrategia se basa en integrar a todos los agentes de la cadena de valor que participan en la producción, incluyendo diseñadores, equipos internos de compras, proveedores, fabricantes, entidades supervisoras y el departamento de Responsabilidad Social Corporativa. La máxima de Amancio Ortega es que un producto seguro comienza con un diseño responsable y culmina con un correcto procedimiento de comercialización.

Los estándares Clear to Wear y Safe to Wear, que nacieron en 2006 en colaboración con la Universidad de Santiago de Compostela, son de obligado cumplimiento para todos los proveedores del grupo textil y se encuentran en constante evolución y actualización, dado que se ajustan a las legislaciones más exigentes en cuestiones de salud y seguridad. Para conseguir su actualización continua, Zara siempre busca la formulación de iniciativas de mejora en los procesos, procedimientos y productos, basándose en herramientas como el establecimiento de grupos de trabajo en aspectos relevantes de Clear to Wear y Safe to Wear, y el diálogo con los proveedores y fabricantes para un adecuado cumplimiento de los límites establecidos en los estándares, así como la sustitución de aquellos procesos que sean incompatibles con los mismos.

Desde la implantación de los estándares Clear to Wear y Safe to Wear en 2007, el departamento de sensibilidad social de Zara dentro del grupo Inditex ha ido adquiriendo experiencia en la adaptación de normativas y procedimientos que garanticen la seguridad y salud de los clientes.

Como resultado, se han producido avances en la realización de más de 70 000 análisis químicos, incrementando en un 116 por ciento el número de supervisores analíticos externos. Se ha extendido a todos los fabricantes que trabajan para Zara la aplicación de procedimientos analíticos y de gestión de supervisión del cumplimiento de CPSIA (Estados Unidos) y de las Self Regulatory Safety Confirmation Act y Safety Quality Mark Act (Corea del Sur) que garantizan con un sello de calidad el cumplimiento de las normas de salud en la producción de las prendas que van a entrar en contacto con la piel.

Para ello, se ha firmado el acuerdo de colaboración con la Universidad de Dhaka (Bangladesh) para la implementación de un marco de salud y seguridad de producto (Pin Standard Project) para los proveedores de Bangladesh y la aplicación de protocolos de seguridad y protección de la salud de los clientes en zapatos, complementos y prendas de algodón orgánico.

## La participación de Zara en proyectos humanitarios

Una de las actuaciones sociales que salen muy poco a la luz, pero que existen en países en desarrollo y forman parte de una decisión personal adoptada por Amancio Ortega, son los proyectos humanitarios donde participa Zara en colaboración con distintas ONG.

En 2008 el dueño de Zara había dado orden a la cúpula directiva de firmar un acuerdo de colaboración con Médicos Sin Fronteras (MSF), con el objetivo de participar en proyectos de ayuda, principalmente en África.

La primera iniciativa conjunta que se fraguó tras el acuerdo consistió en la financiación de un proyecto de atención sanitaria de MSF España en Somalia (África), para el cual Inditex acordó una inversión de 1,5 millones de euros.

Somalia es un país sin Estado desde hace más de veinte años y sometido a una cruel guerra civil entre tribus, que padecen a diario miles de niños, mujeres y ancianos. La violencia, los desplazamientos de poblaciones enteras y el deterioro extremo de las infraestructuras se traducen en periódicas crisis de desnutrición y en algunos de los peores indicadores de salud del mundo.

Con este convenio de colaboración, Médicos Sin Fronteras se convirtió además en asesor del Consejo Social de Inditex, órgano que perfila las líneas de actuación de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa.

El objetivo de Inditex y Médicos Sin Fronteras con el proyecto en Somalia era mejorar la atención sanitaria primaria en Jowhar y Mahaday, dos ciudades situadas a 60 km al norte de la capital, Mogadiscio, con 175 000 habitantes.

El proyecto de ayuda humanitaria financiado por Zara en Somalia tuvo como objetivo atender las necesidades médicas que presentan los desplazados que se encuentran en este país africano.

Se crearon servicios de salud maternoinfantil, con lo que se ha conseguido reducir la tasa de mortalidad de madres al 2,07 por ciento. Además, se redujo la tasa de mortalidad de niños al 1,67 por ciento, se realizaron 27 083 consultas prenatales y hubo 1 740 partos asistidos. Por otra parte, se atendieron 77 760 consultas de niños menores de cinco años, y 25 801 consultas de niños mayores de cinco años y adultos.

Además, se realizó una campaña de vacunación antitetánica a 1 769 mujeres en edad fértil y otra de prevención del sarampión para menores de un año, y se establecieron programas de inmunización para 46 186 mayores de cinco años.

También se puso en marcha una campaña de prevención y reducción de la morbilidad y mortalidad por desnutrición aguda severa en niños menores de cinco años con coberturas del 179 por ciento en el centro nutricional terapéutico ambulatorio y del 94 por ciento en el centro nutricional suplementario, y se admitieron 1 269 niños en el programa ambulatorio terapéutico. Asimismo, se diagnosticaron un total de 129 casos de tuberculosis para los que se estableció un tratamiento que ha supuesto la curación del ciento por ciento de los pacientes.

La iniciativa pudo completarse con la implantación de medidas para combatir y tratar la tuberculosis y enfermedades olvidadas como el kala azar. Al frente del proyecto estaba un equipo integrado por 109 profesionales, de los que 100 eran trabajadores somalíes.

Pero este no es el único proyecto humanitario en el que ha participado Zara y el grupo Inditex en

la última década. Desde la sede central de Zara en Arteixo una trabajadora del taller de empaquetado y clasificación de las prendas de Zara describe con satisfacción la sensibilidad humanitaria de Amancio Ortega a la hora de colaborar y de ayudar después de desastres naturales que afectan a países pobres que han sufrido desgracias naturales: «Fue increíble. Tras el desastre del terremoto en Haití, en 2010, nos convocaron para explicarnos que íbamos a ayudar a los damnificados. Es bonito pertenecer a una empresa que tiene esa faceta de ayuda social y que complementa nuestra imagen vinculada solo a marca de moda».

En 2010, Zara decidió aportar dos millones de euros a los programas de ayuda y reconstrucción de Haití. Esta ayuda se canalizó a través de las principales organizaciones internacionales con presencia en la zona, con las que el grupo textil colabora de forma habitual en los programas de acción social. Desde el inicio de la tragedia, la marca de moda contactó con estas organizaciones para conocer las necesidades y las áreas en las que la ayuda podía resultar más útil, y canalizar la financiación en pocos días hacia proyectos específicos.

Zara también se solidarizó con Marruecos y Camboya, dos países donde la marca cuenta con centros productivos y de distribución textil. El proyecto llevado a cabo por Inditex en colaboración con Médicos Sin Fronteras en Marruecos tiene como objetivo contribuir a mejorar la salud de los inmigrantes subsaharianos y participar en la mejora de sus condiciones sanitarias y de vida en la región rural de Oujda. Entre las actividades realizadas en el país del Magreb destacan la asistencia médica directa: 2 568 consultas externas en clínicas móviles, resolución satisfactoria del ciento por ciento de los casos referidos a centros de salud y a hospitales, y desarrollo de acompañamientos preventivos y curativos a los centros de salud de referencia. Con estas medidas, el 66 por ciento de las mujeres visitadas tuvieron un control prenatal y el ciento por ciento de los niños a los que tuvieron acceso los equipos siguieron satisfactoriamente el programa integral de vacunación.

En temas de salud mental se han realizado más de cincuenta sesiones con más de setecientos beneficiarios y actividades de prevención de problemas psicológicos. Con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los inmigrantes subsaharianos en el país magrebí, se ha conseguido una vivienda digna para el 60 por ciento de estos inmigrantes, además de distribuir 2 262 mantas, 1 494 lonas de plástico, 2 668 kits de higiene, 671 kits de frío y 218 abrigos, entre otros. En este colectivo se ha identificado a los interlocutores y se ha contado con los medios de comunicación locales con el fin de sensibilizar a la población marroquí y aumentar la tolerancia hacia los inmigrantes.

Por otra parte, Inditex desarrolló junto con Cáritas un programa de salud comunitaria en las ciudades camboyanas de Battambang y Siem Reap que duró 41 meses y tuvo 97 796 beneficiarios en 2010. Con este proyecto se ha conseguido fortalecer el sistema sanitario comunitario a través de la capacitación de las comunidades y la formación en salud básica.

El programa incluía acciones como: campañas de inmunización para niños menores de un año y mujeres embarazadas, proyectos médicos de vacunación, prevención del VIH/SIDA, tuberculosis y otras enfermedades contagiosas. También se llevaron a cabo en el país asiático una serie de programas de mejora de la salud materno-infantil, reducción de la incidencia de enfermedades contagiosas, mejora de la alimentación de niños de diez escuelas de la zona mediante la entrega de desayuno diario, y mejora de la atención sanitaria integral.

En 2001 se puso en marcha la Fundación Amancio Ortega, una institución privada sin ánimo de

lucro que tiene por objeto promover todo tipo de actividades en los campos de la cultura, la educación, la investigación y la ciencia. La Fundación no está ligada a actividad empresarial alguna, sino que constituye una iniciativa personal de su fundador.

# 5

## Del taller de confección al cliente, sin intermediarios

Paralelamente al proceso de internacionalización de Zara, también se ha consolidado un calculado sistema de distribución y logística para simplificar al máximo los escalones que separan la producción de una prenda y su exposición en la tienda para ser vendida.

Este sistema, que parece sencillo pero resulta verdaderamente complejo de ejecutar, es otro de los logros del fundador de Zara, quien contribuyó a implantarlo y perfeccionarlo a medida que la marca inauguraba tiendas en las principales ciudades del mundo. La idea resultó ser positiva, única y revolucionaria en lo referente al diseño, la confección y el reparto en tiendas. Cuanto más perfecto sea este sistema, más prendas pueden producirse y el negocio puede crecer y retroalimentarse.

El éxito de esta fórmula nace de la actitud creativa y visionaria de Amancio Ortega, a quien se atribuye la idea de hacer algo que nadie había hecho hasta la llegada de Zara al mundo de la moda: integrar en el negocio comercial tanto el almacenaje de tejidos, como el diseño y el corte de las prendas —igual que se hacía cuando era repartidor en la camisería Gala de A Coruña—, y subcontratar la confección de prendas a talleres que trabajan de forma rápida y flexible, porque a su vez subcontratan con autónomos una parte importante de los encargos. En este proceso solo hace falta supervisar la calidad de lo confeccionado para obtener un resultado óptimo.

La multinacional textil basa su éxito en vender lo que el consumidor pide y en hacerlo en el menor tiempo posible, y esto la sitúa en lo más alto del podio de la moda rápida mundial. Dos veces a la semana las tiendas reponen la mercancía y siempre hay ropa nueva en las estanterías de sus tiendas.

Una de las máximas que defiende habitualmente Amancio Ortega es que cada mañana hay que darle la vuelta a Inditex. La renovación permanente de las marcas del grupo, incluida Zara, está a la orden del día. Desde el momento en que se decidió a abrir la puerta de la primera tienda, Zara ha mantenido viva la idea de que es el cliente el que le dicta al diseñador lo que quiere ponerse y no al contrario.

Con este objetivo, cientos de personas rastrean y buscan por medio mundo las tendencias que se van a llevar, y otros cientos de personas están pendientes de la ropa que se compra en las tiendas del grupo, la que no se compra y, sobre todo, la que buscan los clientes y no encuentran. Y ahí desarrolla Inditex todo su potencial. Es capaz de colgar en las perchas de sus tiendas unas camisetas que dos semanas antes solo eran un boceto en un pedazo de papel. Las prendas que se obtienen como resultado de ese boceto irán a parar a alguna de las 1 700 tiendas Zara en todo el mundo.

¿Cuáles son los pasos que sigue una camisa desde que se diseña hasta que se presenta al público en la tienda? ¿Qué tiene de particular el sistema de producción, distribución y logístico en Zara?

Cada una de las prendas y complementos que se ponen a la vista en una tienda Zara ha sido sometido a un proceso organizativo que busca simplicar al máximo el número de pasos para llegar al público.

Cuando elegimos comprar una blusa, un pantalón o una camisa debemos trasladarnos al inicio del proceso creativo para comprender de qué forma logra Zara encontrar una idea al gusto del cliente.

Un factor tan determinante para diseñar una prenda como la captación de información es la observación del entorno social. ¿Qué se lleva en determinados restaurantes, conciertos y puntos de encuentro? La observación es básica para responder a una demanda de ropa en la sociedad porque logra anticiparse a una tendencia, según explica un directivo de Zara: «Mirar, ver si gusta a mucha gente, y luego pasar a producirlo en miles de unidades con los menores costes de distribución y con un precio asequible».

Pero hay otros elementos determinantes que contribuyen a dar una respuesta singular a esa demanda.

La primera parte del concepto de diseño se crea de forma muy anticipada al momento de la venta. Es decir, se trata de anticipar las colecciones, llevarlas al mercado y posteriormente esperar la aceptación del propio mercado. Pero Zara no impone dos colecciones de moda al año como hacen las grandes marcas de la distribución textil, sino que intenta ofrecer al público una tendencia y, si funciona, la explotará al máximo y en todas sus tiendas.

Veamos cómo difiere el proceso de creación y distribución en Zara del resto de cadenas de tiendas de moda.

## Colecciones versus temporadas: la gran apuesta de Zara

El ciclo natural de una empresa de moda parte de un equipo de diseñadores o de un único diseñador que crea una colección que va a ser vendida un año y medio después, como hacen todas las grandes cadenas de ropa. Primero se crea el concepto, luego se fabrica de forma muy anticipada al momento de la venta. Posteriormente, se presenta a la opinión pública y en las revistas para darlo a conocer dos temporadas al año: primavera-verano (presentada en septiembre) y otoño-invierno (presentada en febrero). Luego, los clientes compran y se cierra el ciclo con las rebajas.

Ni Zara ni el grupo Inditex presentan así sus colecciones. Amancio Ortega ha instaurado un procedimiento diferente que lo convierte en un ejemplo a seguir para aquellos que pretenden alcanzar el nivel de liderazgo en ventas. Zara se centra en conocer qué hacen los clientes a través de sus decisiones en las tiendas. Esta es la diferencia.

Una vez se ha recopilado esta información de los clientes, posteriormente, en la sede central de la marca en Arteixo, los diseñadores y creativos que se dedican a pensar en qué prendas serán tendencia, la analizan y empiezan a tomar decisiones. Estos trabajan casi sobre seguro, sobre modelos que se venden en los establecimientos. A partir de ahí se toman las decisiones para empezar la fabricación, y el ciclo continúa con el envío de las prendas a las tiendas.

No hay temporadas en el modelo de Zara, sí hay colecciones, pero el ciclo no para y está en continuo movimiento, a diferencia del modelo de distribución de moda clásico. Desde la dirección de Zara explican este ciclo:

> Estamos enviando nuevas colecciones a las tiendas dos veces por semana, y el ciclo corto, desde que se conoce qué referencias son las más vendidas en las tiendas hasta que se producen nuevos modelos, puede tener una duración de tres

semanas en prendas básicas, pero en el resto de las prendas más sofisticadas podemos tardar unas semanas más. Esto solo es posible teniendo rapidez en el método de aprovisionamiento, de proximidad de un 50 por ciento, y de otros aprovisionamientos, esto es la producción europea: producir en España, Portugal, parte de Marruecos y Turquía. Esta es la producción de mayor valor: la que más moda tiene. En cuanto a las fábricas: unas lo hacen todo y en otras hay una parte de ensamblaje que se realiza fuera de Europa.

El grupo creó un modelo propio, que cumple a la perfección la ecuación: producto, precio, distribución y comunicación. La comunicación se realiza a través de los escaparates y de las bolsas utilizadas por los clientes, cuando pasean por las calles de todo el mundo. La transmisión basada en el boca a boca es la mejor publicidad.

Jesús Echevarría reconoce la aportación única de Amancio Ortega en este proceso:

Hasta la llegada de Zara a finales de los años setenta del siglo pasado, el proceso textil iba por otros derroteros: las colecciones se pensaban y diseñaban con más de un año de antelación; después se fabricaban con tres meses de plazo; y, por último, se entregaban a los distribuidores, responsables de enviarlos a las tiendas una o dos veces por temporada. Esto suponía tres riesgos fundamentales: una fuerte acumulación de existencias, una apuesta por colecciones que podían no tener éxito en el mercado y unos precios poco competitivos, dados los márgenes que se cargaban en cada paso de la cadena.

Ortega vio desde el principio una clara distancia entre el proceso de producción, demasiado largo y poco dinámico, y el consumidor final, figura principal del entramado, al que se prestaba poca o ninguna atención. El fundador de Inditex quiso integrar primero diseño y fabricación, para completar después la cadena con la distribución y venta en tiendas propias, convirtiendo al cliente en su fuente de información privilegiada y no en un mero receptor de mercancía.

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 y distribuidores de moda seleccionaban cada surtido de temporada con más de nueve meses de anticipación, cuando los fabricantes exponían en las pasarelas y en los showroom (zonas improvisadas donde se muestra el catálogo de prendas) 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 prendas que aspiraban a vender.

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 vendían en las rebajas, era mejor quemar las prendas antes que mandarlas al almacén, donde permanecerían ocho meses, para volver a la tienda al comienzo de la temporada siguiente y seguir ocupando un espacio que debería destinarse a la mercancía más actual.

El sistema parecía inamovible, los diseñadores tenían que conocer los pedidos para fabricar las mercancías y el negocio latía 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 acertar el resultado de la previsión de las dos temporadas; algo imposible de lograr, sobre todo, si se trata, adicionalmente, de conseguir las mayores ventas posibles.

Al principio de temporada tenía un fuerte aliciente visitar las tiendas: ¡ya es primavera en El Corte Inglés!, como rezaban los carteles de rebajas que han atraído siempre a los consumidores en

España; 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 señor Amancio Ortega estaba pensando en la solución», afirma el profesor Gustavo Mata Fernández-Balbuena, quien ha analizado el sistema de producción de Zara e Inditex en A Coruña.

La solución se hallaba en descubrir los gustos de los clientes de todo el mundo para darles respuesta con las prendas que iban a fabricar en Zara. Por ello, cada día, se rastrean en todo el planeta los ambientes en los que se gestan las nuevas tendencias de la moda: en el barrio más «chic» de Sidney, en los majestuosos Campos Elíseos de París, en Londres o San Francisco, en las zonas exclusivas y populares de Madrid o Barcelona, en el sitio más «in» de Tokio, en el barrio más «fresa» de México D. F., y en cualquier capital de este mundo globalizado donde haya vanguardias marcando tendencias.

Cada tienda de la competencia, cada *showroom* de los confeccionistas o cada pasarela de moda son observados atentamente. Además, en las tiendas, cada prenda de cada talla y de cada color es controlada individualmente: hay un control unitario de cada prenda, en tiempo real.

El éxito de las colecciones reside en la capacidad para reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los clientes. Inditex aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden producirse durante las campañas y, de este modo, reaccionar a ellos con nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible.

Los modelos de cada campaña —más de 30 000 en 2011— son desarrollados íntegramente por los equipos de creación de las distintas cadenas. Más de trescientos diseñadores —de los cuales doscientos están dedicados solo a Zara— toman como principales fuentes de inspiración tanto las tendencias de moda imperantes en el mercado como a los propios clientes, a través de la información que se recibe de las tiendas. El profesor Gustavo Mata Fernández-Balbuena señala al respecto:

> 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.

Zara es la cadena más grande de las que posee Inditex, y parte de una colección fija denominada «basics» —las prendas que no pasan de moda— que supone aproximadamente un 60 por ciento de la producción.

Entre el 40 y el 50 por ciento corresponde a lo que en el sector textil se denominan «prendas oportunistas», que solo pueden estar en las tiendas quince días, a la espera de que llamen la atención del público y se genere una demanda. Así, los clientes que esperan las nuevas prendas tendrán tiempo de valorar y ver los productos que despertarán su curiosidad, y volverán a la tienda a los quince días para conocer cuáles son las nuevas tendencias que ofrece la marca.

Ese es el método que engancha a los clientes para que vuelvan a su tienda más próxima, tras crearse ciertas expectativas por conocer nuevas prendas, nuevos diseños y nuevos colores.

Inditex tiene trucos que permiten diferenciar sus marcas de otras cadenas de ropa. Se pueden permitir la rotación de las prendas, debido a la cercanía de sus tiendas, y los modelos de la tienda se

desarrollan milimétricamente en sus centros de producción, llamados «laboratorios».

Todo esto no sería posible sin los captadores de moda que trabajan continuamente por todos los países donde bulle algo que tenga que ver con el sector. Si la moda es global, Zara también lo es. Este es el lema que guía la expansión de la multinacional textil, definida como multicultural y multinacional.

En opinión de Víctor Martínez de Albéniz, profesor del IESE, el sistema productivo de Zara se basa en su política continua de innovación, tanto en el diseño de un producto como en la forma de presentar el escaparate de la tienda:

> Zara desarrolla una política de innovación continua. La industria tradicional lanza una colección cada seis meses, mientras que las marcas de Inditex tienen un ciclo que consiste en introducir la nueva temporada en enero y febrero y entre agosto y septiembre con bastantes productos. Durante la temporada van lanzando nuevos diseños (sobre todo moda, pero también algún básico) sobre la marcha, en función de lo que pidan sus clientes. Son «tenderos» y no una marca. Es decir, quieren tener una tienda bien surtida con un producto que se venda, y no diseñar o fabricar para luego vender como se pueda. Prefieren fabricar lo que les pidan los clientes y no empujar lo que piensan los diseñadores. Es un *pull* y no un *push*, como se conoce en el sector. Tienen un grupo de comerciales que revisa las ventas y decide qué productos son necesarios. Luego se diseñan, se fabrican y se distribuyen.

## Producción, logística y distribución

El sistema de distribución se alinea con el sistema productivo para atender la demanda en las tiendas Zara. Para poder introducir prendas nuevas semanalmente y reponer las colecciones existentes, se necesitaba un sistema de distribución ágil y eficaz. Inditex, en consecuencia, dotó a cada una de sus cadenas de un centro de distribución (o varios, en el caso de Zara) desde donde se realizan diferentes envíos por semana a las tiendas.

Las plataformas logísticas, todas propiedad de Inditex, son la pieza fundamental del engranaje que permite que las prendas solicitadas y los nuevos modelos lleguen a cualquier lugar del mundo en solo dos días (en 24 horas si se trata de una tienda europea, y en 48 horas si la tienda está en América o Asia).

Inditex dispone en España de diez centros de estas características: Arteixo y Narón (Galicia); Onzonilla (León); Meco (Madrid); Tordera, Palafolls y Sallent de Llobregat (Barcelona); Zaragoza, y Elche. Entre todos suman una superficie que supera el millón de metros cuadrados, el equivalente a 132 campos de fútbol.

Toda la ropa, independientemente del lugar en que se haya fabricado, pasa por esas plataformas logísticas. Gracias a un sistema automático basado en la clasificación de las cartas de correos y en las cintas transportadoras de maletas de los aeropuertos, se empaqueta en cajas con la dirección de cada tienda y se distribuye inmediatamente. Cada dos días se realizan estos envíos, por lo que la renovación en los establecimientos es constante.

Ello exige un tipo de producción llamada *just in time* o *fast fashion*, una forma de operar que aporta más beneficios que desventajas: produce gran parte de su ropa al momento y a la carta, y solo la que se va a vender; casi no hay costos de almacenamiento al no acumular prácticamente stocks; si un producto no tiene salida, el problema es menor; renueva completamente la mayor parte de la ropa en unas pocas semanas, y la producción de cada prenda es limitada. En definitiva, la mercancía es

fresca, y la tienda, también.

Las tendencias de la moda en cuanto a las telas presentan una variación más previsible que la confección de las mismas. Más de 130 000 metros cuadrados 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—, 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 también requiere una organización logística increíblemente compleja.

Dieciséis fábricas están conectadas con el centro logístico por más de 200 km de raíles para repartir más de dos millones 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—, y a los mercados del resto del mundo, por avión.

Por difícil que resulte instalarse en la mejor zona comercial o las mejores zonas comerciales de cada ciudad, se espera pacientemente hasta que se presenta la oportunidad y se consigue el precio más asequible posible.

Para el grupo Inditex el tiempo es el principal factor a considerar, por encima de los costes de producción.

En las fábricas pertenecientes al grupo se produce una parte importante de la mercancía, especialmente las prendas que incorporan un mayor componente de moda. Inditex provee de forma directa los tejidos, el marcado y el corte, y el acabado final de las prendas, subcontratando la fase de confección con empresas especializadas que se hallan ubicadas mayoritariamente en el cuadrante noroccidental de la península Ibérica.

El hecho de que una parte importante de la actividad —incluida la fabricación en centros propios o de proveedores externos— se desarrolle en áreas de proximidad, permite una rápida respuesta al mercado.

En cuanto a los proveedores externos, que en un elevado porcentaje son europeos, reciben también en muchos casos desde Inditex el tejido y otros elementos necesarios para la producción de las prendas. Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante.

Todas las cadenas tienen sus propios equipos de diseñadores y comerciales, y, actualmente, Inditex cuenta con más de mil profesionales dedicados al diseño y desarrollo de producto. El 31 de enero de 2011, Inditex contaba con 1 337 proveedores activos, con los que mantenía relaciones estables bajo un prisma ético y responsable, regidas por el Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos.

Jesús Echevarría destaca que Inditex, y Zara en particular, necesitan que la producción esté lo más cerca que se pueda de los centros de distribución para poder nutrir a las tiendas en el menor plazo posible:

> La parte más importante sigue produciéndose en España. A menudo se ha afirmado que frente a otros operadores del sector, la producción era más cara. Los analistas y los inversores siempre plantean esta propuesta de que los costes laborales de producir en España o en Europa es más cara, pero para nosotros y para nuestro modelo de negocio es necesario que el centro de producción esté lo más cercano posible y con un ritmo y una calidad determinada de producción que debemos controlar.

En este entorno necesitamos conocer a los proveedores porque esa producción está muy ligada a la venta, y lo que provoca es una mayor fidelización por parte del consumidor, un mayor volumen, que es donde radica nuestro modelo de producción. El tiempo nos ha dado la razón. No podemos tener todo en la misma cesta; la producción está extendida, pero nuestros centros fabriles están muy próximos a nuestros proveedores.

## Los clústers de proveedores

En toda esta minuciosa cadena de producción y distribución desempeñan un papel decisivo los diferentes proveedores que el grupo textil contrata en todo el mundo para lograr la materia prima.

Desde 2006, Inditex desarrolla la gestión de su cadena de producción a partir de una estructura basada en clústers. Estos grupos de trabajo están integrados por proveedores, fabricantes, sindicatos, asociaciones empresariales y compradores internacionales. Todos ellos se hallan interrelacionados entre sí con el objetivo común de generar un entorno productivo sostenible en un área geográfica estratégica para el desarrollo del modelo de negocio de Inditex.

Todos los actores implicados aportan sus capacidades y herramientas para la búsqueda de soluciones en aspectos tan estratégicos como el desarrollo y cumplimiento de los Estándares Laborales Fundamentales nacionales e internacionales, el fomento de las relaciones industriales maduras entre las partes implicadas y la promoción de soluciones creativas e innovadoras para el aumento de la productividad.

Su objetivo fundamental es el crecimiento sostenible de los proveedores, consiguiendo que amplíen su potencial competitivo dentro de un marco basado en el cumplimiento de los Derechos Humanos y Laborales. Durante los últimos años, el peso de los clústers de proveedores ha ido en aumento hasta representar más de un 80 por ciento de la producción total del grupo. La adecuada administración de estos colectivos proporciona a Inditex un profundo conocimiento de cómo evoluciona su cadena de producción.

A través de los clústers, Inditex abre un marco de diálogo con todos aquellos actores implicados en su actividad, un escenario para fomentar el conocimiento y la experiencia en la cadena de producción. El objetivo final es incentivar a los proveedores para ofrecer un buen producto, a un precio adecuado, en el momento oportuno y producido en unas condiciones laborales apropiadas. Zara marca estas directrices a sus distintos proveedores repartidos por varios países, entre ellos Portugal, Turquía, India, Bangladesh y Marruecos.

En Portugal se ha procedido con los proveedores locales a la formación de auditores sociales en la metodología *Tested to Wear* , que ha motivado un acuerdo de colaboración con la Universidad Católica Portuguesa (Oporto) para la formación de auditores sociales. Se ha impulsado el proyecto de implantación de la responsabilidad social en las empresas del textil y vestuario de Portugal en colaboración con la Universidad del Miño y la patronal del sector textil ANIVEC/APIV. El proyecto incluye la elaboración de indicadores de gestión para definir el nivel de aplicación de los principios de Responsabilidad Social Corporativa y Ética en un proveedor.

En Turquía también se han formado auditores y se ha capacitado a cuatro proveedores y diecisiete fabricantes sobre mejoras en sus instalaciones y control de los procesos de subcontratación entre otros puntos del Código de Conducta.

En India se ha llevado a cabo la formación de los equipos internos de compra de Inditex para involucrar a sus proveedores en los programas de seguimiento y se han impartido cursos de formación a proveedores.

En Marruecos las auditorías realizadas en la última década han permitido elaborar y ejecutar un plan de trabajo, para identificar la totalidad de la segunda línea de producción en los proveedores del norte del país y verificar su grado de cumplimiento del Código de Conducta.

El apoyo a los proveedores que se constituyen en un clúster permite a Zara controlar que la cadena de producción se cumpla y se distribuya bajo estándares de respeto ético y social a las tiendas de la cadena. Este sistema sirve de modelo en el campo de la innovación industrial. Juan Ramis, que ha estudiado en profundidad la cadena logística de Zara y del grupo Inditex, opina al respecto:

> La cadena de producción y suministro es innovadora porque ha logrado una combinación ganadora que está generando valor tanto para los clientes como para los accionistas de la empresa. La innovación principal de Inditex es la innovación de procesos. A través de dichas innovaciones de proceso han conseguido ser muy flexibles, de forma que se pueden poner nuevas colecciones en el mercado en plazos muy cortos, un par de semanas.

El profesor Ramis destaca también que para comprender el modelo de negocio de Zara, la mejor referencia es el profesor Kasra Ferdows, de la Universidad de Georgetown. Este experto indica tres claves para conseguir dicha flexibilidad: el flujo de información continuo de todos los equipos de Inditex (desde las tiendas, pasando por diseño, compras, producción, etc.); el ritmo constante en la cadena (momentos y plazos fijos para los pedidos y los envíos); y la baja utilización de la capacidad instalada. En la parte de logística se puede ver una interesante combinación entre innovación de proceso e innovación tecnológica. Como afirma Ramis, Inditex se inspira en un sistema de distribución de correos para imaginar una logística totalmente innovadora: «El problema de otras empresas es que supeditan su logística a sistemas informáticos existentes. Inditex parte de sus necesidades con flexibilidad, imagina sus objetivos logísticos, diseña su cadena, y finalmente desarrolla el sistema informático adecuado para su mejor funcionamiento».

El sistema organizativo de producción y distribución de Zara se caracteriza por un excelente seguimiento del entorno, las tendencias del mercado y los datos de venta en tiempo real. Se trata de unas competencias difíciles de copiar: la comunicación interna, la cultura, el liderazgo de Amancio Ortega y su experiencia personal, y una combinación de innovación con preponderancia en innovación de proceso que se adapta bien a este tipo de sectores de actividad maduros como es el textil. Según afirma el profesor Ramis, es sorprendente la perfecta combinación que se da entre todos esos elementos: «Lo que más me impresiona es el "encaje", cómo engranar todas las piezas para obtener un resultado excelente en términos de flexibilidad productiva, y además acertar de pleno en la proposición de valor».

# 6

## La huella personal de Amancio Ortega en Zara

En medio del trasiego de los diseñadores en la sede central de Inditex, en el polígono industrial de Sabón, en A Coruña, cualquiera, por muy importante que sea, puede pasar desapercibido. Allí, en el corazón empresarial de la marca Zara, no hay despachos que separen a los empleados en función del grado de responsabilidad que asumen. Tampoco hay puertas ni máquinas para fichar, sino un enorme pasillo en una zona diáfana donde creativos, costureras, fotógrafos, escaparatistas, arquitectos de interiores y diseñadores de más de sesenta nacionalidades, y provenientes de ciudades tan lejanas como Tokio, Londres, París, Singapur, Nueva York o Milán, comparten espacio con camisas, zapatos, blusas, pantalones, muestras y bocetos de futuras prendas que vestirán a millones de personas en todo el mundo.

En ese ajetreo de idas y venidas de jóvenes veinteañeros, y algún que otro treintañero, con peinados a lo afro o con gomina muy marcada al mítico estilo rockabilly, vestidos de un verde o un rojo chillón, con gafas de pasta y tacones a la última moda… destaca un hombre de pelo blanco que repasa con sus manos unos retales de seda, algodón, lino y licra. Viste camisa blanca y pantalón tipo docker de color beis, no lleva corbata y calza zapatos muy cómodos, sin cordones. Es Amancio Ortega.

Debido a su ímpetu y sus ganas de trabajar prefiere seguir creando antes que estar reunido con altos directivos, y aunque ya no confecciona, como lo hizo en sus comienzos, ni da órdenes directas, quiere estar presente, dejarse ver, no con la intención de impresionar sino para aportar ideas, opinar, captar y seguir aprendiendo.

Sus padres le transmitieron los valores del esfuerzo y la responsabilidad en el trabajo, porque en su familia era la única forma de salir adelante y poder comer todos los días. Fue en ese contexto marcado por la pobreza en el que Amancio Ortega forjó su carácter fuerte pero dialogante. Y aunque posee una de las mayores fortunas del mundo, no ha olvidado que empezó desde abajo y sabe lo que cuesta superar las dificultades del día a día.

Una joven de 24 años que se encarga de diseñar las prendas para niños, comenta acerca de Amancio Ortega: «Es sencillo, normal, y lo puedes ver paseando por A Coruña; un trabajador más que te lo puedes cruzar en cualquier zona de la sede de Inditex, en Arteixo».

Cuando supe que Amancio Ortega pasaba tiempo implicándose en los nuevos diseños, comprobando la calidad y textura de las muestras de telas y revisando los patrones de los pantalones y camisas que se venderán en Zara, y me hablaron de su preocupación por conocer qué tendencias se venden más en tal o cual tienda en el mundo, pensé que algo especial debía de moverse en el interior de este empresario.

Algunos de sus empleados subrayan la gran capacidad que tiene para transmitir la necesidad de competir, imprescindible para mejorar y satisfacer al cliente con lo que demanda. De ahí que sea considerado, precisamente, como el empresario que ha logrado popularizar la moda, convertirla en

un producto de masas.

Al igual que sucede en *Ciudadano Kane*, la película que inmortalizó Orson Welles y que narra la carrera de un magnate de la prensa que evoluciona desde el idealismo y el servicio social, podría decirse que Ciudadano Ortega ha logrado construir una ambiciosa propuesta de moda global. El servicio prestado a millones de personas sigue manteniendo intacto un principio básico que ya ha cumplido treinta años: darle al cliente lo que quiere. Y, para lograrlo, antes es necesario salir a la calle, sufrir, conocer lo que hacen los demás y trabajar duro, como explica un diseñador que aún no ha cumplido treinta años:

> Es un constante no parar. Hay que seguir pensando para responder a lo que piden nuestros clientes, pero hay que hacerlo bien, identificando lo que quieren para dárselo en el menor tiempo posible y que esté disponible en nuestras tiendas. Y el señor Ortega está aquí todos los días y cuando lo ves te pregunta: «¿Qué tal se ha vendido en esta tienda? ¿Qué pantalón no gusta?». Nos deja trabajar, pero la tensión es permanente.

Los datos que se envían desde las tiendas a través del teléfono o de informes los reciben los diseñadores en sus ordenadores, y se procesan. Todo está organizado para conocer qué se compra, qué deja de venderse y qué sugerencias se hacen. Una vez analizada toda la información, debe compartirse para poder crear las prendas y complementos que marcarán tendencia en las tiendas Zara y en las otras siete marcas de Inditex.

Estos principios básicos, que deben cumplirse, promueven un trato igualitario hacia todos los empleados, hasta el punto de que se delega en ellos la responsabilidad a la hora de tomar decisiones. Así viene siendo habitual desde hace tres décadas. Pero todo tiene un origen, un porqué cuya respuesta explica el crecimiento personal de quien logró construir algo tan extraordinario como Zara.

Es imposible ver a Amancio Ortega en la inauguración de la nueva tienda Zara, en Roma o Nueva York, junto a otros directivos o creativos de las más importantes empresas de la moda que asisten a todas las fiestas del sector, porque prefiere preservar su intimidad y huir de los focos de las cámaras y de las entrevistas en los medios de comunicación.

El trabajo diario es la prueba de que Zara funciona y crece a un ritmo imparable. Eso implica exigencia y compromiso, que se traducen en una determinada filosofía muy competitiva para superarse día a día. Según afirma uno de sus empleados: «Si no está de viaje o con reuniones, el jefe, el señor Ortega, inicia su jornada laboral en Arteixo».

¿A qué se debe esta dedicación en un hombre cuya fortuna personal se estima en miles de millones de euros? ¿Qué le mueve a seguir trabajando cuando hace mucho tiempo que podría haber dejado de hacerlo?

La respuesta hay que buscarla en su origen humilde, en su carácter perseverante y, sin duda, en cómo le ha marcado en su vida el hecho de haber crecido en una familia trabajadora que tuvo que salir de su tierra natal para emigrar a Galicia, en una España marcada por el hambre y el trabajo precario tras la guerra civil.

La peculiaridad del clima duro que azota el extremo norte de la Península, y en especial de A Coruña, golpeada por las tormentas y el frío húmedo del Atlántico, desempeñó un papel importante en los inicios de Ortega en el ámbito de la confección textil.

Él siempre intentó anticiparse a las necesidades y gustos de hombres y mujeres respecto a la ropa cómoda y fácil de llevar, como más adelante demostraría en la fundación de la primera tienda Zara.

Pero, sobre todo, desde el principio fue consciente de lo que había sido, de lo que quería y dónde deseaba llegar en el futuro.

Detrás de una empresa existe siempre una propuesta que contribuye a su nacimiento, y que es fruto de una idea y no de la casualidad. No es sencillo lograrlo, pero cuando las ideas han madurado y se añade un poco de intuición y mucha determinación, los objetivos van apareciendo y dando sus frutos con el paso del tiempo.

Amancio Ortega quizá nunca pensó que llegaría a fundar un imperio textil que ingresa al año más de 13 000 millones de euros y emplea a más de 100 000 personas. La agencia Bloomberg, especializada en información económica, le atribuye una fortuna personal de 39 500 millones de dólares (31 400 millones de euros) en 2012, que es la mayor de España, la primera de Europa y la cuarta del mundo.

Ortega cobró 665 millones de euros en concepto de los beneficios obtenidos por Inditex en 2011, es decir, la parte que le correspondía en proporción al control mayoritario del capital total del grupo textil.

Los valores que ha transmitido Amancio Ortega desde la fundación de Zara, en 1975, están vivos en la actualidad. Tanto es así que el agradecimiento por parte de la cúpula directiva es constante. El actual presidente de Inditex, Pablo Isla, que tomó el testigo de Amancio Ortega en 2011, se refirió a la trayectoria de este en la junta de accionistas de julio de 2012, con las siguientes palabras:

> Quiero comenzar esta carta con una referencia a la importancia que 2011 ha tenido en el ámbito institucional para todos los que formamos el Grupo Inditex. Personalmente, debo manifestar el honor que supone tomar el relevo en la Presidencia de nuestra compañía de manos de una persona como Amancio Ortega.
>
> Inditex es el fruto de un trabajo de décadas, caracterizado por el esfuerzo y la dedicación día a día de un gran equipo humano, y la existencia de unos valores compartidos. Este equipo y estos valores son sin duda el bien más preciado de este grupo, la base sobre la que quiere seguir levantando firmemente su futuro, y una garantía de que la aspiración por el trabajo bien hecho y por la excelencia en los métodos se sigue transmitiendo a cada nuevo equipo que se incorpora a esta empresa común. Este año tengo la satisfacción de poder decir que se han unido a ella casi 10 000 personas más, y que somos ya 110 000 los que formamos parte del grupo.

En enero de 2011, Amancio Ortega anunció a sus trabajadores a través de una carta que dejaba la presidencia del grupo Inditex. Todo su patrimonio, basado en la inversión inmobiliaria, lo aglutina en la sociedad Pontegadea, y se concentra en Madrid y Barcelona, además de poseer inmuebles en otras cinco grandes capitales europeas (París, Berlín, Roma, Lisboa y Londres).

Amancio Ortega es el prototipo de empresario hecho a sí mismo y que guarda con celo su vida privada e incluso profesional, hasta el punto de que, cuando se presentó en sociedad a través de la primera memoria de Inditex, el 15 de septiembre de 1999, su nombre aparecía en la séptima página. Hasta entonces muchos dudaban de su existencia y otros especulaban acerca de qué aspecto tendría la persona que hoy en día se estudia en las facultades de economía más prestigiosas del mundo.

Pero ¿qué es lo que transmite Amancio Ortega? ¿Cuál es la huella que ha ido dejando en el día a día de Zara, en la relación con sus empleados y colaboradores? Entre las huellas que ha dejado en Zara destacan: trabajar en equipo, compartir la información de forma horizontal, delegar la responsabilidad en la toma de decisiones en cada empleado, ser competitivos y aprovechar las ideas que son líderes en el mercado para convertirlas en tendencias de la moda.

Ortega jamás permite a sus diseñadores y comerciales que antepongan sus intereses personales a los de la empresa, de modo que los hallazgos realizados en los viajes a Londres, Tokio, Nueva York

o India se comparten y se multiplican entre los profesionales que componen la compañía.

En torno a Amancio Ortega se ha creado un halo de misterio hasta el punto de que sobre su persona se oye todo tipo de rumores, como, por ejemplo, cuando se le ha acusado de estar implicado en el lavado de dinero.

Quienes lo conocen bien dicen que transmite la sensación de ser un hombre corriente, con costumbres muy básicas y tradicionales, y enemigo de las excentricidades y la ostentación. También se dice que no le gusta llevar guardaespaldas; de hecho se le puede ver paseando tranquilamente por las calles de A Coruña, donde reside en una preciosa casa típica ubicada frente al paseo marítimo, en el barrio de Zalaeta, cercano a la playa del Orzán.

Ortega también es un hombre tímido. Esto rompe en principio con la ideología del empresario, pero esa forma de ser ha contribuido, sin duda, a su éxito. En principio, para ser un empresario de éxito es importante tener un mentor, pero Ortega no lo ha tenido, y esto, en el fondo, le ha beneficiado. Quizá por ello hay en el grupo un alto porcentaje de hombres y mujeres que han empezado desde posiciones muy humildes y han acabado triunfando como empresarios. Por ejemplo, un antiguo transportista por carretera se ha convertido en la máxima autoridad en camisería masculina.

Hasta la gran expansión de los años noventa, Amancio Ortega conocía a la mayoría de los empleados de las fábricas y el almacén por sus nombres. Esa familiaridad ha dejado de existir en una empresa con rostro de multinacional y costumbres paternalistas, e, inevitablemente, hay algunos valores que se han perdido por el camino.

Los colaboradores de Amancio Ortega destacan la increíble intuición de su jefe, su creatividad, su capacidad de delegar y responsabilizar a cada uno de su trabajo, su entrega total a la empresa, sus ideas democráticas y su afición a escuchar. En cuanto a los defectos, le achacan una ambición desmedida que no se traduce en vanidad personal sino en el delirio de situar a su empresa, cueste lo que cueste, en el peldaño más alto del pódium, su testarudez y la mala costumbre de fomentar la competitividad entre el equipo y avivar así disputas y rencillas entre compañeros.

El profesor José Luis Nueno, que conoce bien a Amancio Ortega porque ha asistido a reuniones sobre diferentes ámbitos de la compañía, destaca su capacidad de análisis, su ambición y la motivación que ha logrado transmitir a los empleados en una estructura de trabajo horizontal. La información circula entre los diferentes departamentos porque Ortega considera que compartir los datos y las ideas ayuda a avanzar y a crear mejores propuestas para los clientes, lo que lleva a mejorar los productos que se lanzan en las tiendas Zara en todo el mundo.

En una conversación tranquila y pausada, con tiempo para la reflexión, el profesor Nueno explicaba cuáles han sido las aportaciones de Amancio Ortega a la hora de tejer la historia de la marca española más conocida en el mundo de la moda:

> A mi juicio, Zara representa una historia de éxito que se basa en el compromiso. El compromiso entre modestia, disruptividad y pragmatismo. Con respecto a la primera cualidad, la marca conforma una empresa de la que hablamos más los de fuera, los que trabajamos en el exterior de ella, que los que contribuyen a materializar su éxito día a día con su trabajo. De hecho, esa modestia es tan evidente hoy en la cultura organizativa de Zara y del grupo Inditex como lo era en 1975. Modestia es también aprender de lo que hacen bien los demás, en lugar de creer que uno lo hace todo mejor que los demás. Tanto cuando se organiza la cadena de suministro, como cuando se compran maniquíes, iluminación, o se monta un surtido.

Los colaboradores que han compartido la toma de decisiones con Amancio Ortega coinciden en destacar que transmite modestia, pero al mismo tiempo exige tener determinación y ser exigentes con el trabajo bien hecho. Ortega no esconde que espera un elevado nivel de exigencia y de competitividad de los empleados, cualquiera que sea su cargo en la organización.

El profesor Nueno pone énfasis en la capacidad que ha tenido de absorber las tendencias y las preferencias en el vestir, que estaban en el mercado en las últimas tres décadas, para adaptarlas a los clientes de Zara y del grupo Inditex:

> Todo el mundo repite en cierta forma las tendencias de la moda, lo que ocurre es que la marca de Amancio Ortega tiene la capacidad de convertirla en única, en asequible para el bolsillo de los clientes y en distribuirla en el menor tiempo posible en cualquier punto de venta del mundo.
>
> Estar dispuesto a aceptar que otros hacen muchas cosas mejor que uno mismo es una cualidad y una virtud de modestia que ha aplicado Amancio Ortega en la forma de estructurar su día a día en la empresa. Es el resultado de una curiosidad insaciable. Así es Amancio Ortega. Tiene una disposición siempre abierta para aprender. Modestia es mantener los precios bajos en un producto que por su aspecto, por su permanente novedad y disponibilidad admitiría precios más primados a corto plazo (probablemente a cambio de perder ventas a largo plazo). La modestia como la entiende Amancio Ortega significa servir lo que otros fabricantes piensan que se sirve desde un único formato.

Otra de las virtudes del fundador de Zara es el pragmatismo, como ha demostrado evitando diseñar prendas complejas y procurando no introducir dificultades en lo que es sencillo. El profesor Nueno manifiesta al respecto:

> Pragmatismo es construir una única plataforma logística para Zara en lugar de disponer de varias y deslocalizar en países en busca únicamente de mano de obra barata. No tener centros de producción en cada país en el que se trabaja. Si usted despieza Inditex o Zara hasta el nivel de sus componentes básicos, por debajo de los procesos, si los reduce solo a sus tareas organizativas y productivas, constatará que no ha inventado nada nuevo. Nada de lo que se produce en esta marca de moda, o muy poco, es una invención de Inditex. Amancio Ortega ha repetido y adaptado con éxito el diseño de los modaprontistas de la ronda Sant Pere de Barcelona en la década de los años ochenta del siglo pasado.
>
> En aquella época, Marks & Spencer tenía ya desde los años setenta procesos de deslocalización de la producción que Zara tardaría, y también Inditex, una década en adoptar. Otros se internacionalizaron antes y otros se embarcaron en la venta de productos y prendas por internet mucho antes. Inditex es pragmático. No es pionero en nada, pero es el líder en el que se consolidan todas esas prácticas de forma ordenada. Digamos que no inventa casi nada, pero es la compañía que hace mejor casi todo lo que es útil de todas las invenciones, ya se trate de tecnología, como de procesos productivos o de tendencias. No ser inventor. Dejar que otros inventen. Adoptar aquello que sobrevive a la moda o al test de la eficiencia y la efectividad. Y saber combinarlo con lo que uno hace, pero sin que sea complicado. Ser pragmático es retener solo aquello que está probado, que es eficaz, y simplificar la manera de ejecutarlo y de ponerlo en contacto con el público. Esas son las virtudes que han llevado a Amancio Ortega a construir una marca de referencia mundial como Zara.
>
> Amancio Ortega, en mi opinión, es una persona modesta, pragmática y un motor de disruptividad. Estoy tan convencido de lo que digo como de que él no se definiría así. Por eso hay personas que hablan y personas que hacen.

Disruptividad significa, en el caso concreto de Zara, no dejar que una organización se acomode a algo, sobre todo a su propio éxito. La mayoría de las empresas que facturan miles de millones viven momentos de la verdad en que tienen que dar estirones. Muchas no lo superan porque deben decidir seguir invirtiendo para crecer y seguir manteniendo su posición en el mercado frente a la competencia. En España existen muchas empresas por debajo de los 200 millones de facturación porque 200 millones es una talla determinada. Inditex logró unas ventas en 2011 por valor de 13 793 millones de euros. Unas cifras impresionantes que se justifican por el crecimiento internacional del grupo y de sus ocho marcas, con Zara a la cabeza.

A pesar de este crecimiento, la empresa que fundó Amancio Ortega no se acomoda en el éxito,

sino que intenta evitar «morir de éxito». Y lograrlo no es fácil. Requiere un elevado grado de exigencia y que el engranaje organizativo funcione a la perfección y corrija los aspectos que puedan entorpecer la maquinaria que supone Zara. Así es como analiza este proceso el profesor Nueno:

> Imagínese usted que el pequeño taller, o la tienda en que empezó usted su negocio sin otro capital que su tenacidad y 2 500 pesetas —el crédito que necesitó Ortega para crear su primer negocio de confección textil en A Coruña—, se ha convertido diez años después en una empresa que factura 200 millones. ¿No sentiría usted la tentación de la complacencia? Si a esa actitud suma usted lo difícil que es romper ese techo de 200 millones, lo doloroso que es, pasar a ser una empresa que facture 500 millones de euros, ese estiramiento de pasar de 200 millones a 500. Se entiende que no es fácil mantener esa disruptividad y mantenerse fiel a unos valores de empresa.

Acerca del futuro de la empresa dice el profesor Nueno:

> Inditex es en estos momentos una máquina en movimiento imparable que en cinco años podrá facturar 30 000 millones de euros y el precio de la acción pasará de los 80 euros actuales a cotizar por encima de los 175 dólares.
>
> Veo asequible que la empresa que fundó Ortega alcance este hito porque cuando se mira la participación de mercado de Inditex en el mundo esto es factible: en España, la participación llega al 10 por ciento escaso, pero en el segundo país no alcanza el 5 por ciento y en el resto de países no debe llegar ni al 1 por ciento. Y está en 85.

Aun así, Amancio Ortega ha huido siempre de la autocomplacencia, mantiene la ambición intacta y ha sabido encontrar la gran idea que permite movilizar a sus trabajadores y a sus equipos. Es decir, ha sido capaz de liderar su proyecto y de rodearse de quienes lideren cada uno de sus frentes. Por tanto, a las cualidades de Amancio Ortega se suman las de sus trabajadores y colaboradores, su gente de confianza, los directivos que forman parte de la compañía.

## El trabajo de los profesionales de Zara

En los casi cuarenta años de la marca Zara, Amancio Ortega ha sabido rodearse de profesionales que se han convertido en decisivos a la hora de impulsar la marca y la compañía. Algunos han permanecido a su lado durante más de 35 años, otros se incorporaron hace diez o quince años, pero una cosa está clara: los profesionales válidos se quedan en la empresa. Este es otro de los signos distintivos de Zara.

Así, es común ver a empleados tanto españoles como de otras muchas nacionalidades en el ámbito de la creación y el diseño de prendas, en los talleres de confección o en la administración, que llevan más de veinte años trabajando con un contrato indefinido en la empresa.

Paula, una mujer de 45 años que cada día recorre 10 km en coche para ir a trabajar en los talleres que Zara tiene en el municipio gallego de Arteixo, reconoce el importante papel que desempeña la empresa en la zona respecto a la ocupación: «No sabemos qué haríamos sin el empleo que nos ofrece Inditex y el señor Ortega. Ha revitalizado una zona dedicada desde siempre a la pesca y al sector conservero, y en Arteixo somos centenares las familias que vivimos gracias a que trabajamos en el grupo textil».

Inditex también se ha esforzado por mantener el talento en la empresa. En una época complicada para la economía española en la que alrededor de 40 000 personas dejaron nuestro país para buscar nuevas oportunidades de empleo en otros países, Inditex ha adoptado el compromiso de promocionar

a sus empleados para, así, mantenerlos en la empresa.

Un elevado número de los directivos actuales de Inditex iniciaron su trayectoria profesional en la compañía como empleados de tienda o en puestos de base o técnicos dentro de la organización. Inditex cree en el talento de sus profesionales y en sus capacidades para crecer profesional y personalmente dentro de la compañía, consciente de que este crecimiento personal deja su impronta positiva en la evolución del negocio. Por eso, la formación y la promoción interna son apuestas clave para la actividad de Inditex, basada en un modelo de negocio que requiere innovación constante y trabajo en equipo.

Los planes de formación interna son de naturaleza diversa y se ajustan a las necesidades de cada uno de los profesionales del grupo según su actividad. Por ejemplo, existe una formación de acogida para las nuevas incorporaciones, que son «a la carta», pues se adaptan en función del trabajo que vayan a realizar los nuevos profesionales. Estos planes tienen un denominador común, y es que, independientemente del cargo que el recién incorporado vaya a ocupar, deberá tener un período determinado de formación en tienda.

También se apoya la dirección y gestión de equipos, el aprendizaje de idiomas, la aplicación de sistemas de información y nuevas tecnologías, se ponen en marcha distintos planes de gestión de tienda y se da periódicamente formación sobre el producto, las materias primas y las presentaciones de colecciones con distintos diseñadores.

Desde sus comienzos, el grupo ha fomentado la creación de ámbitos de trabajo propicios para que los empleados puedan desarrollar sus cualidades profesionales y crecer dentro de la compañía. De hecho, la gran mayoría de los responsables de tienda comenzaron su trabajo en la compañía como dependientes. Este hecho es una muestra de la gestión de equipos del grupo, a través de la que se evalúa el nivel de desempeño de cada una de las responsabilidades de todos los puestos, así como las actitudes adecuadas para obtener los mejores resultados.

En 2010, más del 90 por ciento de la plantilla recibió evaluación de desempeño. Como ejemplo de esta política, durante el ejercicio 2010, 543 dependientes fueron promocionados a diferentes puestos de responsabilidad dentro de las tiendas o dentro de la estructura de Zara España o Inditex. En líneas generales, anualmente, alrededor de un 10 por ciento de la plantilla de Inditex, principalmente de tienda, participa en un proceso de promoción interna.

Cada unidad de negocio en Inditex establece sus propias líneas de actuación en términos de motivación del personal y en función de las características de su actividad o ubicación geográfica. Por ello, es muy habitual encontrar políticas y proyectos cuyo ámbito de actuación es local y es desarrollado íntegramente por los equipos de dicha unidad de negocio. Si el resultado de dicha política es satisfactorio, se traslada al ámbito global de la compañía. En la práctica, estas líneas de actuación constituyen un auténtico valor dentro del grupo, que concede a sus diversos equipos gran autonomía y libertad de acción.

En el ejercicio 2010, Inditex inició un programa de reclutamiento de talento joven en colaboración con catorce universidades europeas. El proyecto Cantera es un programa para recién licenciados interesados en el ámbito comercial y del diseño, y consiste en un plan de formación específico de cuatro a seis meses en la compañía. Durante este período, los jóvenes universitarios pasan por todas las áreas relacionadas de actividad comercial y diseño, siempre guiados por un tutor

interno. Tras el período de formación, pueden iniciar su carrera profesional en el grupo. Durante el ejercicio 2012 han participado en el proyecto Cantera treinta recién licenciados.

## El equipo directivo: pasado y presente

Ortega ha tenido una serie de intuiciones y de resultados que ha sabido orientar con el fin de que los directivos del grupo pudieran desarrollan el actual modelo de negocio de éxito que representa Inditex. ¿Es el resultado de una estrategia brillante?

Según el profesor José Luis Nueno, precisamente uno de los secretos del éxito de Inditex y de Zara es haber sabido incorporar a sus equipos directivos personas que han resultado decisivas en su crecimiento: «Ya en la década de los ochenta, en otro hito visionario de Ortega y que ha logrado formar lo que hoy conocemos como Zara, el fundador de la marca tuvo la idea de rodearse de José María Castellano, que fue junto con Ortega la persona más decisiva y su colaborador más importante a la hora de convertir a Zara en un grupo empresarial de éxito que acabaría llamándose Inditex».

Amancio Ortega, para consolidar el proceso de crecimiento de sus marcas, necesitaba la protección de un grupo empresarial, de una estructura mercantil mayor que ofreciese la posibilidad de incorporar nuevas marcas, a la vez que se iban «conquistando» nuevos países.

El buque insignia debía ser Zara, pero la necesidad de competir en mercados internacionales, de buscar con el tiempo una financiación en el mercado de capitales, y de erigirse como el mayor grupo textil español y uno de los más relevantes del mundo, provocó el nacimiento de Inditex. Hay que decir, además, que Zara probablemente no sería lo que es en la actualidad si su fundador no hubiera tenido la ambición de crecer fuera de España.

En 1985, cuando se cumplían diez años del nacimiento de Zara, Amancio Ortega decidió crear la corporación empresarial Inditex y fichó a un joven directivo gallego, José María Castellano, que se encargó de planificar la salida a bolsa de la compañía en 2001 y estuvo junto a él hasta 2005 (en 2012, Castellano fue nombrado presidente de Novacaixa Galicia para reestructurar esta caja de ahorros, después de ser intervenida por el Estado). Pero, antes, había contribuido a que Inditex alcanzara otros logros.

Después de que, en 1988, se abriera la primera tienda Zara fuera de España, en Oporto (Portugal), el grupo inició su actividad en los mercados de Estados Unidos y Francia. A principios de los años noventa nació la cadena Pull&Bear, fue comprado el Grupo Máximo Dutti, e Inditex empezó a llegar a nuevos mercados, como México, Grecia, Bélgica y Suecia. A mediados de esa misma década, Inditex llegó a Malta y Chipre. A finales de los años noventa eran muchos los países que se habían añadido a la gran lista del despliegue de Inditex: Argentina, Japón, Reino Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Árabes, Kuwait, Turquía, Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudita, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay. Mientras tanto, nació la cadena Bershka y Stradivarius, dirigida a un público femenino más joven.

Desde el primer momento, José María Castellano se convirtió en la imagen visible del grupo, puesto que Amancio Ortega, hasta la salida a bolsa de Inditex, prefería no aparecer ante los medios de comunicación. Además, todas las reuniones con analistas y los contactos con posibles inversores

los protagonizaba José María Castellano.

Amancio Ortega supo escuchar la propuesta de Castellano, que resultó ser clave para el desarrollo organizativo de Zara y permitió reducir los tiempos y los escalafones en el proceso productivo de las prendas. El profesor Nueno explica esta propuesta y cómo fue aceptada por Amancio Ortega:

> La desintermediación. Castellano se incorpora a Inditex para ordenar una empresa que ya empieza a tener dolores de estirón. Por un lado, mirando desde España hacia fuera se constata que el canal de textil moda en Europa no es tan largo, con tantos niveles como tenían otras empresas de distribución de moda, ni tan complejo como el sistema de distribución en España, lleno de intermediarios como fabricantes, distribuidores, mayoristas, almacenistas y así hasta llegar a la tienda final. Castellano y Ortega logran reducir este sistema que era ineficaz y caro… y además suponía problemas crónicos y de morosidad, y logran así facilitar el servicio al cliente en el menor tiempo posible.
>
> A esa intuición sobre las ventajas de eliminar niveles para simplificar los procesos de fabricación y comercialización, se suma la quiebra de algunos de los mayores clientes intermediarios en la España de los años ochenta. Ortega aprovecha, en beneficio del desarrollo de Zara, la eliminación de los intermediarios, la quiebra de algunos de los mayores clientes de Inditex. Castellano ya había advertido que el balance de Inditex no podía soportar el fondo de maniobra resultante de financiar, a la vez, el crecimiento y el retraso en el plazo de pago de los intermediarios (mayoristas y tiendas). En el resto de Europa, esta situación se había resuelto, y solo había uno o dos niveles desde la creación y confección de la prenda hasta el consumidor final.

En 2003, Inditex inauguró en Zaragoza el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa, que empezó a distribuir a las tiendas Zara del continente europeo, complementando así la actividad del centro de distribución de Arteixo. Entonces se produjeron las primeras aperturas de tiendas del grupo Inditex en Rusia, Malasia y Eslovenia.

También ha sido determinante para el éxito del grupo Inditex y la marca Zara otro de los colaboradores a quien Amancio Ortega ha otorgado toda la confianza para la gestión, el cual, si bien era un desconocido para el gran público, ya se había convertido en un profesional muy apreciado en los círculos financieros españoles: Pablo Isla Álvarez de Tejera.

En 2005, Pablo Isla, flamante consejero delegado de Inditex, daba a conocer el nuevo organigrama de la compañía. La estructura directiva dejaba todo el poder ejecutivo en manos del antiguo presidente de Altadis, Isla. De ese modo, José María Castellano mantuvo su puesto de vicepresidente, pero dejó de ser ejecutivo. Así fue como se fraguó la separación entre Amancio Ortega y quien había sido su mano derecha en el grupo. El rumbo del grupo iba a ser el mismo, aunque el capitán del barco hubiera cambiado.

El desacuerdo entre Ortega y Castellano se produjo, según informaciones periodísticas, debido a las diferencias que surgieron entre ambos en el proceso de venta de la empresa gallega Unión Fenosa. La dirección del grupo textil habló de «diferencias irreconciliables» con la línea de gestión. Pero la salida de Castellano de la empresa se venía fraguando desde finales de 2004. La renuncia de Castellano, que llevaba veinte años en puestos de responsabilidad en la firma textil gallega, se justificó con dos párrafos donde se le agradecía «su larga trayectoria y brillante contribución al desarrollo de Inditex». El artífice del salto al exterior de la compañía se había ido retirando poco a poco de la primera línea de fuego de Inditex. A sus sesenta años, una operación de limpieza de arterias coronarias y un sucesor ya nombrado aceleraron su salida de la compañía, que se produjo apenas veinte días después de que se remodelara el consejo.

El nombramiento de Pablo Isla como nuevo consejero delegado de Inditex se entendía como un reforzamiento decisivo del plan de ataque internacional diseñado por Ortega y Castellano.

Pablo Isla nació en Madrid en 1964, es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y abogado del Estado. Hasta su incorporación a Inditex era presidente del consejo de administración de Altadis y copresidente de este grupo desde julio de 2000. Entre 1992 y 1996 fue director de los Servicios Jurídicos del Banco Popular. Posteriormente, fue nombrado director general de Patrimonio del Estado en el Ministerio de Economía y Hacienda. En 1998 se reincorporó al Banco Popular como secretario general, hasta su nombramiento en el grupo Altadis, dedicado a la comercialización y a la producción de tabaco.

El grupo necesitaba un experto en el sector de distribución capaz de orquestar un plan de crecimiento global marcado por la constante apertura de nuevas tiendas y por ello recurrió a Pablo Isla. Y es que al crecimiento es una constante que ha caracterizado a Inditex. Prueba de ello es que Inditex ha invertido alrededor de 1 000 millones de euros durante su ejercicio fiscal 2012 para seguir impulsando su expansión, que constituye la «prioridad clara» de una compañía con oportunidades de «crecimiento global», según destacó el presidente del gigante textil, Pablo Isla, durante la junta general de accionistas celebrada en julio de 2012. En su intervención, Isla destacó la «apuesta inversora» del grupo en España: 100 millones de euros en la ampliación de su sede central en Arteixo y 190 millones en la nueva plataforma logística de Massimo Dutti en Tordera (Barcelona).

Además, una partida adicional de 60 millones iba destinada a la ampliación de otras capacidades logísticas, necesarias para acompañar el crecimiento de la compañía, que en 2012 tenía previsto abrir entre 480 y 520 tiendas.

Al cierre de su discurso ante los accionistas, Isla destacó que «hay que invertir hoy para ese crecimiento futuro», y subrayó la importancia de España para el gigante textil, no solo como mercado, al concentrar una cuarta parte de sus ventas, sino también por la estructura de 5 500 proveedores que tiene en el país.

La junta de accionistas de Inditex aprobó las cuentas anuales de 2011, cuando el propietario de Zara ganó 1 932 millones de euros, un 12 por ciento más que en el ejercicio anterior, y registró unas ventas de 13 793 millones, un 10 por ciento más. Asimismo, ratificó el reparto de un dividendo de 1,80 euros por acción, equivalente a unos 1 122 millones de euros. De esta cantidad, se abonaron 0,90 euros el 2 de mayo de 2012, mientras que el resto se pagaría el 2 de noviembre. En el informe anual de remuneraciones se decía que los consejeros de Inditex percibirían en 2012 la misma retribución que el año anterior, en función de los cargos que desempeñaran en el consejo de administración y en diferentes comisiones.

Todos esos logros justifican, sin duda, el hecho de que, en 2011, Amancio Ortega, a sus 75 años, cediera la batuta de Inditex a Pablo Isla, de 48 años, que anteriormente ostentaba el cargo de vicepresidente y consejero delegado. La noticia supuso un bombazo informativo, totalmente inesperado, para la prensa salmón.

## El relevo de Amancio Ortega

El futuro de Inditex y qué pasará cuando Amancio Ortega no esté presente en la compañía es una incógnita que en la sede central de la compañía en Arteixo prefieren no comentar.

Amancio Ortega tiene tres hijos, Sandra y Marcos de su primer matrimonio con Rosalía Mera Goyenechea —este último con una discapacidad—, y Marta, que es hija de su segundo y actual matrimonio con Flora Pérez Marcote, antigua trabajadora de una de las fábricas de Arteixo. A finales de 2006, Marta Ortega fue nombrada vicepresidenta de las sociedades patrimoniales que gestionan el 60 por ciento del imperio Inditex, con lo que se dieron los primeros movimientos administrativos de cara a la sucesión de Amancio Ortega. La pequeña de los Ortega se perfila así como la futura heredera y, quizá, la futura presidenta.

Con el nombramiento de Isla se cerraron las incógnitas en cuanto al futuro de Inditex. El capital queda controlado por la familia, y la gestión corre a cargo de un directivo que recibe todo el apoyo de Amancio Ortega.

Una vez más, el fundador de Zara e Inditex ha sabido manejar los hilos de una compleja compañía que se enfrentaba a la sucesión en una época convulsa. Marta Ortega cuenta con formación académica en A Coruña y en Londres, formación de la casa en las oficinas de Inditex en Shangai, Francia, Italia e Inglaterra, además de haber trabajado como dependienta en la tienda de Oxford Street, en Londres.

Da la impresión de que Marta, que ha realizado estudios para dirigir empresas, es la heredera natural de un grupo empresarial enorme cuyo principal accionista es su padre, con el 59 por ciento del capital. Así pues, Marta sigue mirando de reojo los valores que ha marcado el propio Amancio Ortega para seguir creciendo, aunque el futuro todavía está por escribir.

## Inditex: Zara y sus marcas «amigas»

El grupo Inditex se sostiene sobre tres ejes: aumento del volumen de ventas en cada una de sus tiendas, apertura de nuevos locales y creación de otros conceptos de negocio que complementen a los que ya tiene en cada momento, y que, además, sirvan para ampliar su base objetiva de clientes. Su tamaño ha ido aumentando tanto en número de tiendas como de marcas y de productos, partiendo de Zara, y ha ido conformando otras tiendas que satisfacen a todo tipo de consumidores, con distintos gustos y a distintos precios.

Las estrategias llevadas a cabo en Zara han sido extrapoladas a las otras marcas de Inditex, y todas confluyen en una misma filosofía que es aplicada a sus diferentes estructuras organizativas.

## Zara

Zara (www.zara.com), cuya primera tienda se abrió en 1975 en A Coruña (España), está presente en 82 mercados con una red de más de 1 700 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Su presencia internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura en el vestir. Con un equipo de creación formado por más de doscientos profesionales, el diseño se concibe en Zara como un proceso estrechamente ligado al público.

Las ventas de la mayor cadena del Grupo Inditex crecieron en 2011 un 10 por ciento, hasta los 8 938 millones de euros. En este período, Zara inició su actividad comercial en cinco nuevos mercados: Taiwán, Azerbaiyán, Australia, Sudáfrica y Perú. Con la entrada en estos tres últimos países del hemisferio sur, refuerza su estrategia de oferta global, además de alcanzar presencia en los cinco continentes. Dada la diferencia climática con las tiendas ubicadas en el hemisferio norte, Zara cuenta con un equipo de diseñadores que crea propuestas específicas de moda para señora, caballero y niño.

Las últimas tendencias se ven así reflejadas en prendas y tejidos adecuados a ambos hemisferios, en propuestas que se renuevan de forma continua. Para la entrada en estos nuevos mercados, Zara eligió tiendas emblemáticas en localizaciones destacadas como Pitt Street, en Sidney; Burke Street, en Melbourne; Sandton City, en Johannesburgo; o el edificio Taipei 101 de la capital de Taiwán. En total, Zara abrió 107 tiendas durante el ejercicio, treinta de ellas en China, donde la cadena supera ya los cien establecimientos.

Si el ejercicio 2010 fue el del lanzamiento de la tienda online de Zara, en 2011 se dio un salto cualitativo en este canal con el arranque de la venta online en Estados Unidos y Japón, en septiembre y octubre, respectivamente. Con las campañas «Dear America» y «Dear Japan», compuestas por una colección de fotografías de cada una de las regiones de cada país tomadas por artistas locales, Zara

presentó su nueva tienda online directamente a sus clientes en ambos países, y recibió una calurosa acogida. Al cierre del ejercicio 2011, la tienda online de Zara estaba operativa en dieciocho países, con más de un millón de visitas diarias.

Zara.com se ha convertido en uno de escaparates más seguidos de la marca, gracias a secciones fijas como *Lookbook*, donde se muestran los últimos artículos de la cadena, o *People!*, una iniciativa de colaboración con los clientes, que envían fotos con sus propios estilismos de las últimas tendencias de Zara.

## Lefties

Lefties es otra de las marcas que forman parte del grupo Inditex, pero que no se incluye como marca independiente. La compañía no comunica el número total de tiendas de la cadena porque considera que forma parte de Zara y su página web está en construcción.

En 2011 el grupo textil comenzó a introducir cambios en Lefties y, por primera vez desde sus comienzos, se dio a conocer una campaña de la colección de la marca.

Lefties inició su actividad como un outlet de Zara, es decir, una red de tiendas donde la enseña principal del grupo gallego daba salida a su stock. Poco a poco, Lefties ha ido ganando autonomía y, hoy en día, además de contar con una colección propia que se diferencia de Zara por intentar vestir a un público joven con prendas de calidad muy asequible y sin componentes muy elaborados, dispone de un equipo independiente instalado en Tordera (Barcelona).

En las tiendas de Lefties, por ejemplo, cada sección cuenta con un cartel de grandes dimensiones o con el nombre de la sección en luces de neón, además de disponer de sus propios muebles y estanterías. Hay secciones para mujer, hombre, niños, pantalones tejanos, zapatos y accesorios.

Las tiendas son muy luminosas y diáfanas, con pequeñas luces en el techo y en distintos espejos verticales. Las paredes y el techo son blancos, lo que, junto a una distribución con muebles bajos y cuadrados y muy separados entre sí, otorga mucha amplitud a los locales.

## Pull&Bear

Pull&Bear (www.pullandbear.com) fue creada por el grupo Inditex en 1991. Su concepto de moda está enfocado a los jóvenes de las ciudades. Pull&Bear trata de ser algo más que un simple punto de venta. La oferta de ropa y complementos se completa con una cuidada decoración de la tienda que aúna mobiliario moderno con objetos reciclados de antaño, para recrear los espacios que tanto gustan a los jóvenes. Pull&Bear cuenta con más de 740 tiendas en 49 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Narón (A Coruña).

Esta cadena de moda joven y desenfadada, celebró su vigésimo aniversario con «Pull&Bear Ecologize-Me: 20 years of reinvention», una auténtica declaración de intenciones. Durante el ejercicio 2011 la marca llevó su compromiso con el medioambiente a sus tiendas y a sus clientes con acciones de concienciación, talleres y eventos. El broche final de un año «verde» lo puso en

diciembre con la apertura en Rotterdam (Holanda) de una tienda ecoeficiente, única en su género. Se trata de la tienda más grande de la cadena, que consume un 30 por ciento menos de energía respecto al consumo medio anual de una tienda convencional y disminuye un 40 por ciento el consumo de agua. Esta tienda tiene la categoría Platino, la máxima de la certificación medioambiental LEED y es el modelo en ecoeficiencia para las nuevas aperturas de la cadena.

En 2011, Pull&Bear lanzó una nueva imagen de tienda bajo el formato *loft concept*. Sus nuevos establecimientos, inspirados en los lofts neoyorkinos, cuentan con una decoración relajada y con espacios en los que las últimas tecnologías permiten a los clientes interactuar y compartir sus experiencias y sus imágenes en tiempo real a través de las redes sociales. A Coruña fue la primera ciudad con este nuevo concepto de tienda, a la que se sumaron las primeras aperturas de la cadena en Holanda en mayo de 2011, en Tilburg y La Haya. Durante ese mismo año, Pull&Bear también abrió sus primeras tiendas en Corea del Sur y Marruecos. Al igual que para otras cinco de las cadenas de Inditex, 2011 fue para Pull&Bear el año del lanzamiento de su tienda online en trece países europeos (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, Reino Unido y Suecia). Dentro de las actividades de la celebración de su vigésimo cumpleaños, Pull&Bear hizo un guiño a los clientes que en estas dos décadas han crecido con la marca y lanzó dos colecciones cápsula muy especiales: «Heritage» y «Pull&Bear for Kids».

## Massimo Dutti

Massimo Dutti (www.massimodutti.com) nació en el año 1985 y fue adquirida por Inditex en 1991. Hoy tiene más de 570 establecimientos en 51 mercados. Massimo Dutti ofrece un diseño de moda internacional de calidad, para hombre, mujer y niño, con una variedad de líneas que van desde las más urbanas y sofisticadas hasta la línea sport. Sus servicios centrales se encuentran en Tordera (Barcelona).

Massimo Dutti cerró 2011 con un fuerte crecimiento en sus ventas, un 13 por ciento, hasta 1 013 millones de euros. En este período, la cadena del Grupo Inditex, con una oferta de moda pensada para hombres y mujeres independientes, urbanos y cosmopolitas, abrió 43 tiendas en trece países, entre ellos uno nuevo, Lituania, donde se estrenó con una tienda en la capital, Vilnius. Durante ese año destacó la fuerte expansión de Massimo Dutti en China, donde abrió quince tiendas, muchas de ellas en ciudades en las que no tenía presencia, como Daqing, Shijiazhuang, Guangzhou o Shenzhen, entre otras, hasta cerrar el año con 24 tiendas.

La cadena abrió algunas de sus nuevas tiendas emblemáticas en Europa, entre ellas una en Amsterdam, en la zona del Museumplein, y otra en Moscú, en la avenida Tverskaya, una de las calles más comerciales de la capital rusa.

No obstante, quizá la apertura más emblemática de la cadena durante 2011 fue la de su tienda online. Desde septiembre de 2011, Massimo Dutti cuenta con una plataforma de venta por internet en diez mercados europeos (Alemania, Austria, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Italia, Mónaco, Reino Unido y Suiza), con una exitosa acogida por parte de sus clientes. Semanas antes del lanzamiento de su tienda online, Massimo Dutti inauguraba en su web la plataforma de comunicación

«MD Journal», con recomendaciones, claves de estilo de vida, eventos culturales y noticias afines a los gustos de sus clientes, que se ha convertido en un interesante punto de encuentro con todos los internautas amantes del universo Massimo Dutti.

Siempre pendiente de las necesidades de sus clientes, Massimo Dutti hace innovaciones periódicas tanto en sus colecciones como en sus tiendas, con el objetivo de avanzar al ritmo que marcan sus seguidores.

Si en ejercicios anteriores la cadena lanzó el servicio de trajes a medida, durante 2011 la cadena ha lanzado «Shoes made to order»: zapatos masculinos a medida, bajo pedido. Con esta iniciativa, disponible en una selección de tiendas de la cadena, ofrece al cliente una selección de colores, materiales y detalles de acabados para crear el zapato a su gusto.

## Bershka

Bershka (www.bershka.com) nació en abril de 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda dirigida al público femenino más joven. Desde 2002 ofrece también moda masculina. Las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle. Esta cadena cuenta con más de 810 tiendas en 57 mercados. Sus servicios centrales se hallan en Tordera (Barcelona).

Bershka, la cadena con la propuesta comercial más joven del Grupo Inditex, cerró el ejercicio 2011 con un fuerte impulso en su expansión internacional. Durante ese año, Bershka abrió tiendas en siete mercados (Corea, Indonesia, Marruecos, Malasia, Azerbaiyán, Alemania y Japón), hasta cerrar el ejercicio con tiendas en 57 mercados, lo que la sitúa como la cadena de Inditex con presencia en más países, después de Zara. En algunos de estos nuevos mercados, como Japón y Alemania, Bershka inició su actividad con tiendas muy especiales. Para su estreno en el mercado nipón, en el mes de abril de 2011, la cadena optó por un establecimiento de cuatro plantas y una imponente fachada de cristal delimitada por neones amarillo pop, en el distrito de Shibuya, una de las áreas más comerciales de Tokio.

En esta tienda se dan cita la última tecnología audiovisual y un diseño especialmente creado para la ocasión. Cuatro meses después, Bershka arrancaba en Alemania con una tienda en Berlín, situada en la calle Tauentzienstraße. Este establecimiento, partiendo del diseño interior de la tienda de Tokio, dio un paso más allá enfatizando el carácter joven y vanguardista de la marca mediante el uso del color y la iluminación.

Además, Bershka quiso que su primera tienda en Alemania fuese también un estandarte de la sensibilidad medioambiental de la cadena. El resultado es un establecimiento ecoeficiente que ha conseguido la categoría Platino, la máxima que otorga la certificación LEED, el sello de arquitectura sostenible más exigente en el mundo. El capítulo de tiendas emblemáticas de Bershka en 2011 se completó con otras aperturas destacadas en ubicaciones privilegiadas como la rue Saint François, de Lausana (Suiza), o Bagdad Cadesi, en Estambul (Turquía). Además, junto a otras cinco cadenas de Inditex, Bershka ha iniciado su actividad comercial en internet.

En concreto, su tienda online está operativa en doce mercados europeos (Alemania, Austria,

Bélgica, España, Francia, Irlanda, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, Reino Unido y Suiza). Para su lanzamiento online, Bershka difundió una misteriosa pregunta a sus seguidores en internet y redes sociales: «*Where is fashion?*», que consiguió una extraordinaria interactividad, y cuya respuesta se desveló el día que se iniciaba la venta online: «*Fashion is in shop online! Bershka.com*».

## Stradivarius

Stradivarius (www.e-stradivarius.com), cadena adquirida por Inditex en 1999, acerca a un público femenino joven las últimas tendencias en diseño, tejidos y complementos. Sus tiendas, más de 680 en 46 mercados, son amplias y con una ambientación moderna y dinámica, y ofrecen un gran abanico de posibilidades con un estilo informal e imaginativo. Sus servicios centrales se encuentran en Sallent (Barcelona). En 2011, Stradivarius abrió 91 tiendas, convirtiéndose en una de las cadenas con un mayor número de aperturas durante ese ejercicio. Entre los dieciocho países en los que la cadena de la «clave de sol» abrió tiendas en 2011, destaca el fuerte impulso que ha experimentado su expansión en mercados como China, Rusia y Polonia, con 23, 18 y 10 nuevas tiendas, respectivamente.

Durante 2011, Stradivarius ha completado la renovación de su imagen en internet, que había iniciado el ejercicio anterior, con el lanzamiento de iniciativas online afines al perfil de sus clientes: mujeres jóvenes con estilo informal e imaginativo. Para ellas, la cadena ha lanzado desde Trendtation, una red social especializada en moda, el concurso de imágenes «Sé nuestra Stradiva», con el que la marca ha conseguido intensificar la comunicación bidireccional con sus seguidoras.

Otra de las iniciativas más destacadas de la cadena en el ámbito de internet ha sido el lanzamiento de la revista online *Stradivas Magazine*, que ofrece algo más que un catálogo de productos, con recomendaciones, tendencias generales y sugerencias de moda y estilo de vida. Ambos proyectos han sido el mejor preámbulo para el lanzamiento de la tienda online de la cadena. Stradivarius.com ha iniciado su actividad comercial en internet en seis países europeos: Alemania, España, Francia, Italia, Polonia y Portugal. La cadena ha cerrado el ejercicio con un aumento del 12 por ciento en las ventas, hasta alcanzar los 871 millones de euros. Siguiendo el estilo de crecimiento social de Inditex, Stradivarius compagina su crecimiento comercial con acciones de integración social.

## Oysho

Oysho (www.oysho.com) inició su actividad en 2001. Este formato traslada al sector de la lencería y la ropa interior femenina la filosofía del grupo Inditex, y ofrece las últimas tendencias de moda con calidad y buen precio. Cuenta con más de 480 tiendas en 31 mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Tordera (Barcelona). Oysho celebra su décimo aniversario rebosante de energía y proyectos: seis nuevos mercados, cambio de logo, tiendas más atractivas, e interesantes iniciativas comerciales. La cadena de moda interior femenina lleva diez años revolucionando el sector de la lencería con propuestas divertidas y sexys.

Su oferta también incluye prendas casuales, ropa para estar cómoda en casa y originales accesorios y complementos. En esta década, Oysho ha abierto 483 tiendas en 51 países, entre ellos los seis nuevos mercados en los que entró en 2011: Ucrania, Egipto, Marruecos, Guatemala, República Dominicana y China. En este último mercado, Oysho abrió diecisiete tiendas en línea con la fuerte expansión del Grupo Inditex en Asia. Durante ese ejercicio, Oysho también inició su expansión online con el lanzamiento de su tienda en internet en diez países europeos (Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Reino Unido).

En su décimo cumpleaños, Oysho renovó su logo, dotándolo de una imagen más equilibrada y serena. De las líneas sintéticas de la antigua versión, la marca ha pasado a una tipografía que encaja perfectamente con el nuevo interiorismo de sus tiendas: pequeñas boutiques con encanto, sencillas y acogedoras.

En el ámbito comercial, Oysho lanzó una línea de prendas deportivas en colaboración con Adidas. La colección GYM de Oysho cuenta con un amplio abanico de prendas que se adaptan a las necesidades específicas de cada entrenamiento (running, fitness, danza o yoga, entre otras actividades). Para esta colección, Adidas ha creado unas zapatillas deportivas de venta exclusiva en Oysho.

## Zara Home

Zara Home (www.zarahome.com) es la cadena especializada en artículos para la casa del Grupo Inditex. Zara Home pone especial énfasis en el textil: ropa de cama, de mesa y de baño, que se complementa con vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración. Zara Home ofrece diseño, calidad y artículos novedosos a precios competitivos. Tiene más de 310 tiendas en treinta mercados. Sus servicios centrales se encuentran en Arteixo.

Zara Home cerró el ejercicio 2011 con unas ventas de 317 millones de euros, lo que supuso un incremento del 8 por ciento respecto al ejercicio anterior. Para esta cadena de moda para la casa, 2011 fue un año con aperturas significativas. En total fueron abiertas 26 nuevas tiendas en catorce países, tres de ellos nuevos mercados (Alemania, China y Costa Rica). La entrada de Zara Home en Alemania y China es especialmente relevante para la cadena. En el caso de Alemania, Zara Home se ha estrenado con su primera tienda física, situada en Frankfurt, en Rathenauplatz, una de las calles más transitadas de la ciudad.

Con esta apertura, Zara Home ha dado respuesta a las continuas demandas de sus clientes alemanes a través de internet, ya que la cadena inició la venta online en este mercado en 2007.

Durante 2011, también abrió tiendas en otras ciudades alemanas como Hamburgo y Düsseldorf. Para su estreno en China, Zara Home eligió el centro comercial The Place de Pekín, donde ya tenían presencia comercial Zara y Massimo Dutti.

Durante el mismo ejercicio, la cadena también ha abierto tiendas en otras ciudades como Changchun, Tianjing y Guangzhou. Otras aperturas destacadas de Zara Home durante 2011 tuvieron lugar en George Street, en Londres, y en Van Baerlestraat, adyacente al Museumplein de Amsterdam. En A Coruña, Zara Home abrió su tienda número 300, un buque insignia de dos plantas en la que

predomina la luz natural realzando el carácter sencillo y elegante de la marca.

La cadena ha continuado con su expansión online, con la entrada en dos nuevos mercados, Suiza y Noruega, hasta cerrar el ejercicio 2011 con tiendas online en diecisiete países europeos. En 2007, Zara Home fue la primera cadena del Grupo Inditex en iniciar la venta a través de internet. Durante los ejercicios 2010 y 2011 su experiencia en este canal fue un referente indiscutible para el lanzamiento de las tiendas online de todas las cadenas del grupo (Zara, en 2010, y el resto de las cadenas, en 2011).

## Uterqüe

Uterqüe (www.uterque.es) es el último formato comercial creado por el Grupo Inditex. La oferta comercial de Uterqüe está formada principalmente por complementos de moda (bolsos, calzado y marroquinería, bisutería y otros accesorios tales como pañuelos, gafas, paraguas o sombreros), complementados con una cuidada selección de prendas en textil y piel. En la actualidad, Uterqüe cuenta con más de noventa tiendas en diecisiete mercados.

La estética de las tiendas es elegante y el diseño de los espacios se ha concebido para hacerlas funcionales y con el máximo confort para los clientes. Uterqüe, la cadena más joven de Inditex con solo tres años de vida, sentó en el ejercicio 2011 las bases de su marca y su oferta comercial.

Durante 2011, la marca dedicada a accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad, consiguió unas ventas de 68 millones de euros, afianzando su posicionamiento de marca cosmopolita y exclusiva con 89 tiendas en algunas de las zonas comerciales más selectas. Así, por ejemplo, Uterqüe desembarcó en Palma de Mallorca, con un establecimiento en el paseo del Born; en Casablanca, su primer destino en Marruecos; o en la calle Lippenslaan de la ciudad turística de Knokke, en Bélgica. En este mercado, el Grupo Inditex ha adquirido la red de tiendas de Uterqüe (siete en total), que operaban hasta ahora en régimen de franquicia, para gestionarlas de forma directa.

La cadena ha trasladado su sede de Arteixo (Galicia), donde se encuentra la sede corporativa de Inditex, a Tordera (Barcelona), área en la que también se ubican las oficinas centrales y los centros comerciales de Massimo Dutti, Oysho y Bershka, y donde cuenta con su plataforma logística. En esta nueva localización, más amplia y próxima a sus operaciones logísticas, Uterqüe y sus equipos de diseño y comercial están preparados para seguir creciendo de forma global.

Para Uterqüe, igual que para otras cadenas de Inditex, 2011 fue el año de su lanzamiento comercial online en seis mercados europeos (Alemania, España, Francia, Portugal, Reino Unido y Suiza). Para su tienda en internet, la cadena ha apostado por una cuidada imagen con el objetivo de reflejar fielmente la calidad de los materiales de sus productos, y un cualificado servicio al cliente, ya que tanto la calidad de los productos como la atención al cliente son dos señas clave de identidad de la cadena.

## Los proyectos de futuro

Pero los proyectos de Inditex, para todas y cada una de sus marcas, no cesan. El presidente del gigante textil anunció el lanzamiento de Zara online en los primeros días de septiembre en China, un hito que consideró importante por la expansión de la marca en este mercado, donde tiene un centenar de tiendas. También anunció la entrada de la cadena Massimo Dutti en Estados Unidos por la puerta grande —al ocupar un local en el que antes operaba Zara, en la Quinta Avenida—, así como en Canadá. Por otro lado, durante el mes de mayo de 2012 se abrieron las primeras tiendas de Inditex en Ecuador, por lo que el grupo se encuentra presente en 85 mercados.

El grupo textil también ha reforzado su apuesta por la inversión en España con el inicio de las obras de ampliación de la sede central del grupo en Arteixo. La nueva fase añadirá 70 000 metros cuadrados a los 90 000 existentes, en donde se encuentran tanto los servicios centrales del grupo como los equipos comerciales, creativos y de diseño de Zara y Zara Home. La ampliación, que supondrá una inversión aproximada de 100 millones de euros, permitirá generar unos cuatrocientos nuevos puestos de trabajo.

Igualmente, la plataforma logística de última generación que el grupo ha proyectado abrir en Tordera para albergar las operaciones de Massimo Dutti comenzaría su actividad en septiembre de 2012. La inversión en el proyecto global de ampliación de Tordera se elevó a 190 millones de euros, y se propuso generar unos quinientos puestos de trabajo.

Como reflejo del impacto que el crecimiento internacional del grupo tiene en su nivel de actividad en España, Inditex cuenta con unos 5 500 proveedores en nuestro país, a los que genera un volumen de negocio anual en torno a 2 000 millones de euros.

Otro capítulo relevante de la intervención del presidente de Inditex ante la Junta de Accionistas fue el centrado en las políticas de sostenibilidad de Inditex. En este terreno, Inditex ha avanzado en su oferta de productos respetuosos con el medioambiente, con apuestas como el algodón orgánico o las fibras biodegradables, y la adhesión a organizaciones como Better Cotton Initiative, CEO Water Mandate o Textile Exchange.

En el área logística, el objetivo del grupo es reducir las emisiones de efecto invernadero de esta actividad un 20 por ciento hasta 2020, a través de la aplicación de medidas de eficiencia energética en todas las actividades relacionadas. Cabe destacar en este sentido que el nuevo centro logístico en Tordera está aplicando desde su diseño un modelo ambiental ecoeficiente que le permite optar a la Certificación LEED de nivel oro.

En el área de la relación con los proveedores, el presidente de Inditex destacó el nivel de implantación del Código de Conducta para Fabricantes Externos y el trabajo desarrollado en los clusters de proveedores del grupo, y se refirió a la estrategia medioambiental que representa el proyecto Green Code, que establece líneas de actuación para mejorar la sostenibilidad de los productos y los procesos industriales desarrollados por los proveedores.

En el empleo, además de los más de 9 000 nuevos puestos de trabajo creados durante 2011, Isla destacó las políticas de formación y promoción interna. Durante el último ejercicio, más de un millar de empleados fueron promocionados y el 75 por ciento de las vacantes fueron cubiertas con profesionales del grupo. El 10 por ciento de la plantilla participa cada año en programas internos de desarrollo y, solo en 2011, se dedicaron más de un millón de horas de formación específica según el puesto de trabajo.

Además, la venta por internet en China de las prendas de Zara se marcó como uno de los objetivos a lograr en septiembre de 2012. En la actualidad, se puede comprar moda de la cadena a través de la página web en dieciséis países europeos, en Estados Unidos y en Japón.

Pablo Isla anunció que no alteraría los fundamentos que han hecho posible que Inditex sea la mayor empresa por valor bursátil de España. Y esto significa que toda su forma de trabajar y de organizarse seguirá girando en torno al cliente, es decir siguiendo la línea marcada por Amancio Ortega en años precedentes. Este nunca alteró nada si funcionaba bien, y como en la actualidad las bases están bien fundamentadas, no es necesario revisar las prioridades organizativas y estratégicas para garantizar el futuro.

El compromiso de Inditex con el cliente amplió su espectro con el lanzamiento online de todas las cadenas del grupo. A las tiendas en internet que ya tenían Zara y Zara Home, se unieron las del resto de las cadenas del grupo (Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe) en varios países europeos. Todas ellas con las últimas tendencias y el mismo nivel de exigencia que en las tiendas físicas. De hecho, internet, junto a las redes sociales, se ha convertido en uno de los principales barómetros de la satisfacción de los clientes de todas las marcas del Grupo Inditex. La web de Zara, por ejemplo, supera ya el millón de visitas diarias, y en Facebook las cadenas de Inditex cuentan con más de 21 millones de seguidores.

Entre los hitos empresariales de 2011 destacan el estreno de Zara en Australia, con una tienda en la localización comercial más destacada de Sidney, y el hecho de que Zara Home abriera su primera tienda en Alemania. El área peatonal de Pitt Street, en el centro financiero de Sidney, es el primer destino de Zara en Australia. El establecimiento, de tres plantas, se abre a la concurrida Pitt Street, con una fachada de más de 22 metros y seis escaparates.

En el caso de Zara Home, para su primer establecimiento en Alemania, la cadena optó por Rathenauplatz, el corazón comercial de la capital financiera alemana. Este no ha sido el único paso para consolidar el crecimiento continuo de Zara ya que la marca fundada por Amancio Ortega también ha abierto sus primeras tiendas en Taiwán y en Sudáfrica.

Zara inició su actividad en Taiwán con la inauguración de una tienda en uno de los rascacielos más altos del mundo, un icono arquitectónico de la capital taiwanesa, y en Sudáfrica, con una tienda de 2 700 metros cuadrados de superficie de venta en Sandton City, un nuevo centro comercial de Johannesburgo.

Stradivarius, Oysho y Uterqüe se han lanzado a la venta online y Zara amplía su tienda en internet a Estados Unidos, con envíos a los cincuenta estados.

# Conclusiones

Zara es el fenómeno del momento. Cuesta creer que en plena crisis económica en España y con las graves dificultades por las que están atravesando miles de empresas, exista un grupo textil que rompe récords de ventas, crea empleo dentro y fuera de nuestro país, invierte más de 1 000 millones de euros y ha logrado exportar una marca conocida en todo el mundo.

Zara despierta admiración y es motivo de estudio por parte de profesores, estudiantes universitarios y directivos de otras compañías de confección y distribución, que intentan descubrir cuál es la fórmula de su éxito. Pero la fórmula no está en una caja fuerte de un lugar lejano, como dicen que se esconde el mayor secreto de la bebida refrescante más popular del planeta, sino que reposa en unos cimientos que se han mantenido intactos en los últimos 35 años. Es complicado encontrar otra empresa del tamaño de la valoración en bolsa de Inditex (43 000 millones de euros en junio de 2012) que le deba tanto a una sola persona. Quizá pueda parecer pretencioso, pero todo gira en torno a los valores y a las experiencias transmitidas por este hombre que nació en un pequeño pueblo de León y llegó de niño a A Coruña, frente al duro y lluvioso Atlántico de Galicia.

Zara nació de la determinación de un hombre que ha logrado forjar el mayor imperio de la moda rápida y asequible sin tener estudios, sin contar con un máster de alguna conocida escuela de negocios que le acredite.

Amancio Ortega ha basado su «fórmula» en tres conceptos que se complementan en una ecuación que se mantiene viva: poner al cliente en el centro del negocio, elaborar ropa cómoda a un precio asequible y simplificar al máximo los intermediarios entre el momento en que se diseña la prenda hasta que llega a manos del cliente.

Pero hay otro factor fundamental en esta ecuación en que se basa Zara y que se cumple en el resto de las siete marcas que conforman el grupo textil Inditex: la tienda. La tienda es el punto de contacto con el cliente para captar sus gustos, sus preferencias, lo que gusta o no gusta. Así, las tiendas actúan como si fueran «esponjas» para absorber información y luego procesarla y compartirla entre los diseñadores.

La eficiencia de esta estructura de trabajo no se consigue por casualidad, sino que es fruto de la dura experiencia vital de Amancio Ortega, que nació en una familia con escasos recursos y llegó a Galicia huyendo de las miserias de la posguerra. Aquel niño que empezó como chico de los recados y repartidor de camisas a medida, y recorría en bicicleta las calles de A Coruña, fue asimilando una forma de trabajar así como los gustos de los clientes a los que servía las prendas.

Pero para conseguir llegar a la conclusión de que el cliente es el jefe hacía falta una virtud que no tenía ninguna de las empresas competidoras: inmediatez. Había que dar una respuesta rápida a las necesidades del consumidor. Se necesitaba inmediatez en adivinar cuáles eran sus demandas, e inmediatez en colgarlas en las perchas. Una de las claves de su éxito fue la organización de su modelo de negocio: realizar todo el proceso, es decir, diseño, fabricación, logística, distribución y venta en locales propios.

Pero las tiendas se convierten en el centro de todo. No termina ahí el proceso, sino que es donde

comienza. Los diseñadores están en continuo contacto con los establecimientos, donde les informan no solo de las prendas que más se compran, sino de las que no tienen éxito y, sobre todo, de las que están buscando los clientes. Las responsables de los locales —en su mayoría mujeres— recogen la información y les comunican a los equipos de diseño las tendencias que está pidiendo el consumidor.

Todos los establecimientos están conectados con la central en Arteixo, en Galicia. Dos veces por semana —martes y jueves—, las encargadas, tras comprobar las ventas de los últimos días, realizan los pedidos directamente a la fábrica, sin más intermediarios. Y aquí aparece otra de las claves del éxito de Inditex: en 48 horas el pedido puede estar en cualquiera de las más de 5 000 tiendas del grupo Inditex que los ocho formatos tienen repartidas en 85 países de todo el mundo.

En sus primeros años, el fundador de Inditex optó por darle la vuelta al concepto habitual de relación con el cliente: no era el diseñador el que marcaba lo que tenía que vestir el consumidor, sino que era el consumidor el que le decía lo que quería ponerse. En resumen, el cliente es el jefe. Él es el que propone, e Inditex, el que dispone. Hay que vender lo que el consumidor pide. En principio, parece fácil de decir, pero su realización es compleja.

La calle se convirtió en la mejor fuente de inspiración de los diseñadores de Zara. A medida que crecía la firma, aumentaron las personas que se dedicaban a viajar por el mundo, siguiendo las últimas tendencias de moda para luego plasmarlas en sus bocetos.

Pero Inditex complicó aún más lo imposible. Hasta que apareció Zara, el sector de la moda optaba por poner en el mercado dos colecciones al año, por lo que se hacían con seis u ocho meses de antelación. En la textil gallega, desde que se diseña una colección hasta que llega al punto de venta, pasan solo dos semanas.

Es lo que llaman producción *just in time* o *fast fashion*, una forma de operar que trae más beneficios que desventajas: se produce gran parte de la ropa al momento y a la carta, y solo la que se va a vender; casi no hay costos de almacenamiento al no contar prácticamente con stocks; si un producto no tiene salida, el problema es menor; se renueva completamente la mayor parte de la ropa en unas pocas semanas y la producción de cada prenda es limitada.

En definitiva, la mercancía es fresca y la tienda también. La mayor parte de sus competidores se abastece en países asiáticos, mientras que la multinacional coruñesa solo adquiere un tercio de la mercancía en esta región. La mayoría de las prendas se produce en España —en la zona noroeste—, Portugal y Marruecos. Esta forma de actuar también proporciona una gran flexibilidad para mandar las últimas novedades a sus establecimientos en el menor tiempo posible. El tiempo es oro, reza otra de las máximas de Amancio Ortega.

Y para terminar de conquistar el mundo de la moda, a Ortega se le ocurrió diversificar su oferta. Si las marcas de vehículos eran capaces de ofrecer un coche para cada cliente, ¿por qué no podía hacerse lo mismo con la ropa? Así, tras Zara, nació Pull&Bear (1991), Massimo Dutti (creada en 1985, y adquirida por Inditex en 1991); Bershka (1998); Stradivarius (adquirida en 1999); Oysho (2001); Zara Home (2003) y Uterqüe (2008).

Pero la gran idea de Amancio Ortega no hubiera sido posible sin un gran canal de distribución. Y en este apartado, las plataformas logísticas, todas de su propiedad, son la pieza fundamental del engranaje que permite que las prendas solicitadas y los nuevos modelos lleguen a cualquier lugar del mundo en un máximo de dos días (24 horas si es una tienda europea y 48 si es de América o Asia).

En España dispone de diez centros de estas características y entre todos suman una superficie que supera el millón de metros cuadrados.

La tienda no solo es el centro del modelo Inditex, es su mejor publicidad, y casi la única. La multinacional no realiza grandes campañas publicitarias; como mucho, en las páginas de los periódicos se anuncian escuetamente las rebajas de invierno y las de verano, o la convocatoria de la junta de accionistas que se celebra todos los años en julio. Tampoco utiliza modelos conocidas para sus catálogos. Su verdadera publicidad arranca con la selección del emplazamiento de las tiendas, después con sus escaparates y, por último, con la forma de colocar las prendas. Nada se deja al azar, ni la luz, ni la música ambiente, ni el aroma del local.

Desde el principio, Amancio Ortega siempre ha querido que sus tiendas se ubicaran en las principales ciudades del mundo y siempre en las más relevantes arterias comerciales.

Amancio Ortega se ha convertido, probablemente, en el empresario más exitoso de la historia de España, y los emprendedores y empresarios necesitan un hombre con esta trayectoria para que su testimonio y su ímpetu les ayude en los tiempos de crisis y de incertidumbre en los que estamos inmersos desde el inicio de la crisis en 2007.

Según la revista *Forbes*, en 2012, Amancio Ortega se situaba el quinto lugar en la lista de hombres más ricos del mundo por su patrimonio, en con una fortuna valorada en 28 500 millones de euros. Los analistas financieros aseguran que la fortuna de Ortega crece a razón de 500 u 800 millones de euros anuales.

El dinero es un «medio» no un «fin», ha dicho en alguna ocasión Amancio Ortega, para añadir luego: «No vale la pena ser empresario solo para ser rico. El dinero, en esas dimensiones a las que hemos llegado nosotros, no nos va a hacer falta. El dinero solo tiene sentido, para mí, si se orienta a conseguir objetivos. Y si tienes éxito, que sirva para ayudar a que lleguen a ser algo en la vida tantas personas que dependen de nosotros».

Todos nacemos para algo y Ortega lo ha tenido siempre claro: «Tengo el convencimiento absoluto de que todos venimos al mundo a cumplir una misión. Aquí ninguno está por casualidad. Cuando echo la vista atrás y veo todo lo que ha pasado en estos años, es como un sueño imposible. Hay una razón de ser importante en todo lo que ha ocurrido. Hoy costaría mucho poner en marcha esta compañía y eso me hace feliz y al mismo tiempo me abruma».

Según Amancio Ortega, sin su equipo de colaboradores no habría sido posible el éxito de Inditex: «Mi éxito es el de todos los que colaboran y han colaborado conmigo. Un ser humano no puede ser tan inteligente, tan poderoso o tan prepotente como para hacer él solo una empresa de este calibre. Son muchos los que se han dejado la vida en la empresa. Son muchos los que han hecho realidad esta joya desde el principio hasta hoy».

¿Y que busca Ortega en su equipo? Varias cosas: «La primera, de la que se derivan las demás, es un serio sentido del compromiso con lo que va a hacer. ¿Esta persona se cree lo que dice al mostrar su empeño por trabajar con nosotros? Siempre he buscado gente que encaje en la compañía, que comprenda bien nuestros valores. Uno de ellos es que nuestra responsabilidad exige una ejecución muy rápida en cualquier puesto».

El fundador de Zara habla de la necesidad de seguir siempre atento: «La autocomplacencia es lo peor si quieres conseguir hacer algo importante. En esta compañía nunca nos hemos confiado, ni en

aquellos años en los que dábamos los primeros pasos, ni ahora que tenemos tiendas por todo el mundo. El optimismo ciego es negativo. Hay que tener siempre un afán de superación y una constante capacidad de crítica. Siempre pensé que para triunfar teníamos que poner la organización boca abajo cada día».

El trabajo y la exigencia son, según él, dos premisas que deben ser aplicadas en el trabajo del día a día: «Lo mío, desde que empecé, ha sido una dedicación plena al trabajo, junto a la máxima exigencia. Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía y siempre he intentado inculcar esto mismo a todos los que me rodean».

Ortega habla también de su pasión por el crecimiento: «Desde que no era nadie ni tenía apenas nada, soñaba con crecer. El crecimiento es un mecanismo de supervivencia; si no hay crecimiento, una compañía se muere. Con más de setenta años siento lo mismo, que no se puede dejar de crecer».

Esa pasión por seguir aprendiendo en su trabajo diario en Inditex no la defiende solo él, también la destaca el actual presidente, Pablo Isla refiriéndose a Ortega: «Quizá no tenga una formación académica, pero tiene una formación superior a cualquiera desde el punto de vista empresarial. Está permanentemente alerta, va más allá de la intuición y del sentido común. Se ha formado mucho de manera autodidacta, por la inquietud que siempre ha tenido».

Dos cualidades destacables de Ortega son su humildad y su capacidad de escuchar. Estas pueden sorprender en un mundo cada vez más competitivo, más pequeño y donde los líderes muestran su capacidad de imponer su autoridad. En Inditex la autoridad también existe, pero cada empleado es responsable de sus decisiones.

A esta maquinaria capaz de generar 900 millones de prendas al año le queda mucha vida por delante. Y esto es previsible sobre todo teniendo en cuenta que deberá atender a las necesidades de millones de personas de países en desarrollo que cada vez quieren participar más de la oferta de moda global que proponen Zara y las otras siete marcas del grupo Inditex.

Queda todavía por saber si la forma de trabajar que Amancio Ortega ha conseguido implantar en Inditex seguirá funcionando sin él, y si todas sus marcas, con Zara a la cabeza, podrán resistir la tentación de no morir de éxito.

# Fuentes bibliográficas


arez, Luis Alonso, *La economía de Galicia, una panorámica de 1750 a 2010*, estudio universitario publicado en: Historia contemporánea, ISSN 1130-2402, N.º 42, 2011, págs. 15-66.

nco, Xabier R. y Salgado, Jesús, *Amancio Ortega: de cero a Zara*, La Esfera de los Libros, Madrid, 2011.

:mawat, Pankaj y Nueno, José Luis, *Zara: moda rápida*, caso de estudio para la escuela de negocios IESE, Barcelona, 2003.

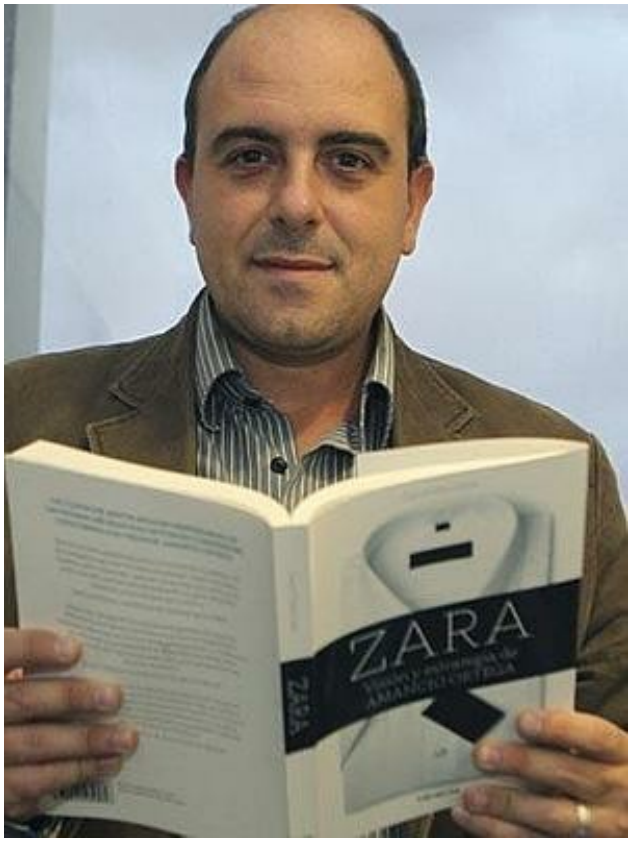
mmond, Janice H. y G. Kelly, Maura, *Quick response in the Apparel Industry*, HBS, Boston, Harvard Business School Publishing, 1991.

:a Fernández-Balbuena, Gustavo, *Las verdaderas razones del éxito de Inditex*, estudio, www.comercioexterior.ub.es/tesina.

noria anual de Inditex, 2010.

noria anual de Inditex, 2011.

hea, Covadonga, *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*, La Esfera de los Libros, Madrid, 2008.




David Martínez. Licenciado en Periodismo por la Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull en Barcelona y diplomado en Periodismo Internacional por la Universidad de la Sorbona en París, David Martínez se ha especializado en la publicación de reportajes sobre la construcción europea, política y economía de Francia, Oriente Próximo y en perfiles de empresas de éxito. Cuenta con másters y cursos de posgrado en Periodismo Económico y Periodismo Internacional, y ha trabajado en *El País*, *El Periódico de Catalunya*, *ABC*, *La Razón*, *Expansión*, *El Economista* y el diario online *El Confidencial.com*. Desde 2010 ocupa el puesto de redactor con responsabilidad en la coordinación de las secciones de Economía e Internacional en la edición digital de *La Vanguardia.com*.

Puede seguir a David Martínez en twitter: @dv_martinez