

ZARA Y SU FAMILIA¹

“Vender moda es como vender pescado. El pescado fresco, igual que una prenda con el diseño y color de moda, se vende rápido y a un precio alto. La pesca del día anterior tiene que rebajarse y puede no llegar siquiera a venderse”.

Amancio Ortega, Fundador del Grupo Inditex.

En 2015, Inditex se encontraba entre las empresas con mayor crecimiento a nivel mundial². Según su Presidente, Pablo Isla, su presencia internacional y su modelo de negocio eran las claves que habían permitido al grupo incrementar su facturación de forma sostenida. Isla sostenía que el techo aún estaba lejos:

“Vemos mucho potencial de crecimiento de nuestros formatos comerciales en los diferentes mercados. Además, el potencial de desarrollo de la venta online está por calibrar.

Seguiremos con el proceso de reestructuración de establecimientos, tanto con la incorporación de la nueva imagen, como con la absorción de tiendas pequeñas por otras más grandes, pero la verdadera clave de nuestro negocio está en no perder la esencia que nos ha traído hasta aquí: Ser capaces de conectar de forma rápida y flexible la fabricación y la demanda”.

Entre los principales retos de Inditex para los años siguientes, se encontraba el modelo de sostenibilidad de la empresa. La Cadena de Suministro debía evolucionar hacia aspectos que ganaban en importancia cada día: los estándares éticos, medioambientales y de seguridad y salud. Todo ello se materializaba en su programa “Right to Wear” y en un plan estratégico para la cadena de suministro sostenible 2015-2018.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a M^a Isabel Lora Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

La información contenida en este caso ha sido recabada de fuentes públicas como memorias anuales, informes sectoriales, prensa, etc.

Copyright © Julio 2015, Instituto Internacional San Telmo. España. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado en enero de 2016.

² El [informe de Deloitte Global Powers of Retailing](#) recoge los datos de las 250 empresas minoristas del mundo que facturan más de 3.800 millones de dólares. En conjunto, ingresaron 4,35 billones de dólares, frenando su crecimiento al 4,1%. Con carácter general, las cifras incluyen solo las ventas minoristas.

ANTECEDENTES

Hijo de un ferroviario vallisoletano, Amancio Ortega Gaona³ comenzó a trabajar con sólo 13 años como mozo de reparto en la camisería Gala, uno de los negocios comerciales más célebres de La Coruña. Al poco tiempo, le contrataron en la mercería La Maja. No tardó en aventurarse con un negocio propio al que bautizó en 1963 con el nombre de Confecciones GOA y donde comenzó a fabricar batas de boatiné⁴ para clientes mayoristas. Muy pronto se dio a conocer por toda Galicia. A principios de los setenta, contaba con medio millar de empleados.

En 1975, un cliente alemán canceló un pedido considerable, lo que puso al negocio en serias dificultades. Amancio apostó por una huida hacia adelante y decidió abrir su primera tienda **ZARA** en La Coruña, en principio, para dar salida a excesos de producción, órdenes canceladas y devoluciones.

Pronto, Amancio se dio cuenta que intentar vender productos en contra de la tendencia natural de compra de los clientes le generaba grandes inventarios y le obligaba a hacer considerables rebajas de precio, en ocasiones, por debajo del coste de fabricación. Esta lección le llevó a ver el negocio de otra forma. Pasó de *“fabricar para vender, a fabricar lo que se venda”*. Esta idea había guiado la evolución de la compañía desde entonces, como el fundador solía decir: *“Para nosotros es crítico tener cinco dedos tocando la fábrica y los otros cinco tocando al cliente”*.

Inditex fue creada en 1985. Su única marca entonces (ZARA), se extendió rápidamente por España. Al final de la década, se abrieron tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990), eligiendo siempre emplazamientos privilegiados. En 1989 se creó Tempe, la sociedad encargada de diseñar, fabricar y distribuir el calzado. La primera colección de calzado llegó a la sección de niño de las tiendas de Zara en 1990.

A partir de 1991 se produjo un intenso proceso de diversificación, acompañado de un gran crecimiento. Nuevas enseñas salían al mercado orientadas a distintos segmentos de clientes. Tenían gestión propia dentro del grupo, pero replicando el modelo operativo de ZARA. En 1991 se creó la cadena **Pull & Bear** y se adquirió el 65% de la cadena **Massimo Dutti**, compra que se completaría en 1995. Ese mismo año se abrió la primera tienda de **Kiddy's Class** (moda infantil).

Pasados unos años, en 1998, comenzó a operar la marca **Bershka** y al año siguiente se adquirió **Stradivarius**. Seguidamente, **Lefties**⁵ pasó a formar parte de Inditex, como *outlet* de Zara, aunque poco después de su adquisición el 70% de lo que vendía formaba parte de su colección propia. Más tarde, en 2001, se lanzó la cadena de lencería **Oysho**.

³ Busdongo, León, 28 de marzo de 1936.

⁴ Tipo de tejido, relleno de láminas de algodón, con aspecto acolchado.

⁵ Lefties no era considerada una enseña independiente y se incluía dentro de Zara.

Inditex comenzó a cotizar en la bolsa de Madrid el 23 de mayo de 2001; dos meses después el grupo ya formaba parte del Ibex 35. Inauguró a un precio de 14,7 €, anotando una subida del 22,45% durante ese mismo día. El anexo 1 muestra la evolución de la cotización.

Desde sus inicios, el grupo tenía un centro de distribución en Arteixo, La Coruña. Sin embargo, la expansión continuó también en este aspecto con la apertura, en 2003, de otro en Zaragoza. Ese mismo año se produjo el lanzamiento de **Zara Home**.

En 2006, Inditex amplió su capacidad de distribución con la apertura en León de un importante centro logístico para el noroeste español y, al año siguiente, inauguró la plataforma logística en Alcalá Meco, en Madrid.

El desembarco de Inditex en la venta por internet se produjo en 2007, al poner en marcha la primera **tienda online** del grupo de la mano de Zara Home. En el anexo 2 pueden verse las tiendas *online* de cada formato comercial.

En 2008, Inditex lanzó la cadena de complementos **Uterqüe**. Al final de ese año, Inditex extendía su presencia a 72 países, atendiendo a un amplio rango de clientes gracias a la diversidad de cadenas. En el anexo 3 se explica el posicionamiento de las marcas del grupo.

En julio de 2011 comenzó a operar en España *Fashion Retail*, la filial encargada de las tiendas virtuales de Inditex. Al cierre de ese ejercicio, la tienda *online* estaba operativa en 16 países europeos⁶.

Además de Amancio Ortega, hubo dos personas clave en el desarrollo de la firma: José María Castellano y Pablo Isla. Castellano fue consejero delegado hasta que en 2005 lo sustituyó Isla. Éste asumió también la presidencia del grupo en julio de 2011 y Ortega dejó de ostentar cargo ejecutivo alguno en la compañía.

Con Isla al frente, el grupo Inditex ampliaba su presencia comercial a los cinco continentes, superando las 6.000 tiendas en 76 mercados y reforzando su estrategia multicanal. La venta por internet se extendió a todas las enseñas del grupo y se inauguraron las tiendas *online* de Zara en Estados Unidos y Japón.

Según Forbes⁷, en 2015, la fortuna de Amancio Ortega estaba valorada en 57.600 millones de euros, manteniéndolo como el hombre más rico de España y cuarto del mundo detrás de Bill Gates, Carlos Slim y Warren Buffet, con 70.700, 69.000 y 65.000 millones de euros, respectivamente.

⁶ Inditex comenzó a vender artículos por Internet en 2007, pero sólo a través de la marca Zara Home. En septiembre de 2010 amplió su venta electrónica a Zara.

⁷ Revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Cada año Forbes publicaba su lista de las personas más ricas del mundo («The World's Richest People»).