

# 5

## La internacionalización de la empresa

**Pablo Isla**  
**Presidente de INDITEX**

Cada modelo empresarial, cada compañía individual, tienen su propio patrón de crecimiento, el que mejor se adapta a sus características propias y a las condiciones concretas del mercado en el que desarrollan su actividad. Inditex forjó su carácter desde su origen en el constante crecimiento de su actividad comercial y, de forma muy principal, a través de la internacionalización.

Este esquema se ha desarrollado a partir de una piedra angular: la consideración de cada uno de los puntos de venta como un centro neurálgico de nuestra actividad. Así, cada una de las tiendas, individualmente, es considerada como el punto sobre el que pivota la toma de decisiones. Y ello es así porque la tienda es el lugar de encuentro con el cliente, una fuente de información constante para toda la organización y el principal instrumento en el que se apoya un modelo marcado por la flexibilidad y la capacidad de adaptación rápida y continua a las demandas del mercado.

Desde estos cimientos el grupo Inditex se ha proyectado como un distribuidor de moda de carácter global, que aprovecha las oportunidades de crecimiento en los cinco continentes y que se aproxima a sus clientes a través de ocho formatos comerciales. En el último periodo, además, el lanzamiento y progresiva extensión de las ventas a través de internet le han dado el carácter multicanal.

Hoy Inditex está presente, con más de 5.000 tiendas de sus diferentes cadenas (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe) en 85 mercados, y cuenta con un equipo profesional que supera las 110.000 personas en todo el mundo.

Podemos afirmar que, desde su origen, Inditex es una organización concebida para crecer y extender su actividad y que la internacionalización es una estrategia que forma parte de su esencia como negocio. El recorrido por la historia de esta organización, desde los primeros pasos en el mundo empresarial de su fundador, Amancio Ortega, en la década de los años 60, nos muestra un camino marcado por la innovación, la tenacidad y la capacidad de iniciativa, siempre con el cliente como juez de cualquiera de sus actuaciones.

Ya desde su origen, Zara llevaba grabado en su ADN el gen de la expansión. Primero, dentro del mercado nacional ya que, tras la apertura de una docena de tiendas en diferentes ciudades gallegas (A Coruña, Vigo, Lugo, Santiago, Ourense...) entre 1975 y 1980, sus establecimientos fueron llegando progresivamente a puntos más alejados, primero del área noroccidental de la península y más tarde del resto. Entre 1981 y 1988 se abrieron las primeras tiendas de la cadena en las principales ciudades españolas.

Poco después, en el ámbito internacional. En diciembre de 1988 se produjo la primera apertura fuera de nuestras fronteras, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto. A ésta siguen, en 1989 y 1990 respectivamente, las aperturas en Nueva York y París, que suponen una inflexión significativa en el proceso de expansión. En ambos casos se trata de dar los primeros pasos en dos importantes mercados internacionales y de obtener también un retorno en términos de imagen, al situar a Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.

A lo largo de la década de los 90, Zara va implantándose progresivamente en un número creciente de países, con un ritmo de aperturas cada vez mayor y más llamativo. Además, se incorporan nuevas cadenas al grupo, con el objetivo de perfeccionar el acercamiento a clientes en segmentos concretos del mercado, cada una de ellas con sus propios planes de internacionalización. En la mayoría de los casos, Zara ha sido la primera cadena en llegar a los nuevos países, acumulando experiencia que ha facilitado la implantación posterior del resto de los conceptos. Esta experiencia

acumulada ha permitido también que la expansión internacional se haya acelerado en las cadenas cuya creación es más reciente.

Gracias a este carácter, en los últimos diez años Inditex ha pasado de poco más de 1.500 tiendas a más de 5.600 en la actualidad; de estar presente en apenas 40 mercados, a 85 hoy en día; de unos 30.000 empleados a más de 110.000.

En este crecimiento existen diversos aspectos concretos que pueden ser considerados de carácter estratégico, entre los que cabe destacar singularmente tres elementos clave: el producto, la logística y el componente humano.

Respecto al producto, la primera pregunta que puede surgir es cómo ha afectado este crecimiento a su calidad y al proceso de producción. De hecho estamos hablando de cifras nada desdeñables: se ha pasado de unas 600 referencias o modelos de prendas que se fabricaban a principios de los 80, a producir en la actualidad más de 40.000 modelos diferentes. Estamos hablando de un volumen aproximado de no más de un millón de prendas anuales por aquel entonces a los casi 900 millones de unidades que se fabrican en la actualidad.

Esta progresión de la producción ha permitido mejorar en la misma proporción la calidad, gracias a diversos factores. Entre ellos, cabe destacar las mejores oportunidades de compra con las que cuenta en la actualidad el grupo y que permiten tener acceso a los mejores y más profesionales proveedores del mundo, la mejora de los estándares de calidad –que se han ido superando año a año– y una cada vez mayor exigencia del consumidor respecto al producto.

El crecimiento de la actividad comercial ha llevado aparejada la necesidad de incrementar de manera constante la capacidad logística del grupo, que asegura que nuestros clientes encuentren en las tiendas el producto que buscan en el momento adecuado. El envío de nuevos productos a las tiendas dos veces por semana, implantado ya en la primera tienda Zara desde su apertura, obliga a contar con una estructura lo-

gística que en la actualidad cuenta con ocho grandes plataformas ubicadas en diferentes puntos de España que emplean a más de 5.000 personas. Una estructura que crece siempre un paso por delante de la actividad comercial: recientemente hemos anunciado el proyecto para poner en marcha la que será la novena de nuestras plataformas, también en España.

El tercer elemento es sin duda el más relevante: el equipo humano que forma parte de esta experiencia empresarial única. A pesar de la progresión en las cifras, en ningún momento se ha perdido el espíritu con el que nació este proyecto, y que se concreta en una constante adaptación y una permanente flexibilidad para resolver y solucionar los retos que día a día inevitablemente se plantean en una compañía con un ritmo de crecimiento tan rápido.

Una constante en la política de recursos humanos del grupo desde sus primeros pasos es el gran peso que la promoción interna tiene en la organización, apoyada por una fuerte inversión en formación. Una parte muy relevante de los nuevos puestos, en todas las áreas de la organización, se cubre con los propios empleados, con lo que ello implica en términos de motivación y desarrollo profesional.

En este sentido, cabe destacar igualmente el alto grado de multiculturalidad de nuestra organización, en la que conviven y colaboran personas de más de 120 nacionalidades que convierten su diversidad en un valor y en una fortaleza.

Toda esta dimensión internacional está acompañada por el hecho de que España se ha constituido en la base sólida desde donde asentar todo el crecimiento. La Sede Central y las plataformas logísticas se convierten de esta forma en un factor de llamada tanto de equipos humanos de alto valor añadido como de investigación y desarrollo de tecnología avanzada y pionera, sin olvidar el hecho del impulso que permite este ciclo virtuoso a los más de 5.000 proveedores que acompañan al Grupo en España. Es por ello que hemos anunciado recientemente la construcción de 200.000 metros cuadrados nuevos en diferentes puntos de España dedicados tanto a áreas de diseño y comercial como logísticas, con una inversión de 450 millones de euros.

Con estas bases, Inditex mantiene su filosofía de crecimiento y busca aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan en todo el mundo. Precisamente es ésta una de las señas de identidad más acusadas del Grupo, ya que esta aspiración global le ha permitido tener presencia en los Cinco Continentes, abriendo cada nueva tienda como si se tratara de la primera, con la misma ilusión e idéntico espíritu de servicio. Porque si algo caracteriza el crecimiento de Inditex, más allá de las cifras, es sin lugar a dudas el corazón, el empeño y la iniciativa de cada una de las personas que forman parte de este grupo, que han logrado mantener intacta desde el origen su vocación por el crecimiento.