IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-302-005
DG-1352

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

LA INTERNACIONALIZACION DEL GRUPO INDITEX: RETOS ANTE EL 2000

En enero de 1999, y haciendo una mirada retrospectiva hacia una década atrás, el éxito de la expansión internacional del grupo Inditex era indiscutible. En 1989, la compañía gallega había inaugurado su primera tienda en el exterior, siendo Portugal el país elegido para iniciar esta aventura internacional. Diez años después, Inditex estaba presente en casi una veintena de países y el 45% de su facturación procedía del exterior. Los planes para 1999 indicaban un empuje en su trayectoria internacional. La compañía quería estar presente en nuevos países y alcanzar una facturación internacional del 52% sobre el total del grupo.

Aunque los pronósticos eran favorables, este ambicioso plan de expansión podía poner en peligro los elementos que habían contribuido al éxito de la compañía años atrás. Algunos de los factores que habían ayudado a mantener bajos los costes de producción, conservando los estándares de calidad e innovación, estaban siendo alterados en el exterior. Por otra parte, se planteaban cambios a niveles estratégicos, como establecer fábricas propias en terceros países o salir a bolsa para poder financiar este crecimiento. Cabía plantearse si estos cambios eran necesarios para continuar con éxito en un sector tan competitivo y cambiante como el de la confección, o si se trataba de decisiones precipitadas y arriesgadas que podían poner en peligro la trayectoria ascendente de la compañía.

Caso preparado por Vera Baena y Pepa Chiarri, MBA 1999, bajo la supervisión de la Profesora Africa Ariño, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Octubre de 2001.
Copyright © 2001, IESE.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 18/4/02

El sector de la confección

El sector de la confección, delimitado por las actividades que se realizan desde el ensamblaje final de los tejidos hasta la obtención de la prenda acabada lista para el consumidor final, había experimentado en los últimos años importantes cambios. Esta transformación se había visto impulsada por cuatro tendencias:

Creciente internacionalización de la confección europea y norteamericana

Se estaba produciendo un aumento considerable en el número de empresas que decidían localizar en terceros países fábricas propias o establecidas mediante «joint ventures», así como subcontrar determinadas actividades en el exterior o comprar productos acabados en terceros países. Estos procesos de relocalización de actividades se estaban llevando a cabo tanto por parte de fabricantes como distribuidores, principalmente europeos y norteamericanos. Las razones de estas decisiones se habían fundamentado en la búsqueda de costes laborales más bajos, así como en la competencia de precios en el punto de venta.

Integración vertical hacia adelante de los fabricantes

Las actividades de distribución se estaban convirtiendo en parte vital y estratégica de las empresas líderes europeas. Ello se debía a que cada vez era más necesario dar una respuesta rápida a los cambios de moda, ofrecer productos de calidad a precios competitivos, responder más eficazmente a los movimientos de competidores y flexibilizar el sistema de producción, almacenaje y logística. Esto había provocado que un elevado y creciente número de fabricantes desarrollasen sus propios canales de distribución y participasen así en todas las etapas del proceso dentro de su sector, desde el diseño y la fabricación hasta el marketing y la distribución de prendas al consumidor final.

Cambio en los canales de distribución: la presencia de cadenas

Al mismo tiempo, la distribución detallista y mayorista del sector de la confección estaba sufriendo una interesante transformación. Los principales cambios se caracterizaban por una mayor concentración de la distribución (grandes cadenas de sucursales), una mayor segmentación y una concentración urbana de las grandes enseñas de la distribución. Esto originaba una disminución de los minoristas independientes y almacenes populares en favor de los canales de franquicia, cadenas de sucursales e hipermercados. Sólo en Europa, el mercado de los detallistas independientes pasó del 70% en 1989 al 62% en 1994, y se estimaba que descendería hasta el 54% en 1999. Por el contrario, las estimaciones de la evolución de cadenas de sucursales indicaban que éstas aumentarían 9 puntos en diez años. Es decir, pasarían de representar un 1,5% en 1989 a un 10,5% en 1999 (**Anexo 1**).

Creciente internacionalización de los detallistas de confección

La visión tradicional de que las compañías de distribución debían limitar sus dominios a sus mercados domésticos, por ser éste un sector muy ligado a connotaciones culturales y competitivas de cada mercado, tenía cada vez menos sentido. La globalización económica, la desaparición de barreras comerciales, la creación de grandes bloques comerciales y la aparición de un «consumidor global» con gustos y necesidades similares entre los distintos países, eran algunas de las causas que estaban impulsando este proceso de internacionalización de la confección.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

El grupo Inditex

Estructura

A principios de 1999, Inditex era un holding de empresas, fundamentalmente del sector de confección, que integraba a 17 sociedades de fabricación, otras tantas de comercialización y otras seis sociedades ajenas al sector textil. La compañía disponía de dos direcciones principales: la comercial, a cargo de Amancio Ortega, y la financiera, con José María Castellano como máximo responsable.

Los accionistas del grupo Inditex habían optado por ceder el control de la gestión a una fundación de nueva creación, al objeto de asegurar la continuidad de la empresa y la españolidad de la propiedad en caso de fallecimiento de su fundador (**Anexo 2**). Aunque de momento continuaba siendo una compañía de capital privado, su salida a bolsa podía llegar en un futuro cercano.

Negocio

La primera tienda de Zara se abrió en 1975, en un amplio local de La Coruña, justo frente al comercio de mayor éxito de la ciudad en aquel entonces. Su propietario, Amancio Ortega, ya desde el primer momento situó sus tiendas en los puntos más estratégicos de las ciudades en las que iba entrando. La idea de Zara vino a cubrir un segmento nuevo en el mercado español en torno a la ropa de diseño y moda, de calidad aceptable a un precio razonable. Estas prendas diseñadas, producidas y distribuidas en un tiempo récord (15 días), y vendidas en tiendas de arquitectura atractiva y ubicación privilegiada, constituían el éxito en el que se había basado el imperio de Inditex (**Anexo 3**).

Inditex operaba a principios de 1999 con seis cadenas de tiendas, cada una de ellas especializada en un segmento concreto del mercado:

– Zara: Comenzó dirigida al público joven femenino, aunque posteriormente se amplió a hombre y niño.

– Pull & Bear: Especializada en moda joven masculina, con gusto por la moda más sport de aventura e informal y ofreciendo una gama básica de ropa.

– Massimo Dutti: En sus inicios se especializó en el público joven masculino, con calidad y precios superiores a los de Zara; posteriormente creó el departamento femenino.

– Bretto's: Orientada al segmento alto femenino, con decoración y ambientación tipo «boutique».

– Breshka: Inicialmente enfocada al público femenino maduro, dado el escaso éxito se reenfocó el formato hacia un público más joven (13 a 18 años) seguidor de la moda y con un menor poder adquisitivo.

– Kiddys Class: Moda infantil.

Do Not Copy or Post