

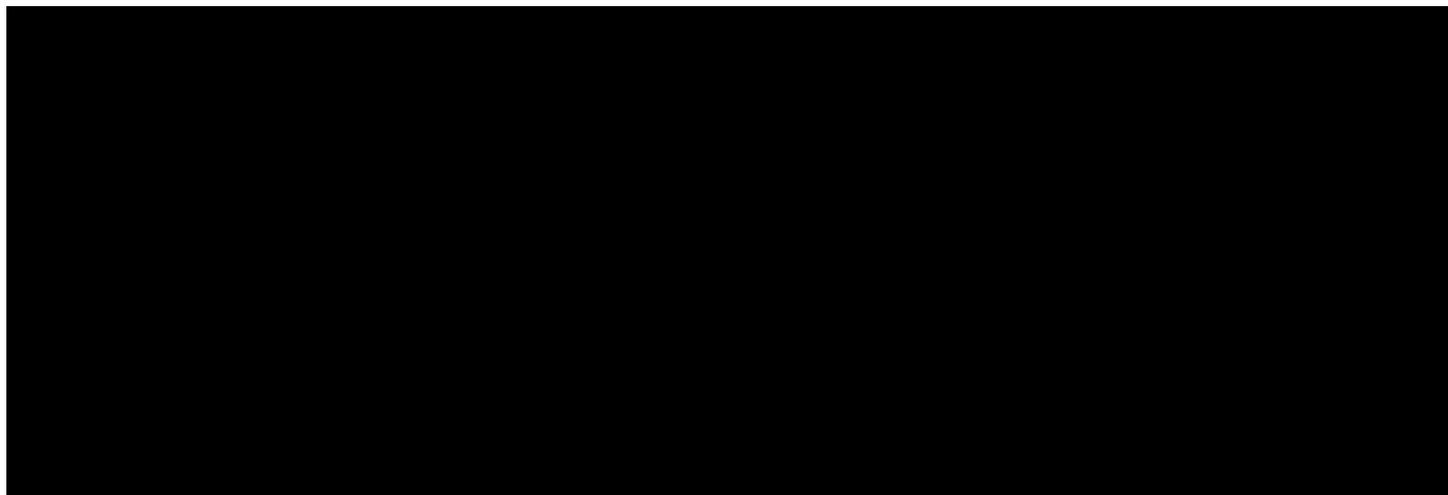
---

# Modaes

---

Empresa

## El éxito de Inditex, el reto de Pablo Isla



---

17 jun 2011 - 00:00

**P. Riaño.-** El próximo 19 de julio, Pablo Isla se hará con las riendas de la mayor empresa del mundo de distribución de moda. El hasta ahora consejero delegado de Inditex tomará la presidencia de la compañía de manos de su fundador, Amancio Ortega. Isla *hereda* una empresa que, pese a su volumen, eleva sus ventas a ritmos de más del 10%. ¿Su reto? Mantener el crecimiento.

Cuando Isla se incorporó a Inditex en 2005 procedente de Altadis (compañía que presidía desde 2000, en la que sustituyó de César Alierta, hoy al frente de Telefónica), la multinacional gallega contaba con más de 2.300 tiendas y facturaba 6.741 millones de euros (a cierre de 2005). Siete años después, Inditex posee más de 5.000 establecimientos en el mundo y sus ventas prácticamente se han duplicado.

Durante los años en que Isla ha estado al frente de Inditex, siempre detrás de Amancio Ortega, la empresa gallega ha conquistado el podio de la distribución de moda al adelantar a Gap y ha superado la barrera de las 5.000 tiendas, sólo superada hasta ahora por Benetton.

---

1 / 4

<https://www.modaes.com/empresa/el-exito-de-inditex-el-reto-de-pablo-isla>

---

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes ([www.modaes.com](http://www.modaes.com)), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

---

# Modaes

---

Los retos de Pablo Isla pasan ahora por gestionar a la empresa líder del sector sin la presencia de su carismático fundador, con el añadido de que la empresa cuenta ya con poco recorrido en términos de mejora financiera, como consecuencia de la gestión realizada por el propio directivo en los últimos seis años.

El crecimiento, tanto geográfico como con la entrada en nuevos segmentos de mercado, es la única de desarrollo del grupo. E Isla deberá conseguirlo sin perder los rasgos que han llevado al éxito a Inditex: la continua lectura de los deseos del consumidor.

## **Crecimiento**

Las previsiones de los analistas apuntan a que Inditex mantendrá un desarrollo de doble dígito durante los próximos dos años. Según BBVA, por ejemplo, sus ingresos alcanzarán 13.920 millones de euros a cierre de 2011, 15.832 millones de euros en 2012 y 17.305 millones de euros, en 2013.

El beneficio neto del grupo, por su parte, podría alcanzar, según el banco español, 1.840 millones de euros en 2011, 2.174 millones de euros en 2012 y 2.400 millones de euros en 2013. Todo ello elevando su red de distribución hasta 6.541 tiendas en dos años, a un ritmo de unos 500 nuevos puntos de venta cada doce meses.

En mercados que atraviesan una complicada situación económica, el crecimiento de la empresa en términos comparables tiene su límite. Por tanto, el grupo deberá centrarse, como ya está haciendo, en el desarrollo internacional.

La apertura de nuevos puntos de venta aportará crecimiento al grupo, pero no asegura que sus ventas por superficie comparable (el principal termómetro de la actividad de una empresa de distribución) aumenten, ni que su rentabilidad mejore.

Inditex ha incrementado notablemente su eficiencia interna bajo la batuta de Isla, reconocido por su capacidad de gestión. Así, la mejora de los márgenes queda limitada principalmente a una subida de precios (una decisión que alejaría a Inditex de su actual modelo) y al recorte de costes de producción.

Uno de los riesgos que tiene Inditex es el de optar por cambiar su teórico modelo de negocio y reducir sus compras en proximidad para elevar sus márgenes. Europa y África copaban 705 de los 1.237 proveedores en febrero de 2009.

Pasar de una estructura de proveedores de proximidad a una basada en

---

# Modaes

---

aprovisionamiento en volumen en mercados más lejanos (como hace, por ejemplo, H&M) limitaría la capacidad de reacción ante los cambiantes hábitos y gustos del mercado. Se trata, precisamente, de la clave del éxito de Inditex.

## Geografía o segmentos

Descartado el cambio en el modelo de aprovisionamiento, Inditex podría optar por reducir sus costes de producción apostando por un incremento de la negociación con sus proveedores. Este hecho podría implicar la pérdida de la estrecha relación que mantiene Inditex con sus proveedores y, por tanto, perdería compromiso y elevaría su riesgo.

El crecimiento del grupo queda limitado, así, prácticamente al aumento del volumen total de ventas, que podría lograrse a través de dos vías: la entrada en nuevos mercados y en nuevos segmentos.

Con presencia en 78 países del mundo, los mercados de volumen *disponibles* en el mundo se reducen, puesto que Inditex ha copado ya los más atractivos. Los países BRIC, es decir, Brasil, Rusia, India y China se revelan como la clave para el futuro del grupo a medio plazo.

La empresa cuenta hoy en día con 149 tiendas en China, 31 en Brasil, 223 en Rusia y cuatro en India. Se trata de países en los que, de momento, el grupo no ha realizado un gran esfuerzo, aunque ha comenzado a sentar las bases de su desarrollo. Para atacar al mercado brasileño, por ejemplo, la compañía ha modificado su operativa con el objetivo de ofrecer a los consumidores una colección adaptada específicamente.

En cuanto al desarrollo en nuevos segmentos, Inditex se enfrenta a su propio reto: Zara. La cadena *estrella* del grupo se ha convertido en un modelo a imitar en todo el mundo. Una de sus tiendas factura entre veinte millones y cuarenta millones de euros al año. Un volumen de estas características sólo podría lograrse con una cadena con una oferta tan integral para el consumidor como la de Zara o, en menor medida, sus *hermanas* Stradivarius, Bershka, Pull&Bear o Massimo Dutti.

Así, los nichos que ofrecen la ropa interior, los complementos o, incluso, el calzado (donde Inditex planea entrar con una nueva cadena específica) no ofrecerán un volumen suficiente para mantener las actuales tasas de crecimiento.

Las opciones de Inditex se reducen como consecuencia de su ya gran diversificación a la penetración en el bajo coste (algo que ya ha comenzado a testar con Lefties) o en una gama más alta, o bien apostar por una cadena específica para mercados de gran volumen como los BRIC.

---

# Modaes

---

## Tercera línea

Capacidad de reacción, innovación, respuesta al mercado y solución rápida de los problemas han sido las claves del Inditex de Amancio Ortega, así como los elementos básicos de la cultura corporativa que el fundador ha construido.

El principal reto del nuevo presidente será, por tanto, no sólo elegir entre las opciones de crecimiento, sino hacerlo manteniendo el secreto del éxito de la empresa, un intangible que se contagia en todas las áreas de actividad del grupo.

Gracias a estos valores, Inditex ha logrado arrebatarse el número uno mundial del sector a la estadounidense Gap, que se alejó de los consumidores cuando se encontraba en su máximo momento de desarrollo. Hoy en día, la empresa estadounidense trata de corregir su rumbo volviendo a acercarse a aquellos que le dieron el éxito: los compradores.

Pero el riesgo se Inditex no se limita sólo a la desaparición de su fundador y, con él, de sus valores, sino con la eventual marcha de su sucesor. Aunque Isla ha afirmado públicamente que su intención es permanecer “toda la vida” en Inditex, la empresa ha intentado ahora *blindarlo* con un plan de acciones valorado en 13 millones de euros.

Mientras Isla camina hacia el *trono* de la multinacional, la empresa ha puesto en marcha la formación de su segunda línea de mando. Directivos que hasta ahora habían permanecido a la sombra de Ortega toman ahora mayores responsabilidades y aseguran que Inditex cuente con decisores capaces de leer los deseos del mercado.

La segunda línea de mando de Inditex vendrá de la casa. Óscar Pérez (Zara), Jorge Pérez (Massimo Dutti) y Pablo del Bado (Pull&Bear) se postulan ya como los garantes del legado de Ortega y fieles escuderos de Pablo Isla.