

Modaes

Empresa

¿Que el retail de moda está agotado? Inditex ya estaba (en silencio) preparado

El grupo lleva cinco años ajustando su vasta red de tiendas físicas, a medida que el comercio electrónico ha ganado peso en su negocio global. La compañía adapta su logística y su producto en busca de una evolución de su modelo.

Pilar Riaño
15 mar 2018 - 05:00

¿Que el retail de moda está agotado? Inditex ya estaba (en silencio) preparado

Inditex no lo decía, pero ya se estaba preparando. Si en 2017 el *Apocalipsis Retail* copó cientos de titulares y en 2018 H&M ha admitido que su modelo está caduco, Inditex dio ayer razones de por qué es el líder mundial: velocidad de reacción y capacidad de adaptación. **El brick perderá cada vez más peso a costa del online, lo que está suponiendo una transformación total del negocio**, con un modelo que, con tambores de agotamiento resonando, se transforma.

De las cuentas del ejercicio 2017 pueden extraerse ya algunos datos que definen el nuevo modelo, marcado, por supuesto, por la distribución online. **Por primera vez en su historia, Inditex puso ayer cifras a su negocio en la Red: copa un 10% de la facturación, con 2.534 millones de euros.**

No obstante, el ejercicio 2017 no ha sido bueno para Inditex. A pesar de la contribución y el crecimiento de la Red (un canal que hace diez años no existía para Inditex y que en 2017 creció un 41%), **el grupo no ha podido esquivar el impacto de un año complicado para la moda a escala internacional**, aunque haya sufrido menos que sus rivales.

Modaes

Si los analistas esperaban un descalabro de las ventas de la compañía, **Inditex cerró 2017 con un crecimiento del 8,69%, pobre si se compara con los incrementos del 11,54% y el 15,36% de 2016 y 2015**, pero grande si se contrapone al 4% de H&M o al 2,18% de Gap.

En la evolución de las ventas de 2017 ha jugado en contra, en parte, el cuarto trimestre, que tradicionalmente es el que más ventas y beneficio neto aporta al grupo. **En el último trimestre del ejercicio, Inditex creció sólo un 6,78%, con 7.373 millones de euros**. El resultado neto en el último periodo se elevó, por su parte, a un ritmo del 7,88%, lejos del 11,35% que creció en el mismo periodo de 2016.

En el cuarto trimestre, Inditex creció sólo 6,78% y su beneficio neto se elevó un 7,88%, por debajo de años anteriores

“Ha habido dos elementos externos que han condicionado la evolución del año: la tremenda volatilidad de la divisa y un otoño anormalmente caliente”, admitió ayer Pablo Isla. Aunque el presidente de Inditex no lo mencionó, el clima político en España ha terminado impactando en el consumo, especialmente el de moda, en octubre, noviembre y diciembre, e Inditex tiene todavía un peso importante de sus ventas concentrado en su mercado local.

El resultado bruto de explotación (ebitda) ha sido uno de los grandes perjudicados del ejercicio (con un alza de sólo el 4%), al tiempo que **el margen bruto volvió a debilitarse en 2017, situándose en un 56,3%, frente al 57% de un año antes**. En el cuarto trimestre, el margen bruto del grupo se situó en 53,4%, el porcentaje más bajo desde 2011.

La clave del margen

De hecho, **el margen es uno de los elementos que más verán cambiar los gigantes de la distribución de moda en los próximos años**. Con una evolución a la baja en los últimos ejercicios tanto para Inditex como para H&M, la influencia de la divisa, el impacto de la climatología y la creciente importancia de las ventas online daña en el margen de los retailers de moda.

Modaes

Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto: si en 2011 se situaba en el 59,3%, en 2014 descendió hasta el 58,3% y en 2015 se situó en el 57,8%. En el caso de H&M, el margen bruto ha pasado del 60,1% en 2011 al 54% en 2017. Gap, sumida en un plan de reestructuración para reducir sus costes, ha elevado, en cambio, su margen: del 36,2% en 2011 al 38,26% en 2017.

Pero para Inditex hay un único culpable de la caída del margen: la fluctuación de las divisas. Como es tradicional, Inditex nunca se escuda en factores como el clima o las materias primas. Cabe recordar que en 2012, cuando el algodón escaló a precios históricos y lastró a grupos como H&M, Levi Strauss, Marks&Spencer o Abercrombie&Fitch, Inditex dijo que era inmune a este elemento gracias a su *mix* de aprovisionamiento.

¿Y qué dice Inditex del impacto del negocio online en el margen? Pues lo mismo: no afecta. **Mientras los analistas bursátiles y del negocio insisten en que el margen unitario de las ventas online suele ser inferior al de las ventas físicas, Inditex asegura que el impacto es no dilutivo.** “La venta online no diluye el beneficio y no tiene márgenes inferiores que la actividad global del grupo”, decía ayer Pablo Isla. A tipos de cambio contantes, el margen de Inditex en 2017 se hubiera situado en el 56,8%.

Fuentes del sector señalan que para lograr que el margen de las ventas online sea igual que el de las tiendas es necesaria una estructura logística que genere sinergias entre los dos canales. Y parece ser que eso es lo que Inditex lleva cinco años preparando.

Menos tiendas, más velocidad y logística

Los grupos estadounidenses de grandes almacenes llevan ya varios ejercicios recortando su red de distribución, mientras en el negocio de la gran distribución es ahora cuando están llegando los recortes, en el momento en que la Red es capaz de garantizar un negocio de volumen, clave del modelo.

Modaes

Inditex lleva cinco años ajustándose. **Desde 2012, el grupo ha ejecutado una transformación de su red de distribución, basada hasta ahora en la capilaridad y en inundar las ciudades.** Ahora, el grupo apuesta por ubicaciones más destacadas y locales de gran tamaño, lo que ha provocado el cierre de tiendas que, tal y como señaló Isla, “quizás en el pasado tenían sentido”.

A cierre del ejercicio 2017, todas las cadenas de Inditex sumaban 7.475 establecimientos físicos en 94 mercados. Por el momento, la relación de aperturas y cierres anuales ha dado como resultado aperturas netas, pero podría llegar el momento en que no fuera así.

De hecho, así ha sido en el cuarto trimestre del ejercicio 2017. **Por primera vez al menos desde 2011, Inditex ha cerrado con un número negativo de aperturas netas, con un total de 29 cierres en el periodo.**

Esta reducción de la red de tiendas es una respuesta directa al auge del negocio online. Tal y como admitió Isla, en el negocio futuro de Inditex jugará un papel cada vez más importante el negocio online. “En el crecimiento *like for like* toma más y más importancia el crecimiento de la venta online, por lo relevante que se está convirtiendo el online en el global de la compañía”, afirmó.

En el cuarto trimestre de 2017, Inditex ha cerrado con un número negativo de aperturas netas, con un total de 29 cierres en el periodo

Pero en los últimos cinco años, Inditex no sólo ha echado el cierre a tiendas. **La empresa también ha ido sentando las bases de su nueva organización logística, con almacenes dedicados específicamente a la Red y con la implantación de la tecnología Rfid,** que permite al grupo tener control total de su stock.

A lo largo de los últimos cinco años, el grupo ha tejido una red de 19 almacenes de distribución (*stock rooms*) para dar servicio a las tiendas online. Estas instalaciones, repartidas en 17 países, sirven únicamente a Internet, aunque se complementan con los doce centros logísticos que el grupo posee en España.

El objetivo a largo plazo es que cada país cuente con un almacén logístico para online. Gracias a la introducción del Rfid, un pedido online que no pudiera ser servido desde su *stock room* correspondiente, podría enviarse desde el centro logístico de España o, incluso, desde una tienda.

La empresa también ha ido sentando las bases de su nueva organización logística, con almacenes dedicados específicamente a la Red

La compañía **ha adaptado también su política comercial**. En septiembre del año pasado, coincidiendo con la presentación semestral de resultados, el grupo afirmó en referencia al periodo: “Inditex tomó la decisión comercial de realizar una transición rápida entre la temporada de primavera-verano y otoño-invierno, programando un fuerte lanzamiento de la campaña en agosto”.

La creciente actividad online de Inditex ha forzado al grupo a acompañar la entrega de las colecciones en tienda y en la Red, en el marco de la “estrategia totalmente integrada” entre los dos canales. Así, **ahora el grupo lleva a la vez sus colecciones a la tienda física y a la Red**, algo que se convierte asimismo en un mecanismo de defensa contra los *etailers*, que acortan cada vez más los ciclos de producción y sin la losa de la tienda física.

La digitalización y el auge del ecommerce aceleran los ritmos de la moda y el *fast fashion* empieza a adaptar su modelo en busca del *ultra fast fashion*. Los perdedores de esta batalla debían ser los grandes retailers como Inditex, pero parece que el gigante español no se había quedado inmóvil ante esta amenaza y llevaba cinco años preparándose para ello.

Modaes

Plan estratégico de Inditex

Image not found or type unknown