EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE INDITEX

José María Castellano Ríos*

La sociedad Inditex, de fabricación de prendas de moda, inició su proceso de internacionalización en 1988, con Zara. Desde entonces ha incorporado cinco cadenas más al grupo y ha extendido su actividad a 40 países, con un total de 1.284 establecimientos. Esta evolución se ha basado en un modelo de negocio caracterizado por la flexibilidad y la capacidad de adaptación, y en diferentes estrategias, como la implantación propia, la más frecuente, las *joint ventures* y las franquicias.

Palabras clave: *empresas multinacionales, industria textil, estrategia empresarial.*

Clasificación JEL: *F23, L23, L67.*

1. Antecedentes

Si bien la sociedad Inditex no se constituye hasta el año 1985, su origen está vinculado al inicio de la actividad empresarial de su presidente, Amancio Ortega Gaona, en la década de los sesenta. Inicialmente, esta actividad estuvo centrada en la fabricación de prendas de moda, hasta que, en 1975, abrió sus puertas al público la primera tienda de la cadena Zara en A Coruña.

En sus primeros años de vida, Zara llevó a cabo una expansión inicial dentro del mercado nacional extendiendo su actividad con un esquema de «mancha de aceite». Así, tras la apertura de tiendas en diferentes ciudades gallegas (A Coruña, Vigo, Lugo, Santiago, Ourense...) entre 1975 y 1980, en los primeros años ochenta sus establecimientos fueron llegando progresivamente a puntos más alejados, primero del área noroccidental de la península y más tarde del resto. Entre 1983 y 1986 se abrieron las primeras tiendas en las principales ciudades españolas (Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga).

En diciembre de 1988 se produjo la primera apertura internacional, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando Zara había superado ya el número de 60 tiendas en España. 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, además de dar los primeros pasos en dos importantes mercados internacionales, 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 noventa, Zara va implantándose progresivamente en un número creciente de países, hasta alcanzar 36 en la actualidad. Como consecuencia de la incorporación de nuevas cadenas al grupo, en unos casos por adquisición (Massimo Dutti en 1991 y Stradivarius en 1999) y en otros por creación (Pull & Bear en 1991, Bershka en 1998 y Oysho en 2001), con sus propios planes de internacionalización, el número de países en los que está presente el grupo Inditex se eleva hoy hasta 40 (Cuadro 1).

* Vicepresidente y Consejero Delegado de Inditex.

CUADRO 1

AÑO DE ENTRADA DE INDITEX EN SUS DIFERENTES MERCADOS

Año	País
1975	España
1988	Portugal
1989	Estados Unidos
1990	Francia
1992	México
1993	Grecia
1994	Bélgica y Suecia
1995	Malta
1996	Chipre
1997	Noruega, Turquía, Japón e Israel
1998	Argentina, Renio Unido, Venezuela, Líbano, Emiratos Arabes y Kuwait
1999	Países Bajos, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay
2000	Andorra, Qatar, Austria y Dinamarca
2001	Puerto Rico, Jordania, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, República Checa e Italia

FUENTE: INDITEX

Los nuevos formatos incorporados al grupo a lo largo de los últimos diez años comparten el mismo enfoque internacional de Zara. De hecho, ésta es una de sus características básicas. Como consecuencia de ello, todos han crecido simultáneamente en España y en otros países. 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 (Cuadro 2).

2. Seis conceptos

Zara

La primera tienda Zara abría sus puertas en A Coruña en 1975. En los diez años siguientes se produjo su expansión en el mercado español en el que hoy supera los 225 establecimientos. Junto a este proceso de implantación en España, la cadena Zara ha ido asentando su presencia internacional a lo largo de la década de los noventa con la entrada en 36 países. Es la principal cadena del grupo por número de tiendas y en el último ejercicio supuso más de un 75 por 100 de las ventas totales. A pesar de que seguirá siendo el motor del grupo es previsible que en el futuro el peso de las otras cadenas vaya reduciendo progresivamente esta cifra. Además, su experiencia acumulada en cuanto a expansión en nuevos mercados hace que en muchas ocasiones se constituya como la punta de lanza para la entrada en nuevos mercados. De este modo Zara es, generalmente, el primero de los formatos comerciales que llega a un nuevo país y su desarrollo facilita el establecimiento de las otras cadenas del grupo.

Pull & Bear

Fue lanzada en 1991 para ofrecer ropa de hombre con estilo más casual y deportivo que el de la cadena Zara. La buena acogida de este planteamiento hizo que en 1998 se incorporase también la línea de mujer. Aunque controla todo su diseño, encarga su producción a proveedores externos. Esta cadena se ha caracterizado por su enorme flexibilidad, lo que la ha llevado a renovar de forma constante su imagen y sus productos para irse adaptando a las exigencias de su público objetivo. Su progresiva implantación, tanto en el mercado nacional como en otros mercados, ha hecho que la cadena llegue a las 250 tiendas en 12 países, aportando un 7 por 100 de las ventas del grupo en el ejercicio 2000. Durante el pasado 2001 sus servicios centrales fueron trasladados a Narón (A Coruña), junto con un nuevo centro de distribución que ayudará al crecimiento futuro de la cadena.

Massimo Dutti

En 1991 Inditex adquirió una participación del 60 por 100 en Massimo Dutti y en 1995 se hizo con el control total de la cadena. Ofrece ropa de hombre y de mujer (desde 1996), formal e informal, con calidad media-alta y precios medios. Esta cadena no cuenta con producción propia, pero controla una gran parte de la producción de materia prima y producto final que realiza en prove-

CUADRO 2

PRESENCIA INTERNACIONAL Y NUMERO DE TIENDAS DE LAS DIFERENTES CADENAS DE INDITEX (A 31 de enero de 2002)

País	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	Total
España	225	175	144	105	100	20	769
Portugal	38	35	30	19	11	7	140
Francia	67	–	–	–	1	–	68
Bélgica	14	1	12	–	–	1	28
Países Bajos	3	–	2	–	–	1	6
Reino Unido	11	–	–	–	–	–	11
Alemania	15	–	1	–	–	1	17
Suecia	–	–	3	–	–	–	3
Noruega	–	–	1	–	–	–	1
Andorra	1	–	1	–	–	–	2
Austria	3	–	–	–	–	–	3
Dinamarca	2	–	–	–	–	–	2
Luxemburgo	1	–	1	–	–	–	2
Islandia	1	–	–	–	–	–	1
Irlanda	–	2	–	–	–	–	2
Italia	–	–	–	–	–	3	3
Polonia	2	–	–	–	–	–	2
Rep. Checa	1	–	–	–	–	–	1
Grecia	20	6	–	2	–	1	29
Malta	–	2	–	–	–	–	2
Chipre	2	2	–	2	2	–	9
Israel	9	15	–	–	–	–	24
Líbano	2	–	2	–	–	–	4
Turquía	5	–	–	–	–	–	5
Kuwait	2	1	–	–	1	–	4
Emiratos Arabes	4	3	3	3	2	–	15
Arabia Saudí	6	3	3	–	2	–	14
Bahrain	1	–	1	–	–	–	2
Qatar	1	–	–	–	1	–	2
Jordania	–	–	1	–	–	–	1
Canadá	4	–	–	–	–	–	4
Estados Unidos	8	–	–	–	–	–	8
México	27	–	14	14	–	–	55
Venezuela	7	4	3	6	–	–	20
Brasil	7	–	–	–	–	–	7
Argentina	8	–	–	–	–	–	8
Chile	3	–	–	–	–	–	3
Uruguay	2	–	–	–	–	–	2
Japón	5	–	–	–	–	–	5
Total	**507**	**249**	**223**	**151**	**120**	**34**	**1.284**

FUENTE: INDITEX

edores ajenos. El número de tiendas de Massimo Dutti alcanza las 224 y es la cadena con mayor presencia internacional después de Zara. Actualmente Massimo Dutti está en 16 países, a los que abastece desde sus servicios centrales en Tordera (Barcelona).

Bershka

Fue creada en 1998 como una cadena que ofrece las últimas tendencias en moda para un público femenino muy joven. Su

público objetivo está entre los 13 y los 23 años, al que ofrece diseños innovadores a precios bajos. No tiene producción propia, pero la mayor parte de la producción está fabricada por proveedores ubicados en su entorno. Bershka ha experimentado una fuerte expansión en el mercado nacional y desde su creación cuenta con más de 100 tiendas en España. En los últimos años ha comenzado su crecimiento a nivel internacional donde ya está en siete mercados en Europa, Oriente Medio y América. De hecho, en su cifra de ventas la presencia internacional comienza a tener un peso relevante puesto que supera el 20 por 100.

Stradivarius

El grupo Inditex adquirió Stradivarius en 1999, una cadena que está también orientada a un público femenino joven pero con un carácter más urbano y menos rupturista. La cadena tenía una cuota significativa de tiendas en franquicia que se ha ido reduciendo progresivamente, tanto por la apertura de nuevas tiendas de gestión propia como por la adquisición de antiguas tiendas franquiciadas. Desde su adquisición ha aumentado tanto su presencia en nuevos mercados —8 países— como su número de tiendas —122 establecimientos—. Como consecuencia de este crecimiento y de las posibilidades futuras de expansión ha trasladado recientemente sus servicios centrales y centro logístico a unas nuevas instalaciones ubicadas en Sallent (Barcelona).

Oysho

Es el último lanzamiento del grupo Inditex. Fue creada con la intención de trasladar la filosofía del grupo al sector de la lencería, por lo que ofrece a un amplio abanico de clientes las últimas tendencias en el diseño de ropa interior con la calidad y el precio asequible que caracterizan al resto de las cadenas del grupo. Oysho ha tenido un crecimiento y una expansión que han superado las expectativas, ya que —siete meses después de su lanzamiento— tiene presencia en ocho mercados internacionales con 35 establecimientos. Como el resto de los formatos comerciales de la compañía, sus expectativas de crecimiento en los próximos años apuntan al crecimiento tanto en el número de tiendas, como en el número de países.

La estrategia multicadena permite al grupo segmentar el mercado diversificando sus ingresos y haciéndose además menos sensible a las fluctuaciones del consumo. Por otro lado, esto permite a la compañía acceder a un *target* más amplio en términos de edad, de género y de gustos.

3. Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio está caracterizado por la flexibilidad y capacidad de adaptación, lo que le ha permitido responder siempre del modo más rápido a las necesidades del mercado, además de ser menos sensible a la parte baja del ciclo económico que otros modelos más rígidos. Esta flexibilidad está garantizada por la fuerte integración vertical de la compañía (diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos en nuestras propias tiendas). El grupo Inditex es uno de los pocos en el sector de la moda que, en lugar de realizar dos colecciones al año, puede ir renovando constantemente los diseños de la colección en función de las exigencias del público. De este modo, podría decirse que el grupo fabrica y distribuye aquello que reclama el mercado. La idea está en huir de la acumulación de *stock* consiguiendo una oferta constante de ropa de diseño con buenos precios y calidad. En este proceso intervienen diseñadores, patronistas, compradores de materia prima, fabricantes, especialistas en logística, proveedores y el personal de nuestros establecimientos. Todos ellos bajo la concepción de que el presupuesto de costes se determina con anterioridad al lanzamiento y comercialización de un producto, por lo que podemos hablar de un proceso determinado por precios y no al revés. Este equipo humano permite además que en menos de 48 horas lleguen las nuevas prendas a cualquiera de nuestras tiendas en todo el mundo.

Dentro de este esquema la tienda tiene una especial relevancia: es el lugar de encuentro con el cliente, una fuente de información constante para toda la organización y el principal instrumento publicitario. Por este motivo la ubicación de nuestros establecimientos es escogida siempre bajo unos rigurosos crite-

rios, de modo que las nuevas aperturas se produzcan en las principales áreas comerciales de cada ciudad. En relación con esta estrategia de ubicación está la imagen de las tiendas, para lo que se atiende de forma especial tanto a las reformas estructurales del interior, como del exterior para ofrecer un entorno cómodo y agradable.

4. Presencia internacional

Europa

España es el mercado en el que la compañía ha iniciado su actividad y el más importante en cuanto a cifra de ventas. Sin embargo, desde el ejercicio 2000 la cifra de ventas a nivel internacional supera a la nacional. Todas nuestras cadenas tienen tiendas en España, y en total son 776 los establecimientos con los que hoy cuenta Inditex en nuestro país. No obstante, la cuota de mercado no supera el 5 por 100, lo que permite apuntar que siguen existiendo posibilidades de crecimiento en el mercado español donde la compañía seguirá abriendo tiendas de todas sus cadenas en los próximos años.

La expansión a nivel internacional de la compañía se iniciaba con la apertura de un establecimiento en Oporto. Hoy en Portugal contamos con casi 150 tiendas de las seis cadenas del grupo lo que transforma a la Península Ibérica en el principal foco de actividad del grupo Inditex tanto en lo que a número de tiendas como a cifra de ventas se refiere.

Francia, Bélgica y Grecia se encuentran entre los primeros mercados internacionales a los que llegó el grupo Inditex y son los tres países europeos en los que la compañía cuenta con una presencia más importante en cuanto a número de tiendas fuera de la Península Ibérica. La primera apertura en estos países se produjo en París en 1990. La aceptación de nuestro modelo de negocio en Francia supuso un respaldo para la compañía, ya que era la primera apertura internacional en un mercado en el que el sector moda tiene una especial relevancia. Hoy las tiendas en Francia alcanzan las 69, todas ellas de Zara, excepto una de la cadena Stradivarius. Está prevista la próxima entrada en este mercado de la cadena Massimo Dutti. En los casos de Bélgica y Grecia el número de tiendas responde a la estrategia multicadena de la compañía, ya que ambos países cuentan con la presencia de tiendas de varias cadenas del grupo. En Bélgica están presentes Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti y Oysho, con un total de 28 tiendas. En Grecia tiene presencia, además de las mencionadas, la cadena Bershka, y el número de tiendas en el mercado griego alcanza los 30 establecimientos. En ambos casos, la estrategia de entrada fue la que la compañía emplea en la mayoría de las ocasiones, en la que Zara fue el primero de nuestros formatos comerciales en establecerse y el resto de nuestras cadenas pueden hacerlo gradualmente aprovechándose de su experiencia.

CUADRO 3

EXPANSION INTERNACIONAL POR CADENAS (A 31 de enero de 2002)

Cadena	Tiendas	Países
Zara	507	34
Pull & Bear	249	12
Massimo Dutti	223	17
Bershka	151	7
Stradivarius	120	8
Oysho	34	7
Inditex	1.284	40

Alemania, Reino Unido e Italia son los tres grandes mercados europeos en los que el grupo Inditex ha iniciado su presencia recientemente. Por sus características, en el mercado alemán se ha optado por la fórmula de *joint venture*, que está permitiendo una rápida expansión de nuestras tiendas. En total existen 18 tiendas de las cadenas Zara, Massimo Dutti y Oysho, y en los próximos meses continuaremos con la apertura de nuevos establecimientos. En el Reino Unido la implantación se ha hecho de forma directa a través de nuestra filial Zara UK, y por el momento Zara es la única cadena del grupo con presencia en este mercado. El total asciende a 11 establecimientos ubicados no sólo en el área metropolitana londinense, sino también en otros centros urbanos como Manchester, Liverpool o Belfast. Por último, nues-

tra entrada más reciente se está realizando en Italia, donde la cadena Oysho ya ha abierto tres tiendas y donde Zara tiene programada una próxima apertura en Milán. La entrada en el mercado italiano se está haciendo de la mano del Gruppo Percassi y esperamos que en los próximos años se continúe y afiance nuestra presencia en un mercado europeo de primera magnitud.

Países Bajos, Dinamarca y Austria son tres importantes mercados en los que la presencia de tiendas del grupo Inditex se ha producido recientemente y donde las expectativas apuntan a continuar la expansión. En Austria Inditex cuenta con cinco tiendas de Zara y Oysho; en Holanda seis tiendas de Zara, Massimo Dutti y Oysho; y en Dinamarca existen dos tiendas de la cadena Zara.

Suecia, Irlanda y Noruega son ejemplos de países europeos en los que la llegada del grupo Inditex no se ha realizado a través de la cadena Zara. En Suecia y Noruega existen tiendas de Massimo Dutti, y en Irlanda de Pull & Bear.

Continente americano

Estados Unidos fue uno de los países con los que Zara iniciaba el salto al mercado internacional. Actualmente existen ocho tiendas Zara situadas en Nueva York y Miami. También destacable es la más reciente entrada en Canadá donde, desde 1999, se han abierto cuatro establecimientos de la cadena Zara. En el resto de los mercados en los que estamos presentes tienen una especial significación México y Venezuela. En el primer caso nuestra presencia se eleva a 54 tiendas de cuatro de las cadenas, y en breve está prevista la entrada de Oysho con varias aperturas. En el caso de Venezuela el global es de 20 tiendas, con presencia de cuatro cadenas del grupo.

Oriente Medio y Japón

La expansión en estos mercados tuvo su fecha de inicio en el año 1997 cuando realizamos las primeras aperturas en Japón e Israel. Posteriormente entraríamos en Líbano, Kuwait, Emiratos Arabes, Jordania o Bahrein. En el caso de Japón la entrada se hizo mediante una *joint venture* Bigi y actualmente Zara cuenta con cinco establecimientos. En las aperturas de Oriente Medio se optó en la mayoría de los casos por la fórmula de la franquicia, ya que las condiciones de los mercados locales así lo aconsejaban. La entrada en este mercado no se ha realizado con una única cadena ya que la mayoría de estos países tienen presencia de otro de nuestros conceptos además de Zara. Concretamente, todas nuestras cadenas exceptuando la más joven, Oysho, tienen una mayor o menor presencia en Oriente Medio.

5. Diferentes estrategias de internacionalización

Podemos señalar tres estrategias principales con las que Inditex afronta el desarrollo de sus diferentes formatos comerciales en un nuevo mercado: la implantación propia, el mantenimiento de *joint ventures* y la concesión de franquicias.

Implantación propia

El modelo vertical de la compañía está lo suficientemente desarrollado como para favorecer la gestión de las tiendas por el grupo. Este es el modelo más común que utiliza Inditex en la gestión de su fórmula de negocio. De hecho, el número de tiendas propias representaba, en 2000, un 94 por 100 del total de tiendas. Este sistema es el utilizado en la mayoría de los casos, por lo que otras fórmulas sólo se toman en aquellos mercados donde los imperativos legales, o de otra índole, del país o bien las características del mismo hacen recomendable adoptar un modelo distinto de gestión.

Joint venture

Los acuerdos de *joint venture* sostenidos con socios locales sólo se adoptan en los países en los que las características desde el punto de vista del negocio —como son el mercado inmobiliario o las especificidades de la actividad de distribución— recomiendan contar con las ventajas derivadas de contar con socios que aporten un conocimiento previo. Las compañías

locales con las que en estos momentos Inditex sostiene un acuerdo de *joint venture* son Otto Versand en Alemania, Bigi en Japón y el Gruppo Percassi en Italia. La *joint venture* sostenida con Otto Versand ha permitido aprovechar la experiencia del grupo alemán en el sector de la distribución, así como su conocimiento de las condiciones particulares de uno de los mercados más importantes de Europa. Gracias a ello la expansión en este mercado está siendo muy rápida y desde la primera apertura, en septiembre de 1999, Inditex cuenta con un total de 18 establecimientos en las principales ciudades alemanas. De igual modo, en el caso de Italia las expectativas en cuanto a la *joint venture* con el Gruppo Percassi pasan por el aprovechamiento de la experiencia de ambas compañías en el sector del *retail*, así como del conocimiento del mercado inmobiliario por el Gruppo Percassi, elemento determinante para el desarrollo y expansión de los distintos formatos comerciales de nuestra compañía en Italia.

Concesión de franquicia

En algunos casos las diferencias culturales, los riesgos asociados a la actividad económica en determinados países o el tamaño del propio mercado, desaconsejan la inversión directa por parte del grupo. La flexibilidad con la que nuestras cadenas responden a los imperativos de los diferentes mercados hacen que pueda ser asumida la adaptación al modelo de franquicia. Este tipo de acuerdo se realiza con un solo socio para todo el país, socio que debe ser un gran grupo nacional con una consolidada tradición y experiencia en la distribución de moda. Además de estos aspectos, otro de los requisitos claves es la necesaria disponibilidad de unos recursos humanos, técnicos, financieros e infraestructurales que permitan el desarrollo de nuestro modelo de negocio por el franquiciado de una forma rápida y eficaz. El modelo de franquicia asumido por el grupo Inditex presenta algunas diferencias básicas con el tradicional en cuanto se lleva a cabo la integración en el sistema de oferta, pedido y distribución desde los centros logísticos de las diferentes cadenas y en la posibilidad que tienen los franquiciados de devolver mercancía durante la temporada. Bajo este modelo, corresponde al franquiciado la inversión en activos fijos de la tienda y la contratación del personal para su gestión. Como compensación, se le otorga la exclusividad geográfica de la franquicia, por lo que no podrá haber otro franquiciado en la misma zona, si bien Inditex se reserva el derecho a abrir nuevas tiendas en el mismo lugar bajo la implantación propia.

Es de interés señalar que en el conjunto de las tiendas del grupo ha habido un aumento del número de franquicias de la cadena Zara en los últimos años. La explicación a este hecho radica en que la marca ha realizado su expansión en Oriente Medio bajo esta fórmula comercial. Sin embargo, el resto de las cadenas tienden a reducir el peso de las franquicias, tanto por el aumento del número de aperturas bajo gestión propia, como por la conversión de antiguas franquicias a tiendas en propiedad.

6. Balance y perspectivas

De acuerdo con los análisis sectoriales, las perspectivas en el mercado textil para los próximos años apuntan a que se mantengan niveles de crecimiento moderados siguiendo con la tendencia de los últimos años. La flexibilidad referida del modelo de negocio permite augurar que la adaptación al mercado y a sus condiciones de fluctuación podrá ser afrontada desde una fórmula rápida y eficaz de respuesta.

La estrategia del grupo Inditex en este sentido tiene como aspectos principales los que se comentan a continuación.

Profundizar la actividad en los países en los que el grupo tiene presencia

En los últimos ejercicios Inditex ha iniciado la actividad con una o varias de sus cadenas en nuevos países. Teniendo en cuenta las características propias de cada uno de estos mercados, existen posibilidades objetivas de crecimiento.

En España —donde se concentra casi el 48 por 100 de la venta

en tiendas— la cuota de mercado es sólo del 5 por 100 por lo que sigue existiendo espacio para el crecimiento de los distintos formatos del grupo. En este sentido, en los próximos años, todas las cadenas continuarán realizando nuevas aperturas, si bien se espera que la mayoría de ellas estén ligadas a la apertura de centros comerciales como principal conductor del crecimiento de superficie comercial en España.

En lo que a la expansión internacional se refiere, Europa será el área en la que Inditex incremente más su presencia. Dentro de Europa países como Portugal, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Países Bajos o Austria son, por sus características, los mercados en los que existe una perspectiva más importante de crecimiento. Los criterios que justifican estas previsiones son tanto el tamaño de estos mercados, como su estabilidad económica y proximidad geográfica y cultural.

Continuar con la apertura de nuevos mercados

Es previsible que en los próximos años el grupo Inditex realice aperturas en mercados en los que no está presente, siempre bajo un criterio selectivo. Existe cierta dificultad para concretar cuáles serán estas áreas, ya que la viabilidad depende en gran medida de las oportunidades inmobiliarias que vayan surgiendo. La localización, como hemos referido con anterioridad, es uno de los puntos claves de la estrategia del grupo y, por tanto, la oferta inmobiliaria debe responder a los estrictos requisitos que la compañía se marca en este sentido.

No obstante, se puede apuntar que algunos de los posibles objetivos están en mercados de países europeos (Hungría, Suecia, Noruega, etcétera), americanos (tanto de Centroamérica y Sudamérica como de los países caribeños) y en mercados de la zona de Asia-Pacífico (como Korea, Singapur, China o Australia).

Como hemos referido en el tercer apartado, la implantación en estos países podría hacerse bajo el sistema de *joint venture*, como franquiciados o bien por implantación propia en función de que las condiciones particulares de cada mercado así lo juzguen oportuno.

Progresar en la internacionalización de todos los formatos

Todas las cadenas del grupo Inditex nacen con una fuerte vocación internacional. Según la filosofía empresarial un concepto sólo se hará viable en caso de que, además de responder a las crecientes inquietudes y exigencias de los consumidores, lo haga bajo un modelo que sea válido en las diferentes culturas y sociedades. Actualmente, las seis cadenas del grupo tienen presencia internacional en mayor o menor grado. En este sentido, es un buen ejemplo la cadena más reciente del grupo: Oysho ha abierto 35 tiendas en ocho países desde que hace apenas siete meses (septiembre de 2001) se pusiera en práctica esta nueva cadena.

Dentro de este aspecto de la estrategia futura de Inditex hay dos puntos que resultan fundamentales. El primero de ellos es que la experiencia que la compañía ha acumulado en los años de desarrollo de la expansión internacional de sus tiendas, unido a la infraestructura material y humana, servirán como base firme sobre la que sustentar el incremento del porcentaje de ventas fuera de España, acelerar la rentabilidad de las inversiones exteriores y potenciar el crecimiento en la generación de recursos de todos los formatos comerciales. El segundo de estos puntos principales es que el diseño de los diferentes conceptos de las cadenas asegura que cualquier mercado en los que una de nuestras marcas tiene presencia es susceptible de dar una buena acogida a cualquiera de las otras que sea introducida.

Favorecer el crecimiento orgánico del grupo

Desde el nacimiento de la compañía se puede observar que el crecimiento sostenido ha sido orgánico, y sólo en una parte proporcional muy limitada el crecimiento se ha visto favorecido por las adquisiciones. En este sentido, desde la compañía se pondrán en práctica todas las medidas que contribuyan a la perpetuación del crecimiento orgánico que llega a través de la apertura de nuevas tiendas, de la ampliación de las ya existen-

tes y de aquellas mejoras de eficiencia a través de variaciones positivas de ventas que en tiendas comparables pudieran producirse.

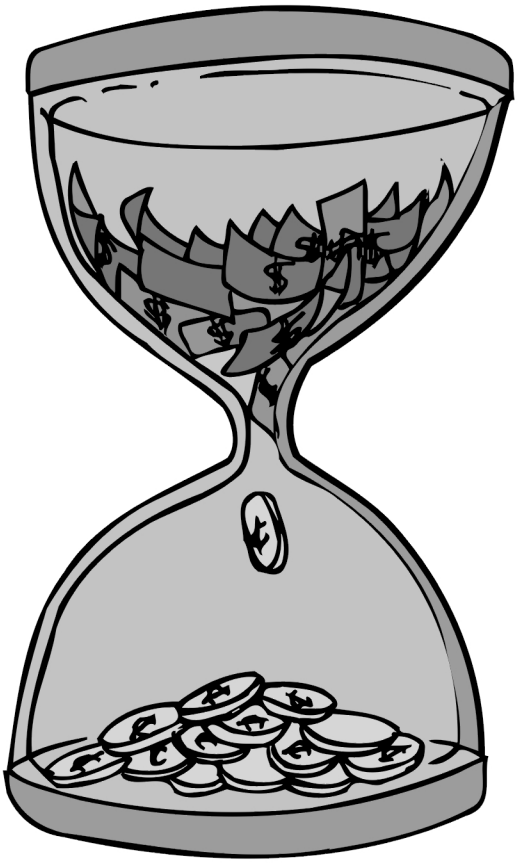
Decir que el crecimiento se deba a factores orgánicos no implica que se descarten las adquisiciones, sino que éstas podrían llevarse a cabo en caso de que permitan aprovechar buenas oportunidades ajenas al grupo y ya existentes en el mercado.

Teniendo en cuenta todos los factores tratados en este apartado las perspectivas de resultado de la compañía tienden a considerar que se mantendrá el nivel de rentabilidad en los próximos ejercicios. El nivel de avance de los beneficios dependerá, de manera natural, de que el desarrollo y nivel de aceptación de las estrategias descritas tenga éxito. En esta línea también es previsible que el peso de las cinco cadenas diferentes a Zara crezca a un ritmo mayor que la media del grupo. Esta perspectiva se apoya en el hecho de que estas cadenas tienen un menor tamaño que Zara y, por tanto, sus expectativas de crecimiento son superiores. Además, no podemos obviar que Zara actúa en la mayoría de las ocasiones como cadena matriz, de forma que el resto de los formatos del grupo Inditex se puedan aprovechar de la infraestructura y experiencia acumulada en el mercado por la cadena Zara.

COLECCIÓN ESTUDIOS 70

Evolución de los Plazos de Pago.

Comparativa internacional



CONTENIDO:

- Novedades y cambios del nuevo estudio.
- Una aproximación a los plazos de pago
- Análisis comparativo de los plazos de pago.
- Análisis de las funciones de los plazos de pago y sus repercusiones sobre la solvencia de los miembros del canal de distribución

Información y venta:
Paseo de la Castellana, 162-vestíbulo
Tel.: 91 349 36 47 - 28071 Madrid

224 Págs. 2.000 Ptas. 12.02 €

MINISTERIO DE ECONOMÍA

SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO

DIRECCIÓN GENERAL DE POLITICA COMERCIAL