

**CONFERENCIA****El fenómeno Zara**

Un conocido directivo del sector de la distribución cuenta que cuando en el grupo gallego Inditex, más conocido por su cadena de tiendas Zara, le entrevistaron para engrosar sus filas de ejecutivos, le dijeron que sería bueno que viviera, por motivos de seguridad, en una urbanización de lujo en la que residen una parte de los directivos de la compañía, conocida como Zalaeta y próxima a la playa de Orzán, en La Coruña.

Ésta es una de las peculiaridades de una de las empresas españolas más prestigiosas a nivel internacional. Un grupo que, a pesar de sus misterios —por ejemplo, pocos saben que Inditex es accionista del equipo de fútbol Deportivo de La Coruña—, quiere entreabrir sus puertas y que incluso se plantea la salida a Bolsa en un futuro no muy lejano. Un paso que sería decisivo para abrir totalmente las puertas de un grupo que acaba de ser considerado como la empresa española más admirada de Europa según una encuesta realizada por el diario británico Financial Times.

¿Cuál es la causa de esta admiración? ¿Qué hace posible que una tienda de Zara esté a rebosar los sábados por la tarde, más allá de la simple fórmula relación calidad-precio? El secreto más clave de su éxito es su sistema de distribución. Zara tiene una asombrosa capacidad de respuesta a los cambios de los gustos de los consumidores. En Zara afirman que en quince días son capaces de satisfacer los pedidos de las tiendas de cualquier parte del mundo. Las tiendas de Zara son un pulmón de información. Cada día las jefas de planta de Zara transmiten a la central de la compañía en La Coruña, las quejas e impresiones sobre la ropa, colores y diseño que los clientes realizan a las dependientas. Los diseñadores de Zara adaptan al vuelo estas sugerencias y transforman los patrones a los gustos de los clientes. Por ejemplo, si en una tienda se registra una venta excepcional de jerséis de color amarillo, en Zara pueden ponerse en marcha para aumentar la oferta de este producto de inmediato. Un dinamismo, que según la empresa, es imposible de obtener con la fórmula de franquicia, a la que rehúye. *“Se puede decir que Zara fusila con inteligencia. Al principio copiaban tal cual a Gucci y Armani entre otros, pero hoy tienen el suficiente talento como para sacar ideas claras y resumirlas en sus colecciones”*, dice Montse Cuesta, redactora jefe de moda de la revista Telva. Todo esto lo ha logrado Zara sin invertir ni una peseta en publicidad y la única política de imagen es el diseño de sus escaparates y la renovación del mobiliario de la tienda cada cuatro años. *“No hay una tienda de Zara mal ubicada, y eso que encontrar un local comercial bueno es difícil”*, afirma el modisto gallego Antonio Pernas.

Han pasado 34 años desde la creación de la fábrica de batas y ropa interior Confecciones Goa por Amancio Ortega Gaona, presidente y principal accionista de un imperio de fábricas y tiendas disperso hoy por diecisiete países y con 8.500 empleados. Ortega huye de la prensa y especialmente de los fotógrafos. Aunque desconocido físicamente para la gran mayoría, quienes sí le reconocerían por la calle son sus empleados. Ronda los sesenta años, tiene una corta melena de pelo blanco y mide cerca de metro sesenta. Ortega se mezcla entre sus trabajadores para seguir el día a día de su compañía. *“Posee una capacidad especial para el trabajo. Es una persona que ha*

*pasado por momentos bajos, pero que ha conseguido superarlos*", afirma Pernas. Poco se sabe de la vida de Ortega. Junto a Pernas, entre sus amigos se encuentran diseñadores famosos, pero además tiene muy buenas relaciones con el presidente de la Comunidad gallega Manuel Fraga, con quien suele comer a menudo en un famoso restaurante coruñés. Después del trabajo, Ortega suele pasar su tiempo libre en el pazo —palacio gallego— que ha rehabilitado a las afueras de La Coruña, donde guarda una importante colección de arte. La imagen de la compañía la delega Amancio Ortega en su vicepresidente José María Castellano.

El centro neurálgico de Zara es el polígono industrial de Sabón, a doce kilómetros de La Coruña. En sus naves y en los talleres externos que tiene la empresa en Galicia y el norte de Portugal se produce un sesenta por ciento de la ropa que es de moda para estar cerca de la distribución. El resto —artículos de punto y camisas— se fabrica fuera de la Península Ibérica. Las instalaciones de Zara, habitualmente tranquilas y sin apenas movimiento, se convierten en otro mundo bien distinto los jueves y los sábados, días en los que la compañía distribuye las prendas a sus tiendas y cientos de camiones —que no son suyos— pueblan las instalaciones. La locura por Zara llega a tal extremo que hay clientes que saben perfectamente a qué hora llegan los camiones de reparto con las nuevas existencias, a los que esperan ansiosamente a las puertas de las tiendas.

Las plantas de Zara se dedican exclusivamente al diseño de los patrones, corte, planchado y a dar los últimos retoques a las prendas que llegan de los talleres externos que subcontratan. Es en la distribución y sistema de talleres externos donde Zara reduce considerablemente sus costes, según comentan en el sector. Los niveles de productividad en Zara son altos y sus 8.500 empleados han de estar preparados para hacer frente a la demanda que surja en todo momento.

Los beneficios crecieron en 1996 un 33 por ciento hasta 12.102 millones de pesetas, los recursos propios se situaron en 15.400 millones y la deuda neta está en 14.000 millones. ¿Qué necesidad tiene para salir a los mercados financieros? *"Si sale a Bolsa se hará para asegurar la estabilidad y la supervivencia de la compañía. No por que haga falta dinero para financiarse"*, explica Francisco Luzón. *"La profesionalización de la gestión, la creación de una fundación y su desarrollo es el paso previo para la salida a Bolsa"*, dicen en Zara, donde aseguran no haber previsto ningún *"calendario"* para que esto ocurra.

El futuro de Zara pasa por internacionalizarse y diversificar la oferta. Los directivos de Zara piensan que su mercado ya ha tocado techo en España con 175 tiendas. La política de la compañía es abrir tiendas sólo en municipios con una población superior a los 100.000 habitantes. Por ello, no todos los españoles pueden ir a comprar a una tienda de Zara. En España hay 126 municipios entre 30.000 y 100.000 habitantes que no podrán comprar en Zara. Pero, como reto principal, en Zara no falta la ambición. Comentan que en cincuenta años quieren convertirse *"en una de las grandes empresas mundiales."*