

# Zara e Ikea, ejemplos de nuevo modelo económico



ALEJANDRO SERRANO

Profesor en el MIT-Zaragoza Logistics Program

Mirando con la perspectiva del tiempo, resulta extraordinario el éxito conseguido en las últimas décadas por empresas como Ikea o Inditex (más conocida por su marca líder, Zara). Sus respectivos dueños originales han pasado en los últimos años por el *top 10* de los hombres más ricos del planeta, según la revista *Forbes*.

Ambas empresas se distinguen por haber encontrado sus fuentes de ventaja competitiva (su *océano azul*) fuera de las estrategias habituales. Ninguna de ellas tira los precios (ambas obtienen márgenes envidiables), ni tiene productos realmente innovadores (piense en una mesa de Ikea), ni de una calidad fuera de lo común (una prenda media de Zara resiste intacta menos de 10 lavados), ni hace campañas de marketing deslumbrantes (Zara dedica un 80% menos a comunicación que la media del sector), ni empezaron respaldadas por grandes grupos financieros para superar formidables barreras de entrada (de hecho, son relativamente bajas), ni obtuvieron privilegios para explotar ingentes recursos naturales.

El éxito es todavía más meritorio si pensamos que los sectores en los que han cosechado sus éxitos son tremendamente maduros, están sometidos a casi todas las fuerzas *porterianas* y, en el caso del sector textil, ha estado siempre en crisis (desde los tiempos de Adán y Eva, dicen los ocurrentes). Y es que resulta relativamente más sencillo despuntar en los sectores en crecimiento, cuando la demanda nueva es explosiva (como ocurrió con la telefonía móvil en España o sucede actualmente con los *i-gadgets* de Apple).

A la vista de todo lo que no han hecho estas dos empresas, cabe preguntarse en dónde radica su éxito. La respuesta es ciertamente sencilla: ambas han cambiado el paradigma de sus sectores reinventando sus cadenas de suministro.

Analicemos brevemente el caso de Inditex: redujo el tiempo que transcurre entre el diseño de la prenda hasta la llegada a la tienda de muchos meses a unas pocas semanas. Para ello, decidió no comprar en Asia, sino en Europa; mantuvo fábricas propias para los procesos críticos, como el corte; construyó centros de distribución plenamente automatizados (con sus ya famosos carruseles y túneles) y decidió vender directamente al cliente final, colocando sus tiendas en las calles de mayor tráfico y en los centros comerciales de las ciudades. Entre las ventajas de esta fórmula para la empresa, destaca la drástica reducción de saldos y productos obsoletos (uno de los grandes males del sector) y un incremento notable en el número de colecciones anuales, lo que supone un mayor tráfico en las tiendas y un mayor índice de visitas que se traducen en compras. El mayor inconveniente es el coste relativamente alto de la mano de obra (comparado con Asia), ya que el 80% de la producción se confecciona en España o cerca de ella. Esto es en parte compensado por una ventaja menos aparente, como es la reducción del riesgo operativo (que se traduce en mayor valor de la acción) con respecto a los competidores directos, que compran el 80% de su producción en Asia.

¿Qué decir del impacto para la sociedad? Lo que resulta ser un inconveniente para la empresa, es sin em-

bargo en este caso una ventaja para la sociedad, dada la creación de miles de puestos de trabajo y la inversión en infraestructuras en los países de origen. Esto viene acompañado del nada despreciable pago de impuestos (Inditex paga del orden de 500 millones de euros anuales, solo en impuestos corporativos), el incremento de las exportaciones (Ikea posee más de 300 macrotiendas fuera de Suecia e Inditex abrió hace pocos meses su tienda número 5.000 en Roma y acaba de abrir su primera tienda en Sídney) y el conocimiento de la marca país (no hay escuela de negocio en el mundo que no hable hoy de Zara e Ikea, junto con Walmart y Li&Fung, como paradigma de empresas de éxito en el mundo de operaciones). Otro efecto beneficioso indirecto es la aparición de competidores nacionales (como Cortefiel o Mango) que tratan de copiar y mejorar el nuevo modelo, reduciendo las ineficiencias en el sector y acrecentando el impacto positivo en la sociedad.

Como se ve, esta es una receta excelente no solo para salir de cualquier crisis, sino para poner los cimientos de lo que debe ser el nuevo modelo económico en nuestro país. Así las cosas, la siguiente pregunta natural es cómo replicar estas fórmulas de éxito en otros sectores, cómo reinventar nuevas cadenas de suministro. Y es que las posibilidades se adivinan enormes en sectores como la energía, el gran consumo, el sector farmacéutico, la producción o la distribución.

El primer paso es darse cuenta de que se puede acelerar el proceso natural darwiniano de innovación siendo agente catalizador de los cambios. Para ello hay que analizar la naturale-

za de los sectores y entender cuáles son las fuerzas que definen el equilibrio del sector. Después hay que encontrar nuevos equilibrios potenciales, y de entre estos, elegir uno que sea superior al existente (las estrategias de Ryanair o el Circo del Sol ilustran bien el resultado de este ejercicio). Por último, hay que definir cómo realizar la transición de aquel a este, si es que esto es posible.

Las escuelas de negocios se centran en el análisis de las situaciones existentes, pero adolecen de enseñar herramientas sofisticadas (más allá de la simulación) que permitan entender y cuantificar la validez de los escenarios potenciales. Estas técnicas vienen de las escuelas de ingeniería y matemáticas, pero su uso difícilmente trasciende el ámbito académico para llegar a la industria. Para llenar este hueco, es preciso potenciar la formación de profesionales en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro (la mal llamada logística) que aprendan el uso de estas herramientas y las lleven consigo a la industria para reinventar los procesos en general, y las cadenas de suministro en particular. Esta formación ha de ser necesariamente de altísimo nivel, pues se trata de competir con los mejores del mundo, lo que requiere aplicar las mejores técnicas existentes al mejor talento posible. Las consabidas fórmulas de copiar y pegar solo conducen a mejoras marginales, que no actúan como motor económico.

Invertir en educación de muy alto nivel en campos muy específicos, como la gestión de la cadena de suministro, es sentar una de las bases fundamentales de la nueva economía real en España.



Las posibilidades de replicar estas fórmulas de éxito se adivinan enormes en sectores como la energía, gran consumo, farmacéutico o distribución”

# Empresas anquilosadas, futuro incierto



ALEJANDRO SUÁREZ SÁNCHEZ-OCAÑA

CEO de Ocio Networks

En el momento actual, cierran cada día empresas cuya actividad hasta ahora estaba vigente y cuya desaparición supondrá que ese modelo de negocio no vuelva nunca más. Las empresas se están dando cuenta de que mantener un solo modelo de negocio, con un único *target*, no sirve; al igual que le ocurre a tantos trabajadores, que entienden que conservar un puesto de trabajo para toda su vida laboral se ha convertido en un recuerdo más del pasado.

La revolución 2.0 está cambiando la forma de trabajar de las empresas y las relaciones que en ellas se establecen. Hoy en día, desaparecen aquellas que cobran por servicios de una su-

realidad, están realizados por trabajadores que no están cualificados. Se acaba la época de altos presupuestos y respuestas vagas. En cambio, se busca una tarifa adecuada con una respuesta que cumpla objetivos marcados.

Llega una economía en la que los servicios son proyectos, con un inicio y un final claramente definidos; servicios empresariales más cercanos a la gestión de una cartela de valores que al mero trámite de ver pasar los días. La evolución empresarial y social marca un ritmo frenético. Hay nuevas preferencias que dan lugar a nuevos servicios, en donde se convierte en algo fundamental tener una gran velocidad en las respuestas.

La aparición o desaparición de

empresas con un estilo de vida tradicional está ligada históricamente a los cambios tecnológicos, que las obliga a modificarse y adaptarse a las nuevas realidades. Las nuevas empresas se están especializando y captando nuevos nichos de mercado. Aquellas que no se estén especializando y no hagan un buen uso de las TIC no tienen cabida en el nuevo panorama empresarial.

Hoy en día, las empresas buscan una mayor eficiencia y productividad, marcándose como premisas principales la inmediatez, la economía y la productividad. La competencia que marca un mercado global está detrás de estas premisas, los trabajadores se adaptan a estas nuevas reglas de juego y las empresas han de ser conscientes de que no pue-

den buscar ayudas en el exterior, que todo va a depender de su capacidad de innovación para adaptarse o morir.

Nos encontramos ante un ritmo de vida totalmente diferente a todo lo que hemos conocido en el pasado. Los cambios políticos se suceden, las demandas de productos crecen exponencialmente, se transforman los hábitos de consumo y nacen nuevas tendencias que provocan necesidades diferentes.

En este 2011 las empresas han de aprender a marchas forzadas para reinventarse. En todos los países veremos, en un plazo no superior a 15 años, cómo los principales sectores de la economía estarán controlados por grandes compañías multinacionales. Mientras, las pymes y mi-

cropymes tendrán que luchar por el resto del mercado y serán aquellas mejor preparadas las que se llevarán su porción del pastel.

Al mismo tiempo, está naciendo una nueva generación de emprendedores capaces de entender la nuevas necesidades que demanda la sociedad, adaptando su mercado a un nicho y abriendo sus líneas de negocio para fomentar otros nuevos. Se trata de nuevas empresas que tienen la capacidad de fomentar equipos de trabajo que conjugan la fuerza de la juventud con el conocimiento que aporta la experiencia, a través de una forma de trabajo donde la perspectiva internacional ha de definir la gestión de la compañía. Ese es el camino a seguir.