

ZARA



ZARA

“Un món entre teixits”

Mireia Oliva Bosch

Tutor: *Josep Meseguer*

Curs: 2013/14



Índex

Índex	pàg. 2
Introducció.....	pàg. 3
1. Des de la primera pedra fins l'edifici complet.....	pàg. 5
2. <i>Zara</i> i els seus amics	pàg. 12
<i>Zara</i> , una nova cultura de moda	
<i>Lefties</i>	
<i>Pull & Bear</i>	
<i>Massimo Dutti</i>	
<i>Bershka</i>	
<i>Stradivarius</i>	
<i>Oysho</i>	
<i>Zara Home</i>	
<i>Uterqüe</i>	
3. Economia de la seva moda.....	pàg. 18
Clau del negoci	
Importància dels treballadors	
Importància dels clients	
Expansió global	
Zero crisi per Don Amancio	
4. La competència	pàg. 26
5. El perfecte clonador	pàg. 33
6. Aparadorisme i interiorisme, els detalls de l'èxit	pàg. 39
Conclusió.....	pàg. 42
Infografia	pàg. 45
Annexos.....	pàg. 49



Introducció

Sóc en l'actualitat una alumna de la classe de 1r de Batxillerat B, de la modalitat de ciències socials, del *Col·legi Sagrada Família de Tortosa*. Aquest és el meu primer any en aquest centre, ja que fins ara he estat al *Col·legi Sta. Teresa de Móra d'Ebre*. Vaig venir aquí moguda per les ganes de sortir-ne amb un bon resultat i una bona preparació, per a poder afrontar en un futur els estudis universitaris als quals vull accedir. Els primers mesos, i sobretot els primers dies, se'm van fer una mica costa amunt, pel fet de no conèixer ningú, però poc a poc, i a dia d'avui, ja tinc un grupet d'amics amb els quals hi estic molt bé i he de dir que el dia a dia l'emprenc amb moltes ganes.

Sense oblidar la finalitat d'aquesta introducció, que és presentar el meu treball, el qual avui dia 11 de març de 2013 inicio, amb il·lusió, nervis i amb una mica de por a la vegada. He de dir que ja porto uns quants anys en el quals amics més grans en parlen i m'expliquen coses sobre els seus treballs, les seves inquietuds per no trobar informació, el fet de no tenir temps per dedicar-li que els ha portat a haver-ho de fer a últim moment, a corre-cuita i amb l'agonia dintre seu de no acabar-lo... Molts m'han donat el consell de fer-lo tot o quasi bé tot durant l'estiu, i deixar els últims detalls per al començament del nou curs, i així ho faré. Un dels objectius que m'he proposat és lliurar-lo a la primera data de convocatòria, la de l'octubre, la qual crec que és millor perquè després vénen els exàmens, i al ser l'últim any, se'ls hi ha de dedicar tot el temps possible. També dir, que tant el tutor de l'any passat, com la d'aquest any i altres professors, m'han donat les eines i les bases necessàries per poder realitzar un bon treball mitjançant reunions i xerrades individuals i col·lectives.

També cal afegir que des que vaig començar al setembre el nou curs, dos temes possibles m'han ballat pel cap; un era "*L'evolució del rol de la dona en la societat i com se situa aquesta en l'actualitat*", el qual no he escollit perquè crec que m'hagés estat un treball pesat, tot d'història sense un fi concret més que saber la posició de la dona en cada moment; l'altre tema, que és el que finalment he escollit, és el de "*El conglomerat Inditex*". Al principi el volia fer del grup en general, però ara veig que és un treball molt ampli, per això em vull centrar amb una de les seves marques "*Zara*". M'he decantat per aquesta marca ja que és una de les botigues on vaig a comprar més, m'agrada el seu estil i podria dir que m'identifico amb ell



perquè és un estil de vestir bonic, de temporada i que a la vegada és econòmic (aquest serà un dels punts que tractaré al llarg del meu treball).

La idea de tenir com a possible tema del treball de recerca “Zara” em va venir quan fa dos anys jo era de vacances a Nova York, i passejant per la Cinquena Avinguda em vaig trobar amb un immens edifici de Zara (ANNEX I). En aquells moments allò em va impactar moltíssim, veure aquelles quatre grans lletres d’origen espanyol a l’altra punta del planeta em va deixar parada, gairebé no sabia res d’aquell món, i va ser la intriga, la curiositat i l’admiració les que em van fer veure que aquell tema estaria bé pel meu treball de recerca.

Però el motiu final que m’ha fet acabar d’escollir aquest tema és el fort impacte que ha tingut el seu creador sobre mi, el Sr. Don *Amancio Ortega* (ANNEX II). Un home senzill que va ser pobre i sense estudis, i que amb ganes, il·lusió i moltes hores de treball ha aconseguit aixecar un imperi que està actualment present en tot el món, i l’ha situat com la tercera persona més rica del planeta. Un dels objectius del treball és estudiar aquesta política d’empresa que li ha permès arribar tan alt, així que a partir d’avui em dispenso a començar el treball. Desitjo que l’ajut del meu tutor, família, amics i altres persones puguin ser-me d’utilitat, i el porti a terme de la millor manera possible.

Benvinguts al món Inditex !!!



1. Des de la primera pedra fins l'edifici complet

- Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero -.
Palabras de la mujer de una tienda a mi madre.¹

Aquestes paraules, que sento amb només onze anys, m'han destrossat... Això m'ha trencat tots els esquemes de futur que tinc previstos, i m'he promès a mi mateix que mai més la meva mare tornarà a sentir aquests comentaris! Parlo amb la meva família i els asseguro que faré tot el que pugui i més, en aquesta vida, per a que mai més hagin de demanar de prestat i que mai els hi falti menjar a la taula!

Abandono els meus llibres d'estudi, decisió que prenc de forma personal sense que els meus pares en formin part. No se ben bé què faré, però una cosa que tinc clara és que he d'aportar a casa un suport econòmic. Aquesta situació d'incertesa cara al futur em frustra una mica, jo sóc un adolescent aplicat i que en tot moment tinc ganes d'aprendre coses noves. Avui en canvi, per les circumstàncies, em veig obligat a donar un pas importantíssim, que em converteix en un adolescent madur de cop. Decideixo posar-me a treballar, busco una feina de la qual els meus pares se'n puguin sentir orgullosos, ja que em sento amb el deure de compensar-los per tot allò que han fet per mi durant aquests anys.

El primer lloc on intento buscar treball és a l'estació de Renfe de A Coruña, juntament amb el meu pare, però els directors no ho troben oportú. Aquesta primera negociació no em fa tirar la tovallola, tot el contrari, em recorro cada dia els carrers del centre de la ciutat sense descans, i la meva mare dóna veus a coneguts, per si algú necessita un noi per a fer feines. M'ofereixo a tots i cadascun dels sectors del mercat, i finalment, en menys de mig any trobo un lloc de treball a una camiseria, *Gala* (ANNEX III); estem a finals de la dècada dels cinquanta i principis dels seixanta del segle passat. L'amo em contracta, de forma il·legal ja que era menor, apreciament les ganes de treballar que tinc i la serietat i responsabilitat que prenc davant les tasques que faig. A aquesta botiga hi venen clients amb bona capacitat adquisitiva. Jo hi realitzo tots els encàrrecs, i em paguen en funció del

¹ "ZARA, Visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA"



rendiment que tinc. L'estada en aquest establiment és el meu primer contacte amb el món tèxtil, i qui m'anava a dir a mi... en aquestes èpoques, que acabaria interessant-me en el món de la moda quan gairebé no em preocupo ni pel meu vestir!

Aquesta feina m'aporta molta experiència, tant a l'hora d'aprendre tècniques de confecció com de venda; és l'embrió a partir del qual vaig construint el meu futur. Cada dia intento superar-me; aquesta és una de les meves grans virtuts, no em conformo amb el que faig, tot sempre pot estar millor! Tot i que al principi, em cal ser sincer, la meva feina comença sent de repartidor de gènere a clients (amb una bicicleta de la marca Orbea), netejant aparadors i atenent al mostrador.

Hi estic tres anys treballant, i decideixo marxar per a poder iniciar una nova aventura professional, que em pugui enriquir més. Gràcies a aquests tres anys he pogut aprendre un model de treball que em servirà com a base per a un futur: es treballa per encàrrec, la qual cosa no genera estoc i s'estalvien costos de gestió, i és el client qui mana i es treballa per a ell de forma exclusiva. Aquesta gent, sense adonar-se'n, ha creat una estratègia de treball perfecta!

Per a la nova etapa que començo, després d'aquests tres anys, em deixo aconsellar pel meu germà Antonio², que m'anima a deixar el treball a la Gala. Tinc ja una idea madura, la d'aprendre un ofici relacionat amb la venda de la roba. Durant aquests anys m'he impregnat de moda!

Sent així entro a treballar a un comerç de confecció, merceria i venda de peces de roba molt conegut a la mateixa ciutat, A Coruña, i més gran que el meu anterior treball. S'anomena *La Maja* (ANNEX IV), lloc on també hi treballen els dos germans meus, la Pepita³ i l'Antonio, i on m'hi estaré durant quatre anys.

² Antonio Ortega Gaona era el més gran dels germans Ortega. Va entrar a treballar a la merceria La Maja amb dinou anys. A dir dels seus socis, empleats i amics, era un home afable, amb grans qualitats humanes, observador i educat. Va saber establir els contactes oportuns en el món empresarial i conrear les relacions socials. Dels tres germans integrats en el projecte Zara, els entrevistats coincideixen a assenyalar, unànimement, que era el de tarannà més humà malgrat no tenir l'arrencada i les dots de convicció Amancio o l'esperit auster i organitzador de Pepita.

³ Josefa Ortega Gaona és la segona filla d'Amancio i Josefa. Va néixer el 1934 a Lleó. Va estudiar a l'Escola de Comerç de La Corunya i actualment treballa als Serveis Centrals d'Inditex i s'ocupa de la gestió del departament de Viatges. Pepita va entrar després que els seus germans Antoni i Amancio a La Maja, encara que mai va treballar a la botiga, sinó al magatzem. És vocal del nou Consell d'Administració i forma part de la Comissió Executiva Permanent. Presideix nombroses societats del grup.



Tinc la idea d'aprofitar els coneixements que he adquirit, enriquir-los i ampliar-los amb l'experiència que em podrà donar aquesta empresa. Per aquest temps, a mi ja em balla pel cap la idea de crear el meu propi negoci a la ciutat, on hi ha gent adinerada i dones que comencen a interessar-se per vestir bé i per sentir-se agust, tant al carrer com a casa. Des de ben petit m'han transmès la importància que té la forma de vestir, ja que defineix la teva personalitat i et situa en un nivell o en un altre de la societat.

Em situo a finals dels anys seixanta, La Maja té molt prestigi. La seva roba vesteix a gent de la burgesia, de la classe alta, i comença a vestir a gent de la classe mitjana que ha estat anys treballant i que ha sobreviscut a la guerra i a la misèria de la postguerra. Les tendes de la cadena que formen La Maja estan distribuïdes per la ciutat en punts estratègics als quals el públic pot accedir-hi amb facilitat (a aquesta idea de la localització estratègica li he prestat molta atenció). Quina gran idea han tingut els amos!

En aquests dies les dones tenen més independència econòmica, ja que han començat a treballar, cosa que ha contribuït a l'augment del consum de productes tèxtils. Aquestes marquen tendència en la moda, i tenen unes exigències i gustos amb origen a les passarel·les de Milà i París, que les porta a buscar peces semblants a les botigues d'Espanya, com La Maja, que ofereix bates per a casa, roba íntima, bruses, pantalons ajustats... La Maja competeix amb les millors cadenes de moda d'Espanya, cosa que em fa ampliar a mi els coneixements sobre confecció i distribució; aprenc escoltant allò que el client demana. En aquesta empresa conec la gent que em dóna l'espenta i m'anima a posar en pràctica tot allò que he après fins ara, com per exemple els meus germans i José Antonio Caramelo.

Ascendeixo gràcies a la feina ben feta que faig al meu lloc de treball, de noi de les feines a dependent, on tinc la fortuna de conèixer a Rosalía Mera⁴, la qual d'aquí pocs anys es convertirà en la meva esposa. Els amos escolten amb atenció les meves propostes, com la de fer-me càrrec de la confecció de la roba amb teles de la botiga i amb mà d'obra aportada per Primitiva⁵, la dona del meu germà Antonio; al posar-les en pràctica donen

⁴ Rosalía Mera Goyenechea va néixer a La Corunya. Es va casar amb Amancio Ortega i dos van obrir un taller de confecció de llenceria al carrer Noya costat dels seus cunyats. Des de 1986, any de la seva creació, presideix la Fundació Paideia, una fundació de suport a les persones en risc d'exclusió. És definida com una persona amb més projectes que il·lusions, idealista, deutora dels valors de justícia, igualtat i solidaritat, i sobretot, militant del compromís social.

⁵ Primitiva Renedo Oliveros va néixer a Valladolid. Des de molt jove va centrar el negoci al seu taller de costura. Es va casar amb Antonio Ortega. Actualment, juntament amb la seva filla Loly, posseeix en comunitat de béns el llegat empresarial del seu marit a Inditex.



resultats positius. No estic disposat a regalar els beneficis que aporten les meves idees... ja que el mèrit és meu!

Per aquest temps tinc molts contactes amb fabricants de teixits catalans i una bona llista de clients; per tant, amb les idees clares de que puc treballar i vendre, sol em falta trobar un producte atractiu, diferent i que pugui tenir sortida amb facilitat... Ja està, la *bata de boatiné!* (ANNEX V). L'únic problema que té és l'alt cost de la tela, però després d'haver-la estudiada i tornat a estudiar, convenço el meu germà, a la seva núvia, a la seva cunyada i a la Rosalía per emprendre una aventura, confeccionar nosaltres mateixos aquestes bates que són una peça de necessitat social per a les mestresses de la casa. Estic segur que el negoci tindrà sortida!

Comencem en un espai reservat del pis de l'Antonio. Confeccionem bates exclusives que s'adapten en funció de l'entorn i de la condició social, i que cobreixen per tant, tots els segments de l'escala social, perquè és una peça còmoda que la porta tant una dona treballadora com una mestressa de casa. Al 1963, decidim abandonar La Maja per crear *GOA Confecciones* (GOA és l'acrònim, al revés del meu nom, Amancio Ortega Gaona), al carrer San Rosendo de A Coruña. L'empresa arriba a emplear cinc-cents treballadors. Contractem dissenyadors propis, el negoci va creixent i tenim la il·lusió d'expandir-nos arreu de la península. El segon producte que més comercialitzem són els bressols per a bebès (ANNEX VI), de diferents teixits i colors.

Decideixo ampliar el taller de confecció i ens traslladem al pis de baix del número 61 del carrer Noia a A Coruña. Tenim una gran demanda i anem eliminant poc a poc la competència. Ens convertim amb el principal productor de bates d'Espanya, tot un èxit! Qui ens ho havia de dir!

Amb vint-i-set anys de vida, la formació que he anat adquirint treballant dintre del sector m'ha permès un nivell de coneixement tan gran, que veig clara l'oportunitat de seguir creixent... vull obrir la meva pròpia botiga! Vendre de cara al públic és el meu somni, i així poder oferir al mercat allò que demana. Però encara hauran de passar dotze anys més per a que això succeeixi.

La meva marca... diferent i atractiva, única! Desitjo convertir-me en un «*tendero*» de la moda, és a dir, tenir ple coneixement dels clients per poder oferir-los tot allò que vulguin, eliminant intermediaris i assumint tot el procés per a poder vendre directament, i així reduir costos. I què ràpid es diu... però no tot és tan senzill! Així que tenint integrat el disseny i el tall de les peces i un magatzem on guardar les teles, com a la camiseria, puc



subcontractar la confecció a tallers de resposta ràpida i flexible, i així solament em manca fer la revisió acurada de la qualitat del confeccionat. Fent això, puc prendre decisions sobre el producte que vendré cada setmana.

Amb les bases ja establertes, només em resta obrir la primera botiga, però encara no tinc un nom que m'agradi! En aquests temps no es contracta cap empresa, d'allò que en un futur en diran màrqueting, per què ideï un nom impactant, sinó que és l'amo, o sigui jo, qui posa el nom inspirant-se amb alguna experiència viscuda, una forma de treballar... una cosa simple en realitat, però que em costa molt de trobar ja que ha de ser el nom del primer negoci de la meva vida!

Zara, Zara... Zara! Aquest nom surt d'una combinació de casualitats. M'identifico amb el protagonista d'una pel·lícula que es va estrenar al 1964, protagonitzada per Anthony Quinn (*Zorba*) amb el títol de *Zorba el Griego* (ANNEX VII). Aquell personatge lluitador i actiu, amant de la vida, amb ganes de superar-se i de transmetre esforç i alegria, em deixa perplex... és igual que jo! Així que escullo el nom de *Zorba* com a marca per la meva roba. A l'hora d'anar a registrar la meva empresa amb aquest nom no puc fer-ho; està extret de les grans pantalles i ja està registrat com a marca i patent; tota una decepció... Però consulto amb familiars i col·laboradors la possibilitat de trobar un nom similar al que m'han denegat; i jugant amb les lletres, la combinació i buscant l'eclosió i potència de la femenina «a», formo una paraula curta, de quatre lletres, que significa panís amb la llengua quechua de l'antiga cultura incaica, i que quedarà per a sempre arreu de món... acaba de néixer **Zara!**

Som al 15 de maig de 1975... Quin gran dia! Assisteixo a la inauguració de la primera botiga al número 64-66 del carrer Juan Flórez de A Coruña (ANNEX VIII), molt a prop de la camiseria Gala. Encara recordo els primers anys, durant els quals treballem molt; són moments durs, en els que reinvertim tots els guanys per a poder aconseguir els propòsits.

Als primers moments venem unes quantes peces de roba per atendre al client: bates, camisons, tovalloles, uniformes... El producte més venut en aquesta botiga és un jersei que compren tots els universitaris per 500 pessetes.

Necessitem créixer, m'agrada veure que les coses van bé, i al 1979 ja hi ha quatre botigues a Galicia. Treballem amb l'estratègia «pronto-



moda»⁶, la finalitat de la qual és incrementar la velocitat i flexibilitat de les respostes al màxim per a adaptar millor l'oferta als canvis de gust dels clients.

Dissenyem els models imitant les tendències de les passarel·les i fires de París, després d'assistir-hi; comprem les mostres per poder estudiar-les, i passem pels carrers principals per poder apreciar les corrents de moda que a la gent els agrada. Tot seguit produïm la peça i la venem sense intermediaris per arribar ràpidament al client i evitar el risc-modà; a tot plegat cal afegir que les nostres peces són extremadament assequibles. A París ens bategen amb el nom de *les espanyols copieurs!*⁷

L'empresa evoluciona. Som ja al 1976. GOASA (la societat de l'empresa de confecció GOA) es construeix com a propietària de Zara, i aquesta s'expandeix per tota Espanya.

El temps passa ràpid i l'any 1989 neix *Inditex*⁸, nom del grup sota el qual s'agrupen les diverses empreses de producció, distribució i comercialització, que amb el pas del temps adquireixo i creio per a nodrir la meua companyia. La cosa va de meravella, mai m'ho hagués pogut imaginar! I qui s'ho hagués pogut imaginar?

Primer arriba el torn de la marca *Massimo Dutti* (adquirida el 1995 a l'empresari Armando Lausaca), després *Stradivarius* (comprada el 1999), segueix *Pull & Bear*, *Bershka*, *Oysho*...

Vull ser diferent, la monotonia dels altres empresaris del sector tèxtil m'avorreix, vull innovar! La botiga és per tant el punt clau on es pot tenir contacte amb el client i extreure la informació necessària per saber què és allò que desitja. Suprimeixo la idea de crear solament dos col·leccions a l'any, els gustos de la gent canvia en facilitat i estic disposat a oferir tantes col·leccions com canvis tingui la clientela. Aconseguim que una peça de roba nova només tardi dotze dies en arribar des dels llocs de confecció a l'establiment on ha de ser venuda. Tot un èxit! La gent ha de tenir clar doncs, que si una cosa els agrada, se l'ha de comprar al moment, perquè és

⁶ La *pronto moda* va néixer als Estats Units. Significa col·lecció continua. Sempre s'està dissenyant, sempre s'està confeccionant i sempre s'està venent. És una moda passatgera, gairebé cada mes canvia. Va ser imposada per moltes empreses de confecció per accelerar el consum, tenir més guanys i pagaments més oportuns.

⁷ «Espanyols copiadors» Nom que ens donen els francesos pel fet de clonar la seva roba.

⁸ INDITEX S.A. (Indústria de Disseny Tèxtil, Societat Anònima) és un grup multinacional espanyol de fabricació i distribució tèxtil. Té la seva seu central al polígon industrial de Sabón, en Arteixo, La Corunya, Espanya.



possible que si no ho fan, quan tornin ja no hi sigui. Amb aquesta estratègia també intento evitar que tothom vagi igual, la gent que vesteix Zara s'ha de sentir diferent, única!

Tal i com abans deia, una de les estratègies que apliquem també, és la ubicació de les botigues en llocs cèntrics i transitats. Presentem els aparadors d'una manera que cridin l'atenció de la gent amb facilitat, hi prestem gran atenció. Són l'element de connexió amb l'exterior, un pont que uneix la creativitat dels dissenyadors amb les necessitats i desitjos dels clients. Mitjançant l'aparadorisme captivem a la persona que l'observa i li creem la necessitat d'entrar a dintre per a incentivar la possible compra.

Miro el rellotge. Les tres de la matinada! No me n'he adonat i gairebé m'ha passat mitja nit! Quants records se m'han fet presents en aquesta sala, sobre una llitera, al principi del Camino de Santiago... Hauria d'estar dormint perquè demà tinc una etapa de força quilòmetres, però no... les paraules que aquella dona de la botiga va dir a la meva mare no em deixen conciliar el son.

- *Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero.*

Estic al llit del refugi "L'Esprit du Chemin" a Saint-Jean-Pied-de-Port, on cada any vinc a passar la nit anterior a l'inici del Camino de Santiago (ANNEX IX). Crec que recordar com va començar tot m'ha servit per veure el perquè de qui sóc ara i m'ajudarà a iniciar amb més força la dura etapa que demà m'espera.

M'apassiona el meu treball, és la meva vida, però tota aquesta aplicació em causa molta pressió, tant interna, perquè sóc molt exigent i sempre vull més, com externa, perquè la gent sempre està pendent d'allò que faig. Per això, una vegada a l'any necessito desconnectar de tot, evadir-me per uns dies del món que m'envolta, i vaig decidir que el lloc més adequat per a fer-ho era aquest, *El Camino!* És fantàstic... Aquí ningú em reconeix perquè faig la mateixa aparença que la de qualsevol pelegrí, em tracten com a un més i no com a Don Amancio, i per unes setmanes puc ser una persona normal i corrent, m'agrada sentir-ho així...

Uf, quina emoció! De vegades miro cap al passat i em costa creure que tota aquesta ruta l'he traçada jo, aquell marrec que va haver de deixar l'escola per treballar i ajudar la seva família. Va sent hora d'anar a descansar que m'espera un mes de caminades molt llarg... sort que ho faig perquè vull!



2. Zara i els seus amics

Primeres etapes: època de dificultats

Són les sis del matí i estic cansat per haver dormit tan poc... Baixo a esmorzar dos torrades i un got de cafè amb llet i em dispo a iniciar aquest trajecte espiritual que em serveix per allunyar-me de la societat i centrar-me en mi mateix.

Surto de l'alberg i el primer tram és creuar els Pirineus per a arribar a Roncesvalles, un tram difícil i abrupte. Hi estic hores i més hores... em costa! Esbufego a cada passa! Encara no tinc les cames acostumades i els peus no estan adaptats a aquest terreny. Pujar i baixar... i així tota l'estona! Aquest tram em recorda alguna cosa, que serà...? Ah sí, ja ho crec, els primers moments en els quals vaig iniciar la meva carrera professional, quan vaig crear la marca Zara. No tot era tan fàcil com sembla, hi havia molts obstacles. Sí que és cert que tenia experiència dels treballs passats i em veia capacitat per a emprendre un negoci propi, però el dia a dia, de vegades es feia complicat. Proveïdors que no et portaven el material necessari per a treballar, clients que no et pagaven, màquines que de sobte deixaven de funcionar, tela que no era de la qualitat demanada... i mil històries més que amb paciència i bona lletra vam poder solucionar, fins poder dir avui en dia que tinc muntat un gran imperi tèxtil, Inditex!

Sempre Zara al cap... és normal, ja que és la nineta dels meus ulls. Va ser la primera empresa que vaig crear i amb la qual he estat més implicat, però no solament ella forma Inditex, aquest és un conglomerat de vuit empreses diferents! Déu n'hi do!

Iniciant els primers passos em ve a la memòria la primera botiga Zara! L'obro al 1975 a A Coruña i ubico els seus serveis centrals a Arteixo (**ANNEX X**). Des dels inicis, el producte principal de venda és roba de dona, home i nen. Al principi aquestes es fabriquen al mateix Grup, però poc a poc es van complementant amb articles de proveïdors externs, tercers països... La botiga Zara té com a objectiu oferir l'última moda, de qualitat mitjana i preus mitjos. El públic objectiu al qual va enfocada la roba és molt ampli, ofereix moda per als dos sexes, des de talles de nadó fins a la 44. Dos-cents dissenyadors professionals són els encarregats de traslladar les idees, tendències i gustos als seus llocs de treball per a plasmar sobre



paper les futures peces de roba. D'aquí l'èxit entre persones, cultures i generacions, que tot i ser diferents, comparteixen una especial sensibilitat per la moda. L'oferta de Zara parteix d'una col·lecció fixa, que ve a ser el 60% de la seva producció. A Inditex han batejat aquesta col·lecció amb el nom de «*básicos*», és a dir, que no passen de moda; i al 40% restant se l'anomena «*prenda oportunista*», susceptible de estar a les botigues cada dos setmanes, són els *just in time*⁹.

De l'univers Zara, la vertadera imatge són les botigues, és allí on es produeix l'intercanvi d'informació amb el client, per a què se li puguin satisfer els seus desitjos; aquestes són espaioses, còmodes i dissenyades fins a l'últim detall al laboratori disposat a l'efecte a Arteixo. Recentment s'han incorporat en algunes botigues departaments de perruqueria unisex, centres de massatges...

Les ganes de créixer són presents, volem fer alguna cosa diferent, expandir-nos per una altra banda, i decidim invertir en una botiga fundada a Barcelona al 1983, de la qual poc després, al 1995, n'assumim el cent per cent del control! Aquesta porta per nom *Massimo Dutti* (ANNEX XI). El producte ofert es dirigeix a un públic objectiu d'entre vint-i-cinc i quaranta-cinc anys, de qualitat mitjana-alta amb preus baixos. Tot i començar com una botiga exclusiva amb camises per a home, des que l'hem absorbit del tot, aquesta ha evolucionat primer cap a una gamma de roba tant formal com informal per a home, i a partir de 1996 s'inaugura una línia per a dona amb el mateix concepte. Al 2000 traslladem els seus serveis centrals des de Martorell (Barcelona) a Tordera (Barcelona). Massimo Dutti no posseeix una producció pròpia, però controla una part substancial de la producció de la matèria primera i el producte final que fan els proveïdors externs, majoritàriament espanyols i portuguesos.

L'expansió continua, les coses s'han calmat i tot va sobre rodes. Al 1991, des d'Inditex decidim crear una nova botiga amb els seus serveis centrals a Arteixo, *Pull & Bear* (ANNEX XII). Al 2001 la seva seu central és traslladada al Polígon de Río de Pozo a Narón (A Coruña). L'oferta d'aquest establiment va dirigida a un públic jove masculí d'entre catorze i vint-i-vuit anys. El seu objectiu és oferir un producte enfocat a l'esport i l'oci a l'aire lliure per als joves, i es serveix de les noves tecnologies, esports alternatius i últimes corrents musicals i artístiques per a inspirar-se. Tot i néixer com una cadena per a home, al 1998 s'introdueix la línia de

⁹ El mètode *just in time* permet augmentar la productivitat, reduir el cost de la gestió i per pèrdues en magatzems a causa d'accions innecessàries. D'aquesta manera, no es produeix sota suposicions, sinó sobre comandaments reals. «Produir els elements que es necessiten, en les quantitats que es necessiten, en el moment en què es necessiten».



dona. Pull & Bear no té activitat de producció pròpia com Zara, per tant ha d'encarregar una part important d'ella a proveïdors situats a països asiàtics per a la línia d'homes, mentre que per a la línia de dona se'ls hi dóna major importància als proveïdors europeus especialment espanyols i portuguesos.

Al 2003 a l'ombra del Pull & Bear, acordem crear *Often*, un experiment amb tendes limitades a A Coruña, Ferrol, Las Palmas i Lisboa, amb la finalitat d'ampliar el segment del mercat i abastar un públic més ampli. En aquesta botiga els productes van dirigits a homes cosmopolites d'entre vint i quaranta-cinc anys que busquen qualitat, actualitat i versatilitat d'uns bàsics renovats a preus competitius; no només ofereix roba, també calçat, accessoris, roba de bany i peces per la llar, és a dir, un *look* total.

Em toco els peus i puc percebre que comencen a aparèixer algunes ampolles... Portem ja sis dies caminant i sembla ser que sóc l'únic que estic cansat, ja que al meu amic se'l veu fresc com una rosa! Estem a Los Arcos (Navarra), l'última ciutat abans de passar a territori de La Rioja.

Ens allotgem a l'alberg *Isaac Santiago*, on he tingut l'oportunitat de relaxar-me dintre d'una dutxa... com ho necessitava! Els primers dies del *Camino* han estat difícils, però a mesura que abandonàvem els Pirineus el terreny era cada cop més pla, se'm feia més fàcil, i tot i l'esgotament de les muntanyes del nord, caminava amb ganes. Ara estic esgotat... aniré a recuperar forces perquè aquests trams propers segur que tindran la seva dificultat...

Sense gairebé adonar-me'n m'han passat les hores de la nit. He tingut un bon despertar, estic feliç i gairebé recuperat! Emprenc amb positivisme l'inici de la caminada, uns trams llargs, però entretinguts, un territori on la gent és molt agradable i et fan passar bones estones, i on el paisatge acompanya. Som-hi, direcció Logroño!

1993, neix *Kiddy's Class* (ANNEX XIII)! Com ho recordo! Aquesta botiga comercialitza les mateixes peces de roba i articles que es venen a la secció infantil dels establiments Zara, la superfície de la qual permet oferir diferents línies de moda. *Kiddy's Class* està present en llocs, ciutats o àrees comercials on Zara no té la suficient superfície com per a tenir un departament per a nens i nenes, tant a Espanya com a Portugal. Va tenir un petit estancament a partir de 1997, ja que el Grup tenia unes altres prioritats, però el relançament de moda infantil torna a ser un dels objectius d'Inditex.



L'expansió continua, som com un rotlle de paper que quan li tires aigua l'absorbeix i es fa més gran, com un camí de senyals de color groc que s'estira i s'estira pel nord de la Península Ibèrica i que en temps pretèrits va ser capaç d'unir dels diferents cultures. **Bershka (ANNEX XIV)** és el proper negoci! S'origina al 1998 com a projecte destinat a satisfer les necessitats d'un segment més jove de consumidors. Els seus serveis centrals es troben a Tordera (Barcelona). Amb les botigues d'aquesta cadena oferim l'última moda per a un públic femení d'entre tretze i vint-i-tres anys mitjançant productes de qualitat mitjana amb preus mitjans-baixos. Aquestes peces de roba es troben en establiments espaiosos, grans, amb estètica de avantguardista i la voluntat de ser punt de trobada entre la moda, la música i l'art del carrer; és a dir, anar a comprar es converteix en una experiència d'immersió sociocultural en l'estètica jove del nou segle. Així doncs, és fàcil veure vídeos, escoltar música o llegir revistes en el seu interior. Bershka no compta tampoc amb producció pròpia i realitza els seus productes amb proveïdors externs, situats principalment a Espanya. Allò que sí que fa és controlar del tot el seu disseny, el qual fabrica mitjançant un sistema de gestió integrada de la cadena de subministrament a través de tallers externs, als quals s'envien els patrons per a seu tall i confecció.

Stradivarius (ANNEX XV) li trepitja els talons a Bershka! Apareixen gairebé al mateix moment, sembla que vagin agafades de la mà. Aquesta nova marca s'origina amb un establiment a València al 1994, però actualment té la seu central a San Quirze del Vallès (Barcelona). Al novembre de 1999 adquirim el 90,05 per cent del control a l'accionariat de Pígaro 2100, S.A. (anterior raó mercantil de Stradivarius). Inditex posseeix una opció de compra per la resta de la participació d'aquesta societat, i el seu titular té una opció de venda a Inditex de l'esmentada participació. En aquestes botigues s'ofereix una moda urbana dirigida a un públic objectiu femení d'entre quinze i vint-i-set anys, formada per productes de qualitat mitjana amb uns preus mitjans-baixos. Ella mateixa controla el seu disseny, però no té activitat productiva pròpia, per tant la roba que es ven es fabrica a tallers externs, d'Espanya i Marroc majoritàriament.

Per fi arribem a l'*Hospital de Peregrinos San Juan Bautista*. Amb tants records ni me n'adono dels quilòmetres, però he de confessar que estic força esgotat, com es noten els anys... Ara ens trobem a Grañón, demà ja abandonem els terrenys de La Rioja. Devorem el camí ràpidament, les províncies es succeeixen una darrera l'altra, sense pausa, igual que el món dels meus negocis. Bé, crec que és l'hora d'anar a descansar! Moltes emocions durant aquests primers dies!



El dia s'enceta clar, radiant, mentre fem camí direcció Belorado, comarca de la província de Burgos a Castilla i Lleó, estic segur que la caminada anirà bé, que les forces ens respondran i que cada cop ens serà més fàcil fer noves passes, com una mena de conquesta cap a la fi del nostre recorregut...

Necessitem alguna realitat nova, un producte que no tinguem. Què és però...? La roba íntima! He donat al clau, per aquest motiu decidim crear una nova cadena, **Oysho (ANNEX XVI)**, dedicada només a la llenceria, amb l'objectiu d'oferir les últimes tendències en moda íntima amb qualitat i bon preu. Què es ven? Doncs pijames, calces i sostenidors, calçotets, roba de bany, cosmètica, roba d'esport... Les botigues acostumen a tenir una superfície d'entre 250 i 300 metres quadrats, depenent de l'oferta que tinguin, la qual va destinada a un públic d'edats diferents i estils diversos. Les peces de roba es distribueixen per l'espai decorat amb estructures metàl·liques que aconseguen un efecte minimalista, segons la tonalitat i la línia més o menys avantguardista. La cosmètica que acompanya aquest segment de moda íntima també està present a aquesta cadena, que compta amb tres línies pròpies: *Morning Attitude* (amb la finalitat de proporcionar energia), *Night In* (relaxants) i *Sport Fórmula* (per l'esport). L'home també disposa de la seva secció. La fabricació de les seves col·leccions està subcontractada a companyies especialitzades en llenceria. He de reconèixer que a dia d'avui aquesta cadena no ha tingut l'èxit previst, però també afegir que s'està buscant l'errada per a què es rellanci amb força al mercat. Estic segur que ens en sortirem!

A Inditex volem donar un pas més dins del procés de diversificació, per això llancem als últims mesos de 2003 una nova línia especialitzada amb la llar, on es poden trobar des d'elements decoratius a elements útils per la casa, amb l'objectiu de vestir-la i decorar-la amb diferents ambients (contemporani, clàssic, ètnic, blanc...).

Disposem d'àmplies col·leccions d'articles perquè els clients puguin completar en la mesura del possible la seva casa i ho puguin fer amb articles de la qualitat, de moda i amb uns preus que els deixin satisfets. S'hi poden trobar amb articles per al bany, l'habitació, la cuina, el saló... alguns exemples en són les tovalloles, llençols, edredons, mantells, coberteria, coixins... Aquestes botigues són realment molt completes i tenen un continu sistema de renovació d'existències per a oferir les tendències del moment. Aquesta nova empresa rep el nom de **Zara Home (ANNEX XVII)**!



La novetat, *Uterqüe* (ANNEX XVIII)! (*Uterqüe, utraque, utrumque*) És una paraula llatina que significa un, l'altre; tots dos; els dos, un terme que expressa dualitat, i també implica universalitat i conjunció. Les primeres botigues obren al 2008, dedicades a accessoris i complements de moda (bosses de mà, calçat, marroquineria, bijuteria, bufandes i mocadors, paraigües, barrets...) i una cuidada selecció de peces tèxtils i de pell de gran qualitat, destinades a un públic femení no solament preocupat per la moda puntual, sinó també pels accessoris. Les col·leccions, creades per l'equip fundador de la cadena, combinen l'estètica de les últimes tendències de moda amb l'exclusivitat del seu producte, sempre sense perdre l'escènica del Grup pel que fa al preu i la competitivitat.

L'estètica de les botigues és més elegant, per la seva simplicitat, sofisticada i cosmopolita, que no pas amb altres firmes, i el disseny dels espais s'han concebut per a fer-les funcionals i amb el màxim confort per als clients.

Cada any que passa em faig més vell... i estic segur que per això em canso més... Encara recordo els primers anys, amb un energia inesgotable. Ara, ho he de confessar, donaria tot l'or del món per dormir durant una setmana sencera! Hem arribat ja a l'*Alberg de Santiago y Santa Catalina* a Burgos, no baixo a sopar perquè no em sento els peus... Aquests últims trams ja han estat més plans, les dificultats desapareixen poc a poc, s'estabilitza el recorregut... Demà partim cap a Hornillos del Camino, així que, cap a la llitera, sense pensar-ho més!



3. Economia de la seva moda

Etapes intermèdies: època de manteniment

Hem recorregut ja un bon tros durant aquestes setmanes. Ara, el més dur ja ha passat, l'itinerari s'ha estabilitzat i s'ha de mantenir un ritme constant, mai afluixar! Per aquest motiu, he de seguir amb l'objectiu, per tal de consolidar el trajecte fet fins ara, i que em permeti tirar endavant amb èxit, mantenint tot allò que he aconseguit.

L'objectiu que em fa llevar avui del llit és el d'estar cada dia més a prop dels meus! Poc a poc em vaig coneixent, vaig sabent quin és el sentit de la meua vida: desviurem per la gent a la qual estimo, fer el possible per a que ells siguin feliços, això m'omple!

La clau que fa consolidar el meu negoci és la resposta ràpida! Després de molts anys treballant per a altres i observant amb precisió cada detall, tinc la idea perfecta que fa que tot funcioni correctament, però hem de treballar de valent, ja que és un sistema complex.

«Pronto-moda»... aquest concepte correspon a un model de treball que seguim estrictament a Inditex, i que té com a finalitat simplificar al màxim els esglaons que separen la producció de la peça de roba i la seva exposició a la botiga per a ser venuda; una distribució àgil i eficaç, amb l'objectiu d'incrementar la velocitat i flexibilitat de la resposta per a adaptar l'oferta als canvis de gust dels clients.

Per a poder realitzar això, el nostre treball consisteix primerament a actuar com a rastrejadors del mercat de la moda; per això, posseïm un departament de professionals, amants de la moda, gent que es submergeix al món de les xarxes socials i Internet i devora cada racó per trobar les tendències d'avui en dia. Col·laboradors repartits per les discoteques més famoses de Nova York, que analitzen la vestimenta de les joves estrelles; també altres a les zones comercials de Paris, a pobles de Londres, als barris més «cool/chic»¹⁰ de Milan per on es mou la gent amb estil, a bars i llocs de moda espanyols, pels carrers de les grans ciutats, per observar la gent i aparadors, a passarel·les d'alta costura... Tot plegat per tal de detectar els

¹⁰ Elegant.



models que agraden i poden agradar als clients. Tots aquest observadors transmeten la informació que han captat a un departament de disseny, on s'elaboren sobre paper les futures, però no llunyanes, peces de roba que lluirà la gent. En la meua opinió, no considero un grup creatiu a aquesta gent, ja que la finalitat és editar allò que es ven al món.

I en segon lloc, però no menys important, podem aconseguir aquest sistema de resposta ràpida gràcies a un tipus de producció anomenada *just in time* o *fast fashion*¹¹, que es basa en produir gran part de la roba al moment i solament la justa que s'ha de vendre, per a no generar estocs, ja que això equival a costos de gestió d'emmagatzematge totalment innecessaris!

Un altre objectiu que tenim és el de reduir el risc-moda, per tant, hem optat per reduir el temps entre el qual es llança una col·lecció i una altra, amb la finalitat d'adaptar-nos als canvis de gustos ràpids que té la gent i no quedar-nos antiquats, cosa difícil, però no impossible! Hem volgut innovar, ser diferents a les clàssiques botigues que únicament ofereixen dos temporades a l'any, la de primavera-estiu i la de tardor-hivern. Nosaltres som capaços d'oferir al públic un ampli i variat repertori de col·leccions que estan en moviment continu. Els clients han d'entendre doncs, que si veuen una peça que els agrada, han de comprar-la al moment, perquè disposem, a les nostres fàbriques, d'una tecnologia d'allò més avançada que ens permet posar a la venda cada dotze dies, aproximadament, dissenys nous. És a dir, les peces són limitades, per tant, és possible que al client que va entrar a la botiga Zara el dia 1 de febrer, quan torni el dia 13 no trobi el mateix model.

Aquest clima d'escassetat i oportunitat l'hem creat expressament perquè volem que la persona que vesteixi de la marca Zara es senti única i especial, que no vagi pel carrer i vegi que tothom va igual que ella. Però això, de vegades és difícil perquè oferim peces de roba al millor preu del mercat, un preu baix. Tota empresa té com a objectiu de fi de mes haver aconseguit el major benefici possible, i nosaltres ho fem una mica diferent... Reduïm el benefici, però augmentem el volum de vendes, i no precisament poc!

¹¹ Fast Fashion és un terme usat per minoristes de la moda per traslladar les propostes de les grans cases de disseny, des de les passarel·les a les seves botigues per capturar alguna tendència, el més ràpid possible. Es tracta d'una estratègia per recrear les tendències presentades a les *Fashions Weeks*, fabricant peces molt ràpid i a un baix cost perquè els consumidors mitjans tinguin l'oportunitat d'adquirir peces amb estil a un preu accessible.



Amb aquests pensaments de l'agilitat de servei cap a un client fidelitzat, arribo a Castrojeriz, concretament a l'alberg *Casa Nostra*. Les cames s'estan acostumant a no parar de caminar i les primeres ampolles que encetaren els peus han quedat oblidades. Fins i tot m'atreveixo a baixar al bar del poble amb el meu amic a fer una cerveseta per a relaxar-nos. L'observo, és el meu millor amic... s'ha mantingut des de joventut al meu costat quan les circumstàncies de la vida han estat bones i no tant bones, en això és basa l'amistat! La gent va molt accelerada per la vida i no es para ni un instant a mirar allò que l'envolta, ni en qui l'envolta, quan aquests són pilars importantíssims per la nostra persona, que ens han fet créixer... així és ell!

Anirem a dormir d'hora perquè demà ens toquen gairebé vint quilòmetres i mig de camí fins la pròxima parada, Frómista.

Avui m'he llevat descansat, i feliç per estar acompanyat d'una persona bona, com cal, que em té estima i del qual n'estic orgullós de ser el seu amic, així que emprenc amb forces i ganes la jornada.

A veure que ens ha preparat El Camino per abans d'arribar a la localitat de la província de Palència...

A l'igual que els amics són necessaris per al camí, la meua Zara per si sola no és res. Qui li dóna vida són els treballadors que la formen, ells són el pilar, els grans amics d'aquestes lletres majúscules que volten tot el planeta. Tots i cadascun d'ells, independentment del nivell en què es trobin, destinen amb orgull els seus coneixements i capacitats a servir al client, ja que tot gira entorn d'ell.

Als nivells més alts es troben persones amb grans capacitats, són uns grans professionals, amb totes les lletres! Al voler que el meu negoci anés bé, sempre he procurat envoltar-me de gent que viu per al treball, gent que més o menys s'assembla a mi, que creuen que tot sempre pot estar millor i lluiten per la perfecció. Ara bé, sóc dels que pensen que la casa no es comença per la teulada, aquesta es va fent poc a poc, i per això, els alts directius actuals van iniciar la seva trajectòria professional a la companyia com a treballadors de les botigues o en llocs de base o tècnics dintre l'organització, i, a mesura que han demostrat el seu valor, han anat ascendint. Aquest fet, com molts m'han assegurat, els ha permès fer créixer les seves capacitats professionals i personals. Això no ho faig per diversió, no, que ningú s'ho pensi... tot té la seva finalitat, i en aquest cas vull que els meus treballadors i directius coneguin de primera mà el producte que



ofereixen i que a la vegada coneguim el client al qual volem satisfer, crec que aquesta teoria és la base del negoci!

No tothom pot treballar com a director d'un departament (**ANNEX XIX**) de l'empresa, és necessita gent que estigui a les botigues atenent les necessitats dels clients. Creieu que qualsevol pot ser venedor? No, no és fàcil situar-se al davant del client i aprofitar al cent per cent la capacitat de treball. Com en tota feina, es fa una selecció de candidats més oportuns, que posteriorment rebran una formació intensiva on aprendran la filosofia de venda de la marca, com per exemple el tracte amb cortesia, però no servicial, amb el client. Somriure, dedicar-li temps sense estressar-lo mentre decideix si comprarà («Troba el que busca?»), acomiadar-lo amb amabilitat... Són fórmules bàsiques.

Una de les figures més importants dins del món de la botiga és la persona que està a caixa, ja que és l'últim representant de la marca que el client veurà. Caldrà que sigui amable, haurà de somriure en tot moment i dir-li *Adéu, fins la propera!* al marxar, ja que són els encarregats que el client se'n vagi content i amb un bon record, per a què torni, que és l'important per a nosaltres. Volem fidelitzar-lo a la marca.

Més del vuitanta per cent de la inversió que destinem va encarada a la formació d'aquestes plantilles, ja que formen els equips més amplis que estan amb contacte directe amb el client. Les accions formatives més freqüents per a aquests col·lectius són els plans d'acollida per als nous professionals que s'incorporen al grup empresarial, la formació contínua mitjançant la *Terminal de Gestión de Tienda* (TGT), els cursos de prevenció de riscos laborals... Els plans de formació a la botiga tenen un enfocament clarament pràctic sobre matèries com atenció al client, el producte i les últimes tendències. La cadena compta amb materials instructius específics, amb guies, consells i avaluacions periòdiques, per facilitar la formació homogènia i de qualitat del personal, i que ajuden tant a formadors com a aprenents. Aquests manuals contenen informació detallada sobre qualsevol aspecte de treball a la botiga, sobre la cadena i el Grup. També es dona suport a la direcció i gestió d'equips, a l'aprenentatge d'idiomes, a l'aplicació de sistemes d'informació i noves tecnologies, a les ganances i a la iniciativa per a millorar algun aspecte de l'empresa amb idees personals... Una tasca complexa i planificada, per tal de no donar cap pas en falç de cara al públic.

Tampoc a mi se'm permet cap pas en fals per aquest sender històric. Cada tram que fem és un tros menys per arribar... Finalment, després d'un llarg dia ens trobem a Carrión de los Condes! Avui no toca anar al bar. Res



de res. Estic massa cansat i un xic ressentit... Avui caminant he trepitjat malament i m'he torçat el peu, puc posar el peu a terra, no deu ser res greu, però per si un cas aniré a descansar i m'hauré de fregar la zona dolorida amb una pomada.

Quan m'estiro al llit no puc deixar de pensar. Em continua el mal al peu, fins i tot se m'ha inflat més del compte. Pel cap em passen dues opcions: la primera, la via fàcil, trucar per a què em vinguin a buscar, és a dir, abandonar; o la segona, demà llevar-me i poc a poc anar fent, lluitar per aconseguir l'objectiu marcat. Ja em comenceu a conèixer i no trigo a fer una elecció. Jo mai abandono, demà continuarem! Marxar a casa en aquest moment em seria força dolorós. Aquest viatge em serveix per allunyar-me per uns dies de la pressió a la qual estic sotmès diàriament, pensar en tranquil·litat, ordenar tot allò que em balla per la ment, trobar-me a mi mateix, i així descobrir el sentit de la meua vida, que és veure feliços als meus!

Al llevar-me me n'adono que el peu està menys inflat, quin bé de Déu. Un cop vestit em planto al davant de les escales per anar a esmorzar, no m'atreveixo... em fa por que el mal aparegui de forma més brusca i hagi de marxar. De repent però, sento una veu que arriba de baix, és el meu amic, tan matinador com sempre, i em diu que ha anat a comprar una bena compressora que m'impedirà una gran mobilitat al peu i així es podrà curar més ràpidament. Animat baixo, i quan ja estic al seu costat començo a ser conscient que el dolor no ha augmentat; així que Lédigos ens espera! Buen Camino!

Em sento reconfortat i feliç pel desenllaç del meu entrebanc físic. Recupero els desitjos i com en tota empresa productora, el resultat va encarat a satisfer les necessitats. En el meu cas, el seguiment de la ruta, i en el cas de les meves grans marques, el desig i la finalitat de vestir dones i homes des que tenen uns mesos fins a la seva maduresa.

S'ha d'innovar per a no quedar-se enrere, per això he decidit donar la volta al concepte de relació clàssica entre client i dissenyador. A la meua empresa no és el dissenyador qui marca allò que es vestirà al carrer, sinó que és el propi client qui decideix què vol posar-se. Això s'aconsegueix analitzant l'entorn exterior, passarel·les, carrers importants de grans ciutats, discoteques i bars famosos... ja ho he explicat en altres ocasions. Dissenyant i confeccionant les peces de roba amb les característiques que hem extret i posant-les a la venda, i un cop allí, s'ha de fer un anàlisi intern, veure les vendes diàries, la indumentària que es ven i la que no, les aportacions que fan els clients i les preferències... Els venedors són els



encarregats de fer aquest estudi, prenent nota de tot allò que diuen i veuen els clients. Tot plegat ho detallen en un informe diari de les vendes, de les preferències i dels productes no venuts, i l'envien a la seu central d'Arteixo, per a què els dissenyadors desglossin aquesta informació tant valuosa i preparin i modifiquin la roba que arribarà a les botigues en dues setmanes (ANNEX XX). L'objectiu: arribar al gust del consumidor de moda el més ràpid possible!

En aquest negoci els clients són el centre i nosaltres ens hem d'adaptar als seus anhels. Unes preferències que giren al voltant de peces còmodes, a preus assequibles, de qualitat mitjana i que estiguin a la moda.

Un altre objectiu és aconseguir la fidelització d'aquests clients, ensenyar-los a comprar d'una determinada forma, fins al punt de que si desapareguessin totes les botigues de sobte, els consumidors haguessin de buscar a altres llocs aquesta mateixa forma de comprar. I acostumar-los, així, a visitar les botigues a l'espera de conèixer el nou gènere que arriba dos cops per setmana.

Aquesta lleialtat amb la marca s'aconsegueix gràcies al contacte directe dels encarregats de l'establiment, que han de ser naturals per a poder arribar a la confiança mútua amb el client. El venedor, al qual nosaltres anomenem «*tendero de la moda*», ha d'aconseguir establir un vincle afectiu per a poder arribar a conèixer els gustos dels clients. Es basa amb una relació de proximitat, importantíssima per a què el negoci funcioni, ja que els clients s'han de sentir a gust.

Un cop arribats a Lédigos ens dirigim a l'*Albergue El Palomar* per a reposar i agafar forces per a demà.

A l'entrar ens dirigim al mostrador on ens rep la recepcionista amb un somriure. De mentre fa els tràmits de la inscripció em dona temps a observar l'hostal. No és excessivament gran però està d'allò més ben cuidat, i el servei molt atent. Em dona les claus de l'habitació juntament amb la factura que puja a 5 euros. Em sorprenc, sóc conscient que els refugis són barats, però tant?

Un cop instal·lats i després de fer una becaïna, anem al menjador a sopar. Després no tenim intencions de sortir a voltar, ens quedarem a fer un beure al saló on hi ha una televisió i a dormir aviat que demà serà un dia llarg fins arribar a Sahagún.



Al llevar-me el primer que em ve a la ment és la pregunta que em vaig fer a l'arribar després de pagar l'estància. Rumiant sobre aquesta qüestió emprenc viatge després d'esmorzar.

Em costa comprendre com una empresa pot arribar a tirar endavant amb tant poc de guany. La filosofia de la meva empresa pel que ja heu pogut observar no és partidària d'oferir al client un producte de luxe, però en traiem benefici de la venda. Gràcies a aquest hem aconseguit entre tots els que la formem estendre un imperi a totes bandes per poder oferir un servei a tota la població d'arreu del món.

Tot té un inici i en aquest cas es troba a la primera tenda que es va fundar a A Corunya l'any 1975 al número 64-66 del carrer Juan Flórez, permetent l'inici de l'expansió de la marca. Actualment Europa conta amb unes 1.300 tendes de Zara (incloent Zara Kids) aproximadament, Amèrica en disposa d'un 250 i a Àsia i la resta del món hi són presents unes 450, sumant un total de gairebé 2.000 en tot el món. Aquests números varien contínuament ja que s'estima que s'obren una mitjana de 30 tendes per mes.

Aquests nombres són els corresponents a la marca Zara, però el total de botigues que té el grup Inditex obertes a tots els continents s'aproxima a les 6.400.

Com ha estat possible això? Us preguntareu. Doncs bé, és una mostra evident de la bona gestió empresarial. Granet a granet ens hem anat construint, amb esforç, el que som avui en dia. (ANNEX XXI) Hem crescut moltíssim en nombre de treballadors comparat amb el nombre de botigues obertes; això es deu a que les feines de gestió, organització, fabricació, distribució... cada cop són més complexes ja que s'ha de satisfer a un públic cada cop més ampli i més exigent.

Aquesta implicació que hem mostrat s'ha vist reflectida en les vendes totals, que han anat augmentant any rere any de forma constant, augmentant a la vegada el benefici. Un aspecte important i que cal destacar és la diferenciació entre les vendes a l'estranger i les de l'estat espanyol, que deixa veure que les nacionals creixen moderadament fins l'any 2007, inici de la crisi econòmica, i que llavors disminueix lleugerament; però amb l'ampliació mundial del negoci per la busca de mercats estrangers en els quals poder vendre els nostres productes per no estancar-nos i poder sobreviure, ja que el mercat intern s'estava copant, fa que les vendes creixin cada cop més evitant que la crisi ens afecti.



Un altre moment important que s'ha d'esmentar és la sortida a borsa el 23 de maig del 2001. Quan em van fer per primera vegada la proposta no estava gaire convençut, no vaig dir que sí ni que no, vaig deixar fer i deixar-me assessorar per experts, sempre i quan no modelessin la meua forma de treballar, i de viure. Vaig considerar oportú no estar a Madrid el dia de la sortida, era un dia com un altre, però he de reconèixer que va anar moltíssim millor del que m'esperava. Vaig repartir 50 accions a cada treballador per any treballat, i jo actualment posseeixo entre el 57 i el 59% del total de les accions.

Se m'ha fet curt el viatge d'avui amb tants anàlisis. Arribats a Lleó me n'adono que ja ens queda menys de la meitat del camí per arribar al final. Pràcticament ja no em canso, el cos està gairebé acostumat del tot.

Un cop instal·lats i descansats sortim a fer un tom de turisme nocturn per la capital de Castella i Lleó, i a sopar alguna cosa ràpida per poder anar a dormir aviat.



4. La competència

Arribant a les etapes finals: època de fer bona lletra

Aquesta nit passada ens hem allotjat al *Refugio HH Benedictinas*. Ha estat el primer lloc on ens hem concentrat tantes persones, i certament ja feia dies que tenia certes ganes de topar-me en algun moment envoltat de tanta gent.

Aquest matí a l'hora d'esmorzar he pogut observar com la resta de pelegrins, en aquesta part del recorregut, comença a veure ja la fi, en l'objectiu d'arribar a Santiago de Compostel·la. Una fi tan propera, que per l'entusiasme d'arribar aviat, hom no pensa i fa les coses massa ràpid, s'ho prenen com una cursa, quan simplement és un viatge espiritual i tranquil. És normal, a mi també em passava els primers anys, però ara ja sé que s'ha d'anar poc a poc i observant-ho bé tot, perquè és en aquests moments quan el cansament et pot jugar males passades.

Començarem aquest tram fins a la Villadangos del Páramo amb companyia, un grupet de gent de tot el món, des de xinesos a italians, nord-americans, russos... amb aquest fet puc afirmar que El Camino és un lloc de coneixement internacional. Avui serà divertit!

Un dels nostres objectius empresarials és satisfer els clients, per això hem d'analitzar a la perfecció l'entorn, no saltar-nos cap realitat per poder-lo fidelitzar, i això implica anar poc a poc, però mai aturar-se! Igual que a El Camino. No solament estudiem l'entorn des d'un punt de vista de la moda, és a dir, no únicament recorrem els carrers més importants de les grans ciutats per saber com vesteix la gent, mirem bloggs de moda, assistim a passarel·les d'alta costura... sinó que també analitzem les estratègies de producció, distribució i venda que utilitza la competència per imitar els punts positius i també evitar els negatius, corregint-los perquè ens beneficiïn.

El món de la moda és molt ràpid, els gustos dels consumidors canvien constantment, la qual cosa ha creat entre les grans empreses tèxtils una competència per saber quina és la que millor s'adapta. Un clima paregut al d'una cursa, però no una normal, aquí no guanya qui primer arriba, sinó qui millor ho fa. Malauradament Zara no es veu sola en aquest



món, tant de bo...! Hi ha forts competidors com *El Corte Inglés*, *GAP*, *Mango*, *H&M*, *Benetton*, *C&A*, *Primark*... uns competidors als quals poc a poc anem intentant superar; costa però... (ANNEX XXII)

Mentre traço amb fermesa les meves passes per aquest terreny castellà, mentalment inicio el llistat d'aquestes empreses que dia rere dia ens ajuden a créixer, com és el cas de *El Corte Inglés*. Sí, ja ho crec, una competència sempre és positiva i ajuda a millorar la pròpia empresa. En el cas d'aquesta, es tracta d'una de les més fortes a nivell peninsular.

El Corte Inglés va començar sent una petita botiga al carrer Preciados de Madrid, dedicada a la sastreria i confecció per a nens, la qual havia estat fundada el 1890 i gaudia de cert prestigi. La propietat de l'immoble, i de la botiga que es trobava en els seus baixos, era des de 1930 de Julián Gros Centenera. Actualment es tracta d'una empresa familiar, en concentrar la major part de les seves accions entre familiars de l'empresari Ramón Areces i la fundació que porta el seu nom. La seva seu es localitza a Madrid. És un grup de distribució d'Espanya, format per empreses de diferents formats, sent la principal la dels grans magatzems.

L'empresa disposa de 59 centres comercials situats a Espanya i dos a Portugal. Així mateix, compta amb 38 hipermercats de la seva ensenya Hipercor. Amb el temps, *El Corte Inglés* s'ha diversificat en diferents empreses, encara que totes recauen en les mateixes mans, entre les quals s'inclouen *Viatges El Corte Inglés*, *Informàtica El Corte Inglés* (IECISA, serveis informàtics), *Investrònica* (ordinadors de marca Inves), *Hipercor* (hipermercats), *Opencor* (158 botigues de gamma alta), *Supercor* (supermercats), *Móstoles Industrial* (Mobiliari i maquinària), *Sfera* (cadena amb roba, accessoris i productes de bellesa), *Gespevesa* (Gestió de Punts de Venda, S.A., estacions de servei amb botigues Supercor i gasolinera Repsol), *CPI* (Construcción, Promociones e Instalaciones, S.A, que s'encarrega de les reformes dels centres del grup). L'última de les apostes del grup es diu *Bricor*, la nova botiga del bricolatge, competència directa del grup francès *Leroy Merlin*.

Un altre dels competidors directes és la nord-americana *GAP*. Fundada el 1969 per Donald Fisher i Doris Fisher, obren a Califòrnia com a petita botiga, a la ciutat de San Francisco, que es va dedicar a vendre pantalons texans de marca Levi's.

Els primers anys l'empresa va dependre d'una clientela bàsicament adolescent. Fisher va contractar a Mickey Drexler com a nou president, el



qual va modificar les línies de roba bigarrades, concentrant-se en roba de cotó de colors brillants i sòlids.

GAP adquireix *Banana Republic*, una cadena de botigues amb temes de la selva, estil safari. L'empresa va aconseguir grans èxits fins que es va desplomar en acabar la moda de la roba estil safari, a finals de 1980. Als noranta, *GAP* va ampliar el seu públic, en obrir *GapKids*, i en ella va introduir *BabyGap*.

El 1997, el fill del fundador, Robert Fisher, es va encarregar de revertir la disminució de vendes del segment. Va reorientar la seva cadena en roba bàsica i va impulsar el seu rendiment amb una forta campanya publicitària. Un any més tard es van inaugurar les primeres botigues *GapBody*.

Actualment, *GAP* té una gran presència global amb botigues a: Estats Units, Canadà, Xile, Europa i Japó. Utilitza una estratègia de mercat en què intenta connectar amb el client, amb una intenció d'expandir-se. Destaca per tenir marques pròpies, una àmplia diversificació de productes, constant ús de celebritats i figures públiques, una gran diversitat demogràfica, etc.

Una potser no tan extensa competència, geogràficament parlant, però molt poderosa, és el cas de *Mango*. La primera botiga *Mango* es va obrir a Espanya el 1984 al Passeig de Gràcia de Barcelona i actualment hi ha botigues repartides per tot el territori nacional. És una multinacional de prestigi internacional dedicada al disseny, la fabricació i la comercialització de peces de vestir i complements per a la dona i l'home. L'empresa compta amb més de 2.060 botigues en 104 països al llarg del món.

Les botigues de *Mango* comercialitzen roba i complements, i els seus productes es divideixen en quatre grans categories: Peces, Bosses, Calçats i Accessoris. A més a més, des de fa ja un temps enrere *Mango* compta amb HE by *Mango*, que és la col·lecció de moda masculina, i amb Touch, dedicada exclusivament a accessoris. Recentment també s'ha inclòs la línia per a nens i nenes. Les botigues *Mango* es troben sempre en excel·lents ubicacions, tant en centres comercials, com en locals del centre de les ciutats. A més de les botigues físiques, *Mango* ofereix la possibilitat de comprar les seves peces a través del web.

Mango compta amb un ampli equip d'aparadoristes, especialitats amb marxandatge, coordinadors i supervisors que fan que les botigues *Mango* estiguin sempre cuidades al més mínim detall. La roba de *Mango* és roba de disseny a preus econòmics. És moda elegant per portar en qualsevol



ocasió. Sempre té a la venda diferents col·leccions dirigides a tot tipus de públic, que es poden apreciar en catàlegs molt ben elaborats. *Mango* també disposa de targeta de soci amb promocions exclusives, i diverses de les seves botigues són *outlets*¹², per tant, es pot trobar la roba d'altres temporades encara més econòmica.

Continuo amb la gran marca sueca *H&M*. L'empresa neix el 1947 a Västerås (Suècia), on Erling Persson, el seu fundador, interessat per vendre moda a preus baixos, obre una petita botiga de roba per a dona, a la qual li va donar el nom de *Hennes* (en suec "per a ella"). Uns anys més tard es va incorporar un altre petit establiment anomenat *Mauritz Widforss*, d'articles per a home, naixent així la marca *Hennes & Mauritz*, que poc després va a passar a conèixer-se com *H&M*. A la dècada dels 60 es va iniciar amb força l'expansió internacional.

L'entitat distribueix els seus productes en diferents seccions: *H&M Ladies* (dona), *H&M Man* (home), *H&M Kids* (nens) i *Divided* (joves), en punts de venda que oscil·len des de 500-3500 metres quadrats. La companyia compta amb el seu propi equip de disseny, situat a Estocolm (Suècia) i format per 100 dissenyadors.

Mitjançant la compra de llicències, la companyia s'ha associat amb la imatge de personatges de ficció i animació populars, com Snoopy, per a la seva col·lecció de pijames i llenceria, i Superman per a roba de nens. Així mateix, *H&M* ha comptat amb dissenyadors de prestigi per algunes de les seves col·leccions temporals, com la de Karl Lagerfeld, dissenyador de la casa Chanel, a la tardor de 2004, la de Stella McCartney a l'hivern de 2005, Viktor & Rolf al 2006, Roberto Cavalli al 2007, Comme des Garçons el 2008, Matthew Williamson, Jimmy Choo i Sonia Rykiel ho van fer en 2009, Lanvin al 2010 i Versace el 2011. A més, per a la marca també han col·laborat en algunes ocasions amb icones d'estil i moda com la cantant Madonna, i Kylie Minogue en 2007. Les seves campanyes de màrqueting es serveixen freqüentment de la imatge de models o artistes coneguts, i es difonen a través de diversos canals, com a premsa, espots televisius i els propis comerços.

Actualment compta amb un total de 2.300 botigues pròpies repartides en 44 països i dona feina a aproximadament 76.000 persones. Així mateix, ven roba per catàleg per Internet en certs països, i és el segon grup tèxtil més important d'Europa en facturació.

¹² Es diu outlet a un establiment comercial especialitzat en la venda de productes en estoc o d'una temporada anterior, i per tant el preu inferior a l'habitual.



El camí segueix i no vaig sol. Altres pelegrins van al meu davant, amb un pas constant. Una parella parlen entre ells i puc comprovar que són italians. Seuen al damunt d'unes pedres i aprofiten per veure alguna substància isotònica. Al igual que ells, el nostre proper competidor també arriba de la península itàlica, es tracta de la marca comercial *Benetton*.

El *Benetton Group S.p.A.* és una marca de roba italiana, fundada a Ponzano Veneto (Itàlia). El nom es deu al cognom familiar dels fundadors de l'empresa. L'empresa es va fundar el 1965, i actualment cotitza a la Borsa d'Itàlia.

La història va començar el 1955 quan Luciano Benetton, el major dels quatre fills, tenia només 20 anys i treballava com a venedor a Treviso. Va adonar-se que la gent volia colors a les seves vides i especialment a la seva roba. Va vendre una bicicleta d'un germà menor per poder comprar la primera teixidora de segona mà, i va començar a comercialitzar una petita col·lecció de suèters a les botigues locals de l'àrea del Vèneto. La reacció positiva als seus dissenys va ser només el principi d'un sòlid començament. Poc després, els va demanar a la seva germana i els seus dos germans menors, Gilberto i Carlo, que s'unissin al negoci. Al 1966, els Benetton van obrir la seva primera botiga a Belluno, i al 1969 a París, amb Luciano com a president, el seu germà Gilberto a càrrec de l'administració, el germà menor Carlo, de la producció, i Giuliana com a dissenyadora cap.

El seu negoci principal és la roba amb la línia casual (informal) "*United Colors of Benetton*", "*Sisley*" més orientada a l'alta costura i "*Playlife*" roba per a tota ocasió. Els seus productes inclouen roba per a dones, homes, nens i roba interior (*Undercolors*). Recentment es van expandir al negoci dels perfums i articles de neteja personal, articles per a la llar com accessoris de cuina i productes per a nadons.

Un altre dels exemples és la cadena irlandesa de botigues de moda *Primark*, que pertany al grup *Associated British Foods*.

L'empresa està especialitzada en roba i complements a preus baixos. La majoria de peces que venen es fabriquen exclusivament per al grup, però també es comercialitzen peces fora de temporada d'altres marques.

El 1969 es va obrir la primera botiga del grup al carrer Mary Street de Dublín, que va rebre el nom de *Penneys*. En menys d'un any es van inaugurar quatre botigues més a l'àrea de la capital irlandesa, i el 1971 es va obrir el primer local a la ciutat de Cork. Dos anys després, el grup va



arribar al Regne Unit, com *Primark*, on va anar expandint-se amb el pas dels anys.

Des de 2006 *Primark* ha iniciat un pla d'expansió internacional pel continent europeu, que va començar amb la inauguració d'una botiga en un centre comercial a Madrid (Espanya), i va continuar per Portugal, Països Baixos, Alemanya i Bèlgica. Actualment, el nom comercial *Penneys* s'utilitza només a la República d'Irlanda, mentre que a la resta de països es diu *Primark*.

El 2009, el fundador Arthur Ryan va abandonar la companyia dimitint de director general quan el cap d'operacions Paul Marchant es convertí en president executiu.

Per finalitzar el llistat de forts competidors trobem a *C&A*. La seva història es remunta ja al s.XVII, quan els avantpassats fundadors de l'empresa es van dedicar al comerç tèxtil per tota Europa. Clemens i August Brenninkmeijer, les inicials dels quals encara formen part del logotip de l'empresa, van fundar la cadena el 1841 a Sneek, província de Frísia.

La idea comercial dels fundadors era tan senzilla com revolucionària per a aquells temps: volien oferir roba de confecció de bona qualitat a bons preus i introduir talles estàndard i possibilitats de canvi, que s'adaptessin als clients. I així van establir les bases del comerç de moda al detall i van poder estendre el negoci d'èxit més enllà de les fronteres d'Holanda.

Al 1911, l'empresa familiar va inaugurar la seva primera botiga a Alemanya (Berlín). Després van seguir les botigues a Anglaterra, però la Segona Guerra Mundial va frenar els plans d'expansió. Tot i que a principis dels 60 també es van obrir establiments a Bèlgica, França i Suïssa. En l'actualitat, l'empresa *C&A*, que segueix sent una empresa familiar, té representació a la Xina, el Brasil i Mèxic. Aquestes empreses associades operen independentment de *C&A* Europa.

L'empresa també disposa de molts caçadors de tendències que passen pels carrers de les metròpolis per detectar nous corrents de moda i transmetre als dissenyadors de la marca, així dissenyen la moda que es portarà després als carrers europeus.

Avui en dia, *C&A* està representada en 20 països europeus amb més de 1.500 botigues. La cadena té establiments de moda per a tota la família. Amb dotze marques pròpies, compleix tots els desitjos del seu públic quant a la moda, des de les últimes tendències fins l'elegància clàssica. També



han tingut molt èxit les botigues XL de C&A, en què també les persones de talles grans poden trobar roba moderna.

Fins ara em parlat de grans cadenes, de grans empreses, però en paraules d'un dels meus directors comercials de la companyia, competència ho és qualsevol botiga de moda, de qualsevol ciutat, de qualsevol població, de qualsevol cantonada... Tots estan competint dintre d'un mercat molt complicat i molt exigent. Uns en un àmbit gegant i global, però no s'ha de menystenir els petits i locals, tots venen peces, i les que ven un no les ven l'altre.

Finalment arribo a Astorga. He caminat al meu pas, sense intentar guanyar ningú, però és cert que el meu ritme ha estat constant, sempre mirant endavant. Aquests dies són una mica esgotadors, no solament he de centrar-me en caminar, sinó que també he de parar compte amb els altres pelegrins. Alguns, com ja he comprovat anteriorment, amb certa ansietat d'apujar la intensitat per tal d'arribar abans a la seva destinació i trobar un bon llit a l'alberg. Diverses vegades he pensat en què potser podria posar al corrent els pelegrins de la situació, ja que ja fa anys que n'entenc, de El Camino, donar-los el meu punt de vista, però després em repenso perquè a mi ningú m'ho ensenyar, ho vaig haver d'aprendre sol, i crec que va ser millor, la gent ha d'aprendre dels seus errors.

Avui hem arribat molt aviat, abans del previst, així que dinarem, farem una migdiada i després aprofitarem la tarda per anar a donar un tomb i demà serà un altre dia.



5. El perfecte clonador

Últimes etapes: època d'inspiració i creativitat

Apunt d'emprendre camí cap a Rabanal del Camino... Els dies que ens queden per arribar estan contats ja, cada cop són menys... Tanco els ulls i puc endevinar les torres de la catedral de Santiago.

Durant aquestes setmanes hem anat coneixent gent, i això m'ha fet adonar-me que en aquesta vida no estem sols, tot al contrari, convivim en un món on hi ha gent a tots els costats, gent de tots els tipus i que s'han de respectar, perquè al no estar sol no sempre ets el millor, sempre hi ha alguna persona pel davant teu, algú amb més experiència que el fa ser millor. D'aquest fet, que hi hagi gent més bona, se'n poden extreure dos lliçons, la primera és que al no ser perfectes tothom té errors, i si ets viu i hàbil els pots detectar per corregir-los i sortir-ne beneficiat, i la segona és analitzar els seus punts forts per a imitar-los donant-los-hi un toc de personalitat.

A Zara, una de les nostres principals estratègies és imitar els grans, a les importants marques tèxtils, les que marquen les tendències de moda a la societat dos cops a l'any amb les temporades primavera-estiu i tardor-hivern. Aquelles que fan desfil·lar per les grans passarel·les a models de sobrenom perquè llueixin les seves peces que en menys de mig any estaran exposades als aparadors i interiors de grans, luxoses i cares botigues de les grans ciutats, en les quals solament hi podran entrar per a comprar gent de molts diners o persones que han estat estalviant durant molt de temps per a poder obtenir un conjunt d'aquella marca.

La nostra missió és una altra, nosaltres el que fem és assistir a aquestes passarel·les i entrar a les seves botigues per a saber allò que s'ha creat perquè la gent vesteixi, i un cop ho sabem, sortim al carrer per a saber què ha agradat més. Amb aquesta informació, els nostres dissenyadors imiten les peces de roba, però donant-los-hi un toc personal, diferenciador, estil Zara, i després ho posem a la venda a preus més assequibles per a la societat, perquè el que volem és que tothom pugui sentir-se a la última moda sense haver d'invertir la totalitat del sou de dos mesos o més.



Valentino, Louis Vuitton, Missoni, D&G, Lanvin, Stella McCartney, Burberry, Hervé Léger, Christian Loubutin, Prada, Gucci, Chanel, Jimmy Choo... són algunes de les grans marques que imitem. (ANNEX XXIII)

Un cop instal·lats a l'hostal decidim anar a sopar a una taberna de renom del poble recomanada per quasi tothom que fa parada a Molinaseca.

Esperant el menjar sento una veu que pronuncia el meu nom. Desconcertat en busco la procedència, i finalment descobreixo que prové del televisor. Estan donant una notícia sobre la meva empresa. La periodista explica en què consisteix aquesta estratègia de clonatge amb la qual treballem, per a oferir productes de moda, dictats per grans marques, a bona qualitat. En un dels moments del reportatge posen una foto meva... Se m'atura el cor. Començo a suar, estic nerviós. Miro a banda i banda del bar buscant alguna cara que m'observi, alguna persona que m'hagi reconegut. El meu amic actua de la mateixa manera.

Però per sort les coses continuen igual. Miro el company i encongim les espatlles, ningú m'ha descobert, ningú ha estat capaç d'associar la fotografia de l'empresari Amancio Ortega a la d'aquest pelegrí cremat pel sol, amb alguns quilos de menys i amb barba d'uns dies. Quin descans, si m'haguessin identificat tot se n'hauria anat en orris!

El programa televisiu segueix endavant i tot seguit mostra algunes de les imatges de roba Zara vora la peça de la marca original d'alta costura, amb la qual cosa, es pot apreciar les similituds i diferències entre el model de la meva marca i el de la clonada.



¡Una verdadera obra de arte! Comenten per la televisi3.

Los zapatos Prada, un estilo puramente barroco, cargado de ornamentos de perlas y chapas de diferentes tonos negros, dorados, verdes... combinan el color marr3n en la punta, el crudo al medio y el negro para detalles como la suela y la parte superior del flequillo; un flequillo en forma de campana que tiene al centro el nudo del zapato en cord3n de hilo. La imitaci3n es lisa, de un solo color, negro, con ornamentos de brillantes i chapas a la punta y al tal3n; el flequillo es m3s grande que el original y cuadrado, con brillantes a las pestañas y con el nudo al centro con cordones de hilo duro, cubierto de pl3stico.

Louboutin



Zara



Similares y diferentes a la vez. Segueix la periodista.

Mientras que las Louboutin son unas stilletos negras de charol y tienen la punta roja con pinchos del mismo color, las del Zara son de terciopelo y tienen la punta dorada con complementos de brillantes, y tiene un tal3n ligeramente m3s bajo. Por acabar y como ya es tradici3n, las originales tienen la suela roja, en cambio las Zara la tienen negra.



El toque Zara se nota, informa.

Las dos son faldas de tubo, pero la original llega hasta la rodilla y la del Zara lo hace hasta $\frac{3}{4}$ de pierna. La versión cuenta con 8 rallas, azul fuerte y azul flojo, es de algodón, cosa que hace que sea elástica y no brillante, y no tiene pinzas para ceñir; en cambio, la de Burberry Prorsum cuenta con seis rallas, rojas y azul fuerte, es de satén, que hace que no sea elástica pero si brillante, y tiene dos pinzas ceñideras a la cintura.



Que parecidos... es increíble.

El diseño Zara se diferencia por el escote pronunciado, en la ausencia del añadido del cuello de camisa que el Victoria Beckham lleva, en que no es tan largo, ya que va por encima de las rodillas, casi bien un palmo por encima de la original, y en que el estampado negro que lleva a los laterales, el lugar de empezar por bajo las axilas, empieza a los hombros; ya que la tela a simple vista parece la misma.

CHARLOTTE OLYMPIA



ZARA



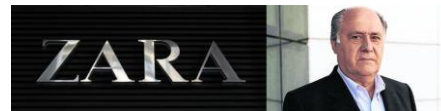
Podríamos estar delante de un diseño propio...

Las diferencias que más sobresalen son el color y la medida, mientras que el modelo Zara es más pequeño y de un color amarillo tirando a verde lima, el Charlotte Olympia es más grande y tiene un color amarillo tirando a anaranjado. Otro detalle es el cierre, en el original el plástico hace dos relieves y en el clon es un rectángulo añadido; también se diferencian las bolsas internas, el Zara tiene las puntas redondeadas y el otro acabadas en punta.



Que diseño lencería más bonito hizo Louis Vuitton.

En nuestro modelo cambia el estampado de la tela de encaje que bordea un escote más pronunciado que se alarga hacia el ombligo y el del añadido a la falda que parece ser más corto que el original; la tela con la cual está confeccionado el vestido parece ser la misma.



El documental televisiu sobre el mètode de treball Zara arriba a la seva fi. No ha estat gens malament i certament, he de confessar que els periodistes que l'han portat a terme s'havien documentat força i havien presentat una informació contrastada de gran nivell.

Arribem al Refugio Municipal de Molinaseca molt animats, després d'un bon sopar i un bon ensurt també. Aquests dies han estat força entretinguts perquè m'he dedicat a observar la gent que passava pel meu costat, analitzant el seus comportaments i extraient idees per millorar la meva persona, perquè no sóc perfecte, ni molt menys, quin humà ho és? Sempre hi ha petites coses a polir en les quals els altres et poden ajudar, i amb aquesta idea en ment se'ns ha fet el camí més portador.

Onze dies queden per arribar a Santiago, només onze! Ha passat ràpid oi? Així que anem a aprofitar-los al màxim!

Abans de mitja nit i ja sóc al llit, demà tenim feina a fer fins arribar a Villafranca del Bierzo, bona nit!



6. Aparadorisme i interiorisme

Etapes finals: època de posar els punts sobre les is

Aquesta nit passada he dormit poc, suposo que pels nervis i per la il·lusió de veure la fi tan a prop. Em sento radiant i amb forces per emprendre el dia d'avui.

Abans d'emprendre el camí parem a un bar de la plaça per comprar beguda i un entrepà per a mig matí. Al sortir, els establiments comencen a obrir, els treballadors alcen les reixes de ferro quedant a la vista de la gent els aparadors, l'element més eficaç per aconseguir la unió entre una marca i els seus clients.

No puc deixar de mirar la disposició de cada aparador mentre avanço a poc a poc. Aquesta escena em recorda l'apartat de la meva empresa, dintre la qual, nombrosos professionals de la moda i del màrqueting es dediquen a confeccionar, primerament, els aparadors i l'ordenació de les col·leccions en botigues pilots, que posseïm a la central d'Arteixo, i que en un futur seran capaces d'atreure l'atenció del comprador un cop s'hagin transmès a les botigues de carrer.

El primer pas que cal fer, abans de centrar-se en l'aparadorisme¹³, és estudiar la ubicació de l'establiment, un espai estratègic que donarà vida a una nova botiga Zara. Aquest tema és un dels més importants, ja que si es posa a un carrer no transitat, difícilment s'obtindran grans vendes.

El segon pas, i no pas senzill, és analitzar l'entorn en el qual s'ubicarà aquest mateix establiment, com és el cas de la cultura, el públic que freqüenta la zona, la tendència que es duu en aquell moment, l'època de l'any en què ens trobem... Tot això per tal de crear l'estructura de l'aparador, el qual s'anirà renovant constantment per mostrar les noves col·leccions, és a dir, cada dos setmanes, més dos addicionals durant els períodes de rebaixes d'estiu i hivern.

¹³ Aparadorisme és l'art decoratiu de compondre els productes i elements estètics (fons, disposició de elements, colors, formes, etc.) a l'aparador d'un establiment comercial amb la finalitat d'atraure l'atenció del consumidor en els productes exposats i transmetre una certa imatge de l'establiment.



Per a nosaltres l'aparador és molt valuós, ja que és el vincle directe que fa captar l'atenció al client i fa que entri i seguidament realitzi la compra.

Pel que fa a l'interior, el disseny és gairebé sempre el mateix, a excepció que el local comprat no ens ho permeti per la seva estructura arquitectònica, i ens haguem d'adaptar. Es caracteritza per ser espaiós, còmode i cuidat fins a l'últim detall. La distribució de l'espai és primordial, per això s'estudia i es dissenya prèviament.

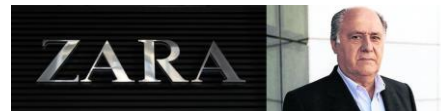
Les botigues reben productes nous dos cops per setmana, per tant a l'hora de distribuir la mercaderia és essencial pensar amb la clientela. Per exemple, per als homes s'exposen peces combinades perquè no hagin de resoldre aquest conflicte, "se'ls hi dona fet"; en canvi, per a les dones se separen les peces per colors perquè puguin combinar al seu gust.

Aquesta tasca de muntatge d'aparadors la realitzen persones especialitzades en la matèria, professionals amb una àmplia formació que es dediquen a investigar i estudiar la millor manera d'atreure nous clients i consolidar la fidelitat dels clients habituals, els aparadoristes. Així mateix, el decorat de les botigues es fabrica per a l'ocasió. Per exemple, el mobiliari no roman exposat al públic durant més de dos anys, el qual té un caràcter minimalista¹⁴, en tons blancs i colors foscos llisos que transmeten tranquil·litat. (ANNEX XXIV)

Doncs bé, entre aparadors i tècniques de màrqueting i disseny ja només em resten quatre passes per arribar a Santiago de Compostel·la, la qual cosa comporta el comiat d'aquest Camino de reflexió i de recerca. Passarem abans el *Monte do Gozo*, des d'on albirarem les torres de la catedral i on ens emocionarem per haver aconseguit el nostre objectiu, amb molt de goig, evidentment... i una incipient nostàlgia.

Durant aquests trenta-un dies me n'he adonat del perquè elegeixo cada any realitzar aquest trajecte. El Camino és un paral·lelisme de la meua vida, és impressionant veure com les diverses etapes són tan iguals a les que he viscut jo al llarg de la meua història professional. N'estic força convençut. No el considero un lloc de refugi, sinó un lloc de pau i de tranquil·litat que em permet recordar d'on vinc, on estic i on vull arribar a situar-me.

¹⁴ El terme minimalista, en el seu àmbit més general, es refereix a qualsevol cosa que hagi estat reduïda a l'essencial, despullada d'elements sobrants.



Molta gent, quan arriba a la meva edat té ganes de descansar, diuen que ja han treballat tota la vida i que ara els toca tornar-la a gaudir, una segona joventut, que irònic oi? Durant tots aquests anys immers al món dels teixits em sento afortunat cada dia quan arribo a casa, perquè em continuo sentint jove, i és pel simple fet de poder gaudir de cada moment que m'ha brindat la vida dedicant-me a allò que realment desitjo, entregar-me a la gent, i fins que la salut m'ho permeti em llevaré cada matí per anar a Arteixo, la seu i l'esperit de la meva empresa, perquè allí hi està el meu lloc.

Aquesta nit descansarem a l'*Albergue ACUARIO*, i demà, després de dinar i d'haver visitat i abraçat el Sant com Déu mana i dedicar-li el nostre pelegrinatge, farem via cap A Corunya, ja amb el cotxe, per emprendre novament la tasca al meu propi món entre teixits. Un món meravellós, us ho asseguro!



Conclusió

Doncs bé, ja he arribat a la fi! En el fons em fa nostàlgia, tants dies amb aquest personatge irrepitible del nostre temps. Sincerament he gaudit moltíssim amb la realització d'aquestes pàgines, tal si fos un nen amb el seu caramel, sabeu?

Tal i com vaig dir a la introducció, la meva intenció era lliurar aquest Treball de Recerca a la primera convocatòria, però no va ser possible ja que no em van arribar a temps les fotografies que esperava dels aparadors de Nova York. Esperar però, m'ha donat l'oportunitat de visitar la seu central de Zara i Inditex a Arteixo, A Corunya, una experiència inoblidable que m'ha permès veure en directe què és i com es viu dins d'aquest món immens, i a més, veure a Amancio Ortega i poder comprovar amb els meus propis ulls com sí que és una persona humil i discreta que és capaç de dinar al menjador comú de tots els treballadors sense fer cap diferència.

Un dels problemes amb què em vaig trobar només començar el Treball de Recerca va ser la manca d'informació a les xarxes, una informació molt escassa i limitada que no m'oferia recursos per poder desenvolupar els punts que volia tractar. Em vaig posar directament en contacte amb l'empresa per si ells me'n podien facilitar, però cordialment em van comunicar que la informació era privada i que no se'n podia brindar més de la que ja hi havia a la xarxa. Vaig tenir la sort però, de poder assistir a una conferència d'un periodista que havia aconseguit passar uns dies amb Don Amancio i va escriure un llibre, que m'ha servit moltíssim d'ajuda; a més a més, he pogut disposar d'altres dos llibres sobre la seva vida i trajectòria professional, que m'han ajudat a complementar la informació.

Gràcies a aquest treball me n'he adonat que Zara és el fenomen del moment, una revolució a tots els nivells. Costa creure que en plena crisi que s'està vivint, l'empresa continuï creixent dia rere dia sense veure els límits; una marca creada probablement per l'empresari més exitós de la història espanyola, un home sense estudis i humil que dirigeix l'empresa a partir dels seus valors i experiències viscudes, que té ganes de treballar i millorar cada dia fent despertar l'admiració de molts.



M'ha permès aprendre la fórmula del negoci, basada en tres conceptes: posar al client al centre del negoci i donar-li tot el protagonisme, confeccionar roba còmoda a un preu assequible i simplificar al màxim els intermediaris entre el moment en què es dissenya la peça fins que arriba a mans del client.

Un altre factor importantíssim és la botiga. Jo em pensava que era el lloc on acabava tot, i no, és justament on tot comença; és el punt de contacte amb el client per captar els seus gustos, és una esponja que absorbeix la informació per després processar-la els dissenyadors i posar la roda en marxa.

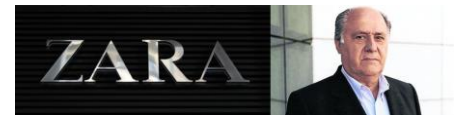
El temps és or per don Amancio. La solució? Fer una producció *Just in time* o *Fast fashion*, una forma de funcionar que porta més beneficis perquè produeix la roba al moment i a la carta, i només la que s'ha de vendre, fent que no hi hagi gairebé costos d'emmagatzematge al no haver-hi estocs.

Una altra particularitat de la qual m'he assabentat és que no realitza grans campanyes publicitàries, només les de rebaixes o la de la reunió d'accionistes, ja que al oferir nous productes cada dos setmanes no els serveix. La vertadera publicitat comença amb la localització de la botiga a un lloc clau de la ciutat, després els aparadors i finalment amb la forma de col·locar la roba, les sabates, els accessoris...

Tota aquesta recerca m'ha ajudat a entendre que, al cap i a la fi, els detalls petits, si es treballen a fons, poden arribar a ser grans, com és el cas d'aquesta multinacional, que va començar amb un botiga a la ciutat de A Corunya, i gràcies a la resposta dels clients i l'entusiasme i les ganes de créixer del seu fundador. Un home que ha fet possible que fins a l'últim detall de la vida quotidiana estigui creat a Inditex, el grup tèxtil que és present avui en dia en gairebé tots els països del món.

Estic satisfeta amb la investigació que he realitzat, i he de dir que a partir d'ara, cada cop que visito una botiga Zara recordo tot allò que he analitzat en aquest Treball de Recerca, i certament em crea un somriure de complicitat en adonar-me de la presència de tots aquells detalls que jo mateixa he inclòs.

Per últim, agrair sobretot a la meva família, la qual m'ha donat suport i m'ha acompanyat allà on ha estat necessari; també al tutor del treball, que en tot moment s'ha ofert a ajudar-me i m'ha donat els mitjans necessaris per poder realitzar el treball, i també a diverses persones, com



per exemple el director mundial de *Zara Man*, Jordi Blasi, el qual em va obrir les portes d'Inditex; Oriol Brull, el germà d'una noia de Tivissa, que resideix a Nova York i em va fer el favor de fer-me les fotografies de la botiga Zara de la Cinquena Avinguda; i també a una amiga, Agda Asenjo, a qui li encanta el món Zara i m'ha donat diverses idees a l'hora d'enfocar algun apartat...

Amb aquestes línies poso punt i final al meu Treball de Recerca. Passaran els anys, iniciaré el món universitari..., però sempre recordaré l'ingent treball d'aquest Don Amancio que no s'aturava mai. Tant de bo les seves passes em serveixin d'exemple.



Infografia

Webgrafia:

Inditex. “Inditex” [Consulta 11 de març de 2013]
"http://www.inditex.es"

“El Camino de Santiago Por 2º de ESO” [Consulta 29 de març de 2013]
"http://www.juntadeandalucia.es/averroes/cprsanhilario/Paginas/Web/EFisica/Camino/camino.htm"

Noelia Ramírez (El País). “Amancio Ortega, el hombre observador que soñó con vestir al mundo” 06 de novembre de 2012. [Consulta 20 març 2013]
http://smoda.elpais.com/articulos/amancio-ortega-el-hombre-que-juro-que-nunca-volveria-a-pasar-hambre/2656

El Mundo. “Amancio, el billonario” 13 de maig de 2001 [Consulta 03 setembre 2013]
"http://www.elmundo.es/cronica/2001/CR291/CR291-06.html"

Empresa Modaes. “Inditex ultima la apertura de su nuevo ‘flagship’ de Zara en la Quinta Avenida de Nueva York” 27 de febrer 2012 [Consulta 10 de setembre 2013]
"http://www.modaes.es/empresa/20120227/inditex-ultima-la-apertura-de-su-nuevo-flagship-de-zara-en-la-quinta-avenida-de-nueva-york.html"

Luis Gómez (El País). “El éxito del sastre global” 16 d’agost de 2012 [Consulta 10 de juliol 2013]
"http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2012/08/16-9236-9-el-exito-del-sastre-global.shtml"

Manuel Barral. “La fortuna de Amancio Ortega asciende un puesto y ya es la tercera mayor del mundo” 08 d’agost de 2012 [Consulta 20 de setembre de 2013]
"http://www.farodevigo.es/economia/2012/08/08/fortuna-amancio-ortega-asciende-puesto-tercera-mayor-mundo/672344.html"



Francisco Fernandez Feguero. “Inditex: ¿cara o barata?” 16 d’agost 2012. [Consulta 15 de juliol 2013]

"<http://4upress.com/index.php/economia/bolsa-y-mercados/item/835-inditex-%C2%BFcara-o-barata>"

El Camino de Santiago por 2º de ESO [Consulta 20 de juny de 2013]
"http://www.juntadeandalucia.es/averroes/cprsanhilario/Paginas/Webbs/EFisica/Camino/camino.htm"

Laia Cenea. “Por miedo a Zara” 18 de juny de 2013. [Consulta 23 d’agost de 2013]

"http://smoda.elpais.com/articulos/por-miedo-a-zara/3531"

Vogue. “Moda Pasarelas Belleza Celebrities Living Vogue TV Novias” 16 de setembre de 2013 [Consulta 23 d’agost de 2013]

"http://devilwearszara.vogue.es/category/clones/"

Raquel (Kira). “Clones falda cuero Saint Laurent” 18 de setembre de 2013. [Consulta 23 d’agost de 2013]

"http://www.semana.es/elataquedelosclonesmodiles/zara/"

Blog Shopping Philosophy. “Clones: La nueva colección de Zara” 4 d’agost de 2013 [Consulta 23 d’agost de 2013]

"http://www.mujerhoy.com/moda/blog-shopping/clones-nueva-coleccion-zara-738126082013.html"

Marta Pérez. “La inspiración está en Saint Laurent” 16 septiembre, 2013 [Consulta 23 d’agost de 2013]

"http://www.pocapasta.com/elataquedelosclones/"

Becaria de la moda. “Una de clones: Zara no deja títere con cabeza” 25 septiembre, 2012. [Consulta 23 d’agost de 2013]

<http://becariadelamoda.com/2012/09/25/una-de-clones-zara-no-deja-titere-con-cabeza/>

Elha. “Zapato clones de Zara” 23 d’agost 2013. [Consulta 23 d’agost de 2013]

<http://www.elrincondemoda.com/2013/08/zapato-clones-de-zara/>



Raquel. “El Grupo Inditex referente del escaparatismo” 25 d’abril de 2007
[Consulta 22 de setembre de 2013]

www.opendeco.es/el-grupo-inditex-referente-del-escaparatismo

Pdf:

"http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=68&cad=rja&ved=0CHUQFjAHODw&url=http%3A%2F%2Fwww.inditex.es%2Fes%2Fdescargas%2FITX-Dossier-p12-es.pdf&ei=_EZCUbuQBJCEhQeXvYCwBg&usg=AFQjCNF7HEcMLrnQ7HaSoRPGGr19yFVS2tg&sig2=T1vZVO0jcdNsUGOLtS1-qQ"

Bibliografia:

BLANCO, X i SALGADO, J. *Amancio Ortega, de Cero a Zara*. Ed. La esfera de los libros. Av de Alfonso XIII, 1, bajos (Madrid), 9ª edició de l’any 2011.

MARTÍNEZ, D. *Zara, visión y estrategia de Amancio Ortega*. Ed. Conecta. Travessera de Gràcia, 47-49 (Barcelona), 2na edició del desembre de 2012.

O’SHEA, C. *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*. Ed. La esfera de los libros. Av de Alfonso XIII, 1, bajos (Madrid), 7na edició de l’any 2008.

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ANNEXOS

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA

ZARA



Índex annexos

Índex	pàg. 49
Introducció.....	pàg. 50
1. Des de la primera pedra fins l'edifici complet.....	pàg. 52
2. <i>Zara</i> i els seus amics	pàg. 56
3. Economia de la seva moda.....	pàg. 65
4. La competència	pàg. 73
5. El perfecte clonador	pàg. 73
6. Aparadorisme i interiorisme, els detalls de l'èxit	pàg. 74
7. Annexos complementaris	pàg. 77

Introducció

ANNEX I.



Fotografia de la botiga Zara de la Cinquena Avinguda durant les vacances de l'estiu de 2011 a Nova York.

ANNEX II.



Don Amancio Ortega Gaona, creador del ZARA.

La fotografia de l'esquerra, la que es troba en posició vertical, és la primera en què Amancio Ortega permet revelar la seva identitat, mostrar finalment la seva cara en públic, després d'haver-ho evitat i prohibit durant tant de temps. Aquesta fotografia es realitza el dia 23 de maig de 2001, any en què comença la cotització d'Inditex a Borsa.

1. Des de la primera pedra fins l'edifici complet

ANNEX III.



La Gala fou el primer establiment en el qual va treballar Don Amancio Ortega a l'edat de dotze anys.

ANNEX IV.



La Maja, segon establiment relacionat amb la moda al qual va treballar Amancio Ortega.

ANNEX V.



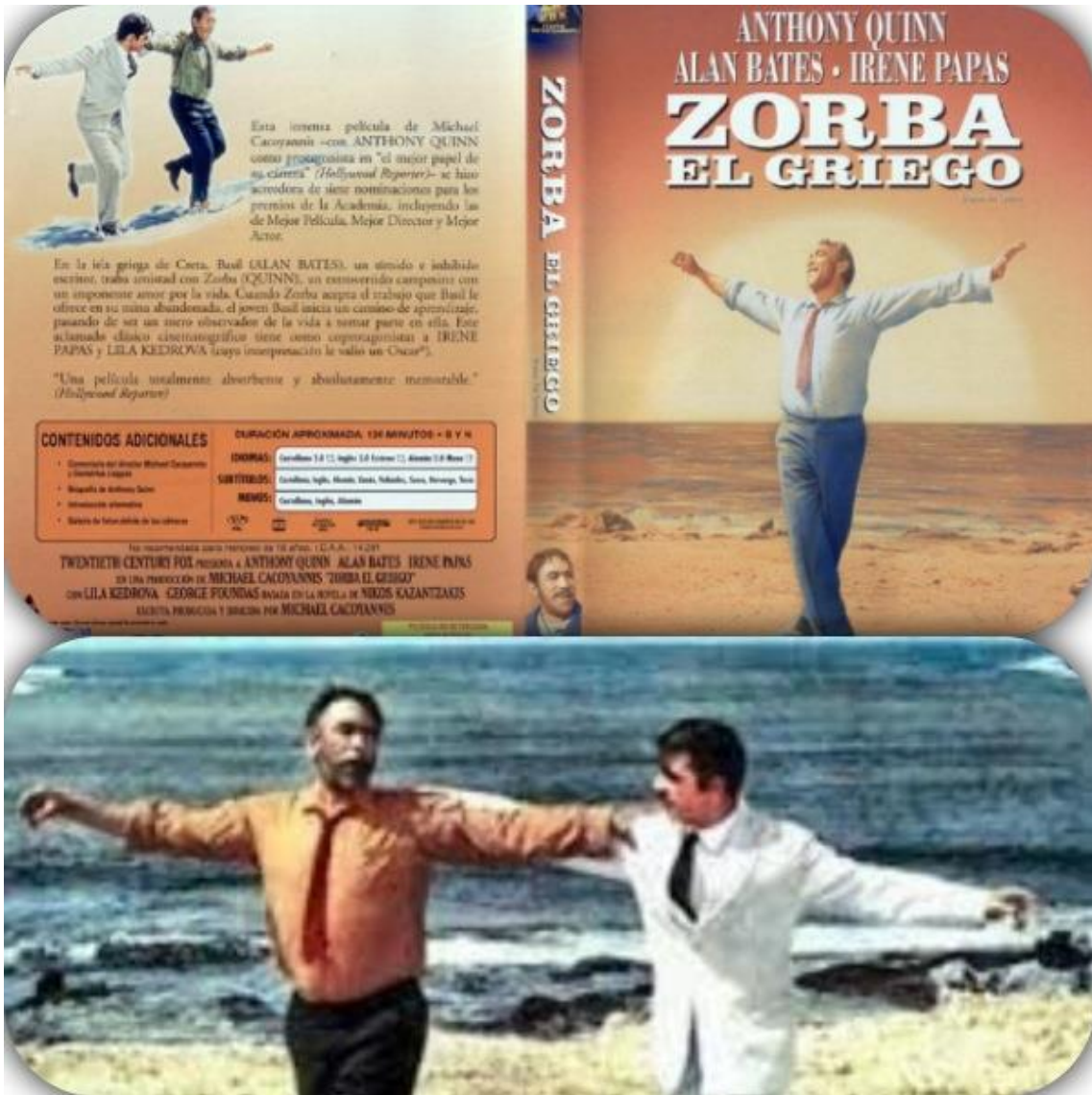
Les primeres peces de roba que va comercialitzar la botiga ZARA van ser les bates boatiné, un teixit farcit de buata, un material tèxtil no teixit fabricat amb filaments de cotó que s'utilitza principalment com a farciment i aïllant tèrmic.

ANNEX VI.



Els bressols per a nadons van ser el segon producte que llançà al mercat ZARA.

ANNEX VII.



Zorba el griego, pel·lícula que li serví a Amancio Ortega com a inspiració a l'hora de donar el nom a la seva primera botiga, Zara, perquè es sentí identificat amb el protagonista.

ANNEX VIII.



Primera botiga Zara que s'obrí al 64-66 del carrer Juan Flórez de A Coruña el 15 de maig de 1975.

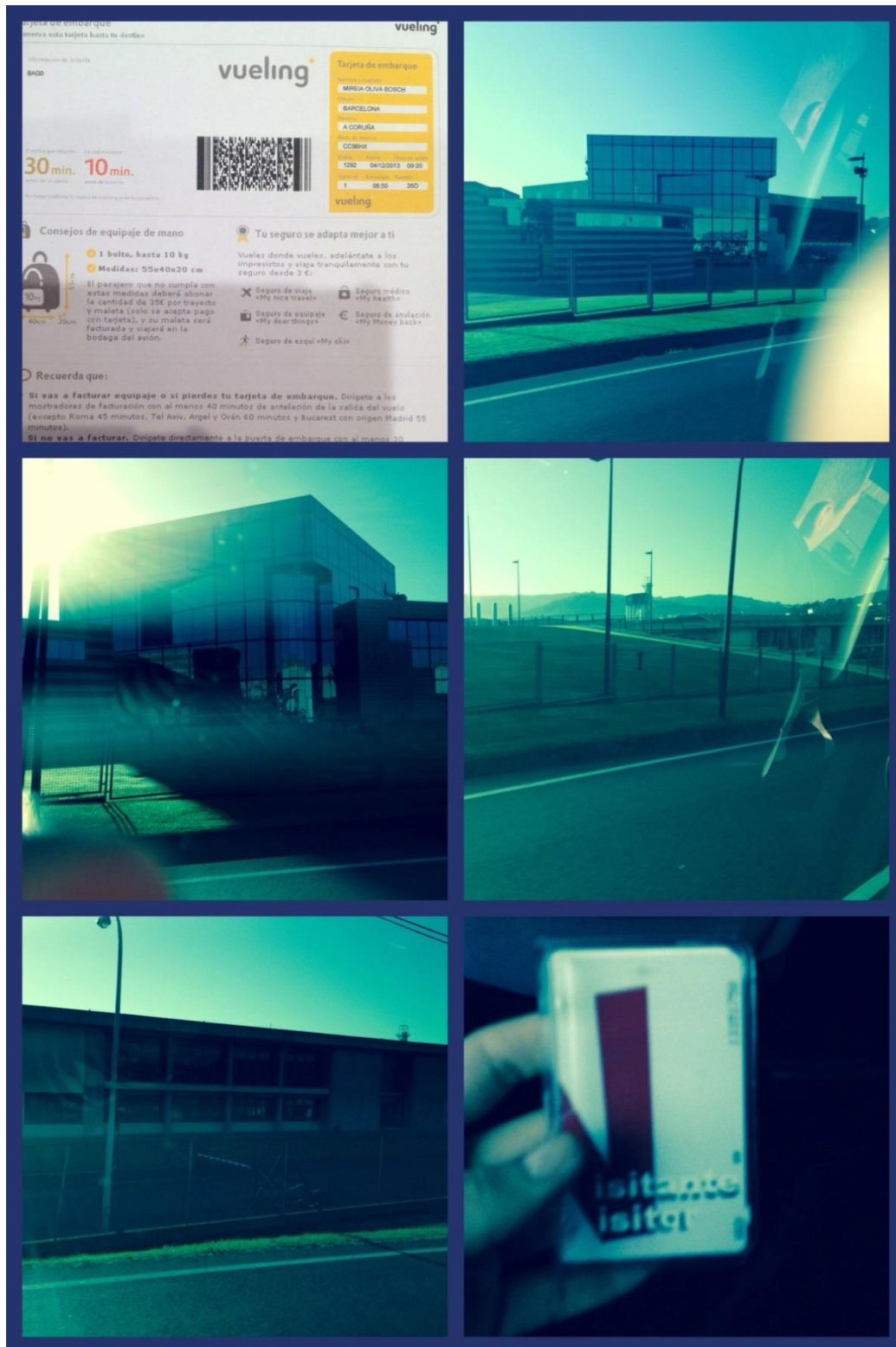
ANNEX IX.



Camino de Santiago, escenari sobre el qual ha transcorregut el meu treball de recerca. L'he volgut emmarcar d'aquesta forma perquè Don Amancio una vegada a l'any el realitza, com un camí espiritual i de recerca personal.

2. Zara i els seus amics

ANNEX X.









Fotografies realitzades el 4 de desembre de 2013 durant el viatge a A Corunya per visitar la seu central del Zara a Arteixo.

A l'arribar a l'aeroport un cotxe d'Inditex ens estava esperant. Aquest ens va portar, al meu pare i a mi, a la seu central localitzada a Arteixo. Allí ens esperava Jordi Blasi, director mundial de *Zara Man*, per a fer-nos una visita guiada al llarg del seu departament. Aquest és molt gran i està dividit en seccions especialitzades en la roba texana, la interior, l'exterior, la de punt, accessoris... amb els dissenyadors corresponents a cada apartat. Primer però, n'hi ha una destinada a la inspiració de la col·lecció; en aquesta, els professionals es dediquen a captar els gustos i les tendències per orientar als dissenyadors. Un cop aquests últims tenen el model fet i amb el vist i plau del mateix Jordi, l'esbós es dirigeix al departament de patronatge. En aquest, es fan les diverses talles sobre un paper, després sobre roba i finalment es cus. Un cop tots els models de les diferents talles estan fets, revisats respecte a la qualitat demanada, i després que la totalitat del departament hi estan d'acord, s'envia el model a les fàbriques fer a fer-ho en gran volum.

A part d'aquestes seccions, al centre es troben diferents taules, les primeres controlen la gestió i la distribució, estan amb contacte amb els establiments per saber quin ha estat el producte més venut... a nivell genèric. Més enrere hi ha una taula especialitzada per a cada espai geogràfic continental, per analitzar de forma més detallada les seves necessitats. I al mig de tot una taula en la qual cada dos setmanes es col·loca el *carro de compra*, roba que estarà a les botigues en quinze dies.

Quan vam acabar aquesta part ens va ensenyar les tendes pilots, una simulació de tenda que dóna les pautes de com han d'estar estructurades la resta, les de veritat. També ens va mostrar la sala d'aparadors, on hi havia un especialista muntant-ne un.

De seguida se'ns va fer l'hora de dinar i ens va portar al menjador comunitari per veure de més a prop el món INDITEX, la gran sorpresa va ser trobar a Don Amancio Ortega, amb qui hores abans m'havia creuat. Vaig estar dinant a uns deu metres d'ell i vaig poder veure com em mirava, Jordi em va dir que ell coneixia a cadascun dels seus empleats i que a mi no m'identificava. Tot i que no se'm va permetre apropar-me, vaig poder fer

realitat un dels objectius que pensava que no podria aconseguir, veure en persona el creador del gran imperi.

Després de dinar, Jordi Blasi tenia una reunió i ens va deixar amb un senyor, un tal Carlos (Cap de Logística), el qual ens ensenyà tots els magatzems i ens explicà pas per pas com arribava la mercaderia de les diferents fabricues d'arreu del món, se'ls hi feia un control de qualitat, s'empaquetaven per enviar a les botigues corresponents de qualsevol part del planeta i s'activaven les alarmes... fascinant sincerament!

Sol tinc una paraula per descriure tot el que vaig veure aquell dia: impressionant! Em van entrar ganes de quedar-me allí.

ANNEX XI.



Exemple de botiga *Massimo Dutti*, adquirida la seva totalitat al 1995.

ANNEX XII.



Mostra d'una botiga *Pull & Bear*, creada l'any 1991.

ANNEX XIII.



Fotografia d'un establiment *Kiddy's Class*, marca nascuda l'any 1993.

ANNEX XIV.



Imatge d'un establiment *Bershka*, marca originada l'any 1998.

ANNEX XV.



Exemple de botiga *Stradivarius*, marca apareguda l'any 1994 i adquirida al 1999.

ANNEX XVI.



Mostra de botiga de la cadena *Oysho*.

ANNEX XVII.



Fotografia d'una botiga *Zara Home*, línia especialitzada en la llar nascuda al 2003.

ANNEX XVIII.



Mostra d'un establiment *Uterque*, cadena creada al 2008.



3. Economia de la seva moda

ANNEX XIX.

Entrevista realitzada, el dia 4 de desembre de 2013, a Jordi Blasi Vila, directiu a nivell mundial del *Zara Man* des de fa uns nou anys.

---oooOooo---

Quants anys fa que hi treballa? Sempre ha tingut el mateix lloc de feina? En què consisteix aquesta?

Fa que hi treballa deu anys i no sempre he estat al mateix lloc. Actualment coordino tot el departament d'home a nivell mundial, tant a nivell econòmic, comercial i de disseny.

Quina carrera vas estudiar? Li van donar algun tipus de formació a l'entrar a l'empresa? Fa algun tipus de curset per renovar-se?

Els únics estudis són fins la selectivitat. A l'arribar a l'empresa no em van donar cap tipus de formació ni he fet cap curs de renovació, aquesta s'adquireix en el dia a dia.

Pot explicar-me la seva trajectòria en l'empresa?

Vaig començar al món de la moda fent de model durant un any perquè volia marxar de casa i tenia que menjar i em vaig haver d'espavilar al marxar amb una mà darrera i una altra al davant. Després vaig començar a treballar a una petita botiga, una empresa familiar de Barcelona, que es deia Carlos Torrents durant tres anys. Al principi feia de dependent i vaig acabar ajudant a les compres i la tria de col·leccions. D'allí em van trucar per Massimo Dutti, i vaig entrar-hi dins del departament de disseny fent calçotets i camises, després pijames i peça exterior, i vaig acabar dirigint el departament de disseny. No tinc estudis, però l'experiència em mostra que tinc aptituds. Volia conèixer noves coses i viure noves experiències, vaig abandonar la marca i vaig entrar a Cortefiel. Allí no em va agradar el mètode de treball, era antic i jo buscava



innovació. Quatre anys després més o menys em van trucar del Zara, i aquí estic.

Se sent part de l'empresa? Com de satisfet està?

Totalment, l'empresa és meva. N'estic molt satisfet.

Com descriuria a Amancio Ortega?

Una persona propera i molt treballadora, amb les coses molt clares i un gran formador de professionals.

Què diferencia Zara dona de Zara home?

Zara dona fa roba per a dona, òbviament, i té una extensió, per motius de consum d'ella, molt més gran; i Zara home fa roba per a homes, tenint una extensió més petita perquè el consum és inferior.

Hi ha diversitat de preus en els diferents països del món?

Existeix, i està motivada per la situació econòmica del país, la moneda o els costos interns.

Creu que últimament hi ha hagut més activitat comercial?

Igual.

Hi ha influït la crisi? Positivament o negativament?

A nosaltres ens ha beneficiat, perquè som una opció de compra d'un preu mig-baix i hem incorporat clients que han baixat el seu poder adquisitiu, tot i perdre'n d'aquells que tenen un poder adquisitiu molt baix.

Teniu algun sistema de control de vendes mundials per veure'n l'evolució?

Sí, diari.



En quin país hi ha més activitat comercial de consum?

Àsia en general, són noves economies emergents que vénen d'una cultura de no consum i que ara tenen diners en efectiu.

L'arquitectura en cada botiga ja porta uns patrons assignats?

Sí.

Creu que si es fes més publicitat el comerç augmentaria?

No, perquè la nostra publicitat és la gent, el boca a boca. La gent és individual, i si et vens com una imatge pot ser que aquesta no agradi a tothom, perden clients com a conseqüència. Nosaltres ens devem al gran públic, la part de baix de la piràmide de consum.

De quina manera els moviments dins la borsa influeixen en el preu dels productes de les peces de Zara?

En cap.

Com han evolucionat les vendes des dels inicis? Per què?

Sol ens ha fet visibles i coneguts. El que ha augmentat les vendes ha estat la bona gestió.

Què n'opina dels clons de les grans marques?

Nosaltres no clonem, és una llegenda. En el món del tèxtil no hi ha res inventat, nosaltres ens nodrim de la informació dels que assisteixen a les mateixes fires, per això pot haver-hi semblances, les tendències són les mateixes.

Perquè no es dissenya directament al maniquí?

Si que s'hi dissenya, al paper i al maniquí.



A quines fires, passarel·les, llocs de moda... acudiu?

A Premier Visión a París, al Denim Pavellón a París o a Tokio, a Milano Única, a l'Stip de Barcelona, al Mágic Las Vegas... a totes les que hi ha.

Per què s'acusa a Zara d'explotar mà d'obra al tercer mon? Quines defenses en contra s'utilitzen?

Nosaltres contractem produccions i tenim l'obligació de controlar-les estiguin on estiguin. Però aquestes fabriques, sense nosaltres saber-ho, desvien produccions a tallers il·legals, i som els responsables finals. Per això s'ha posat en marca un departament anomenat RSC (Responsabilitat Social Corporativa), que té oficines a tot el mon identificant aquests tallers. Quan els detectem no deixem de treballar amb ells ja que és el pitjor que podem fer perquè aquella gent necessita treballar per a viure, els hi donem suport per a què es posin al dia en les llicències i que tinguin condicions òptimes; els hi donem ajuda econòmica, no en forma de diners sinó de producció.

Doncs bé, aquí acaben les meves preguntes. Moltes gràcies per l'ajuda Jordi.

De res, encantat d'ajudar-te.



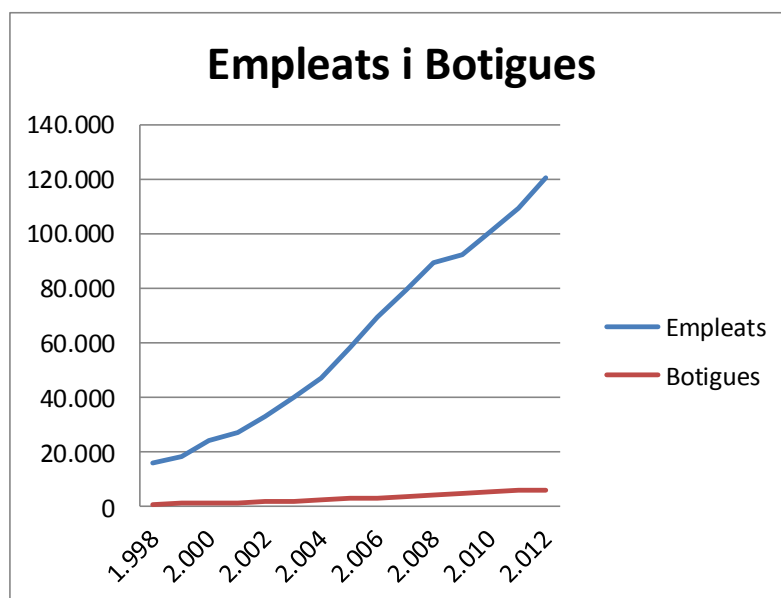


ANNEX XX.

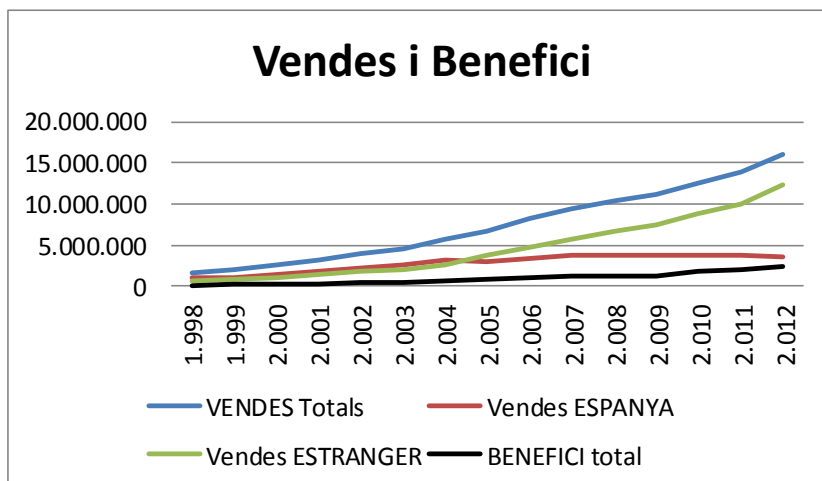
Se han vendido más camisetas y blusas con colores fluorescentes en las tiendas de Zara Barcelona, Alicante, Tarragona y en toda la costa del Mediterráneo. Predomina la venta de shorts tejanos muy cortos y ajustados para chica en el inicio del mes de junio. Colores preferentes: amarillo, rosa, rojo chillón, también blanco. Blusas finas de punto y pantalones y vestidos de lino más clásicos se venden en Madrid. París, Londres y Milán combinan los colores blancos, crudos. Combinación de faldas cortas y vestidos con colores azul marino y azul cielo para hombre en camisas y americanas de lino.

Aquest és un exemple d'informe de control de vendes d'una empleada de l'empresa.

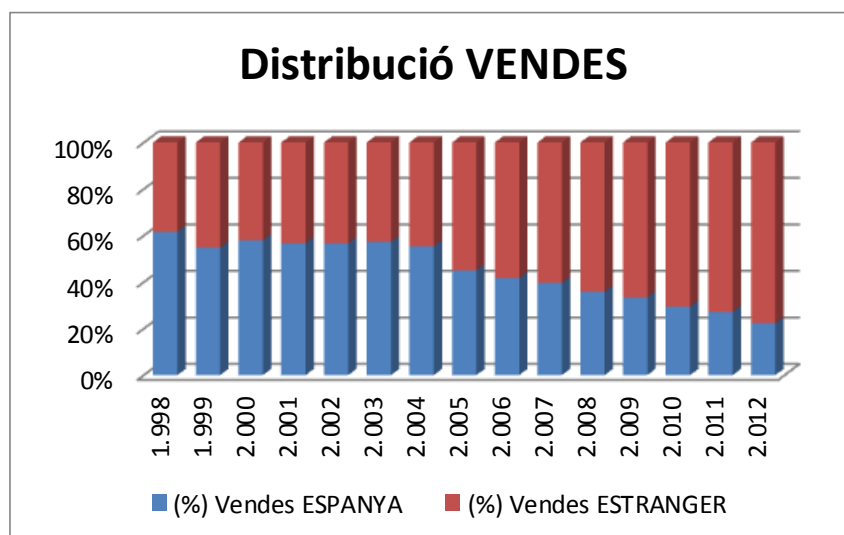
ANNEX XXI.



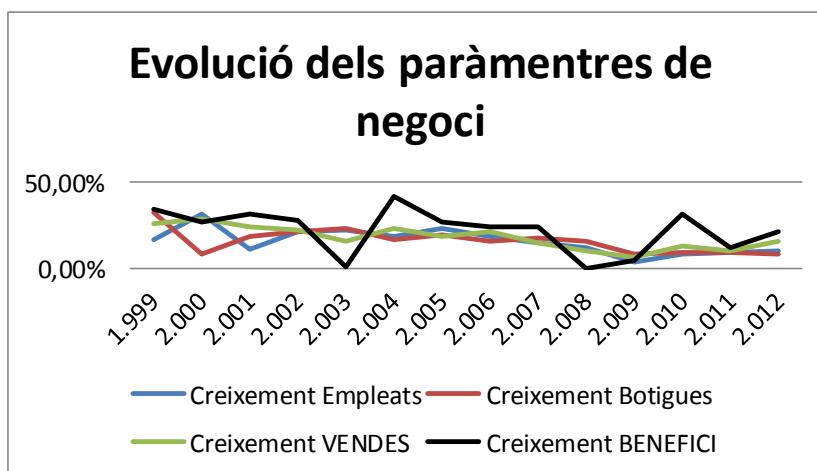
Aquesta gràfica ens mostra l'evolució dels empleats respecte el total de botigues que s'obren anualment. Observem que el nombre d'empleats augmenta moltíssim més en comparació a les botigues.



En aquest gràfic podem observar clarament com les vendes totals creixen de forma continua. Aquestes però es diferencien en dos, les espanyoles i les estrangeres. Aquestes últimes augmenten any rere any, mentre les primeres pateixen una lleugera baixada a partir del 2007, inici de la crisi espanyola. Zara cregué oportú buscar nous mercats exteriors per ampliar el negoci. Pel que fa al benefici, aquest augmenta contínuament i de forma significativa.



Aquest gràfic de barres ens mostra de forma evident, com les vendes espanyoles perden percentatge en passar els anys, guanyant-lo les estrangeres.



Aquesta gràfica pretén demostrar que sempre hi ha hagut un creixement positiu en tots els paràmetres del negoci que indiquen la magnitud del mateix. Alguns analistes es fixen en que, tot i que sempre aquests paràmetres són positius i gairebé sempre de dos dígits, la tendència és a moderar el creixement. Això els fa concloure que estan tocant sostre.

Com que aquí estem parlant en termes relatius, sembla que hi hagi una caiguda de l'empresa, però el fet és que créixer fins l'infinit, amb uns percentatges tant elevats, és molt difícil. Si ens fixem, al quadre de la pàgina següent les xifres són astronòmiques, creixen any darrera any, per imports molt elevats, i tot i la crisi econòmica mundial, sempre l'evolució és positiva.

Fixeu-vos amb algunes d'aquestes quantitats:

1. A l'últim exercici econòmic han treballat al grup més de 120.000 treballadors. L'augment és d'uns 10.000 per any.
2. Més de 6.000 botigues a tot el món. Quasi 500 s'obren cada any.
3. El passat 2012 van arribar a vendre pràcticament 16.000 milions d'Euros. Els creixements són sempre de dos dígits. Això sí, darrerament gràcies a la expansió internacional.
4. I dels beneficis que em dieu: 2.367.000 d'euros. Cap any s'ha guanyat menys que l'anterior. D'aquest import, més de la meitat correspon a la participació de Don Amancio.

4. La competència

ANNEX XXII.



Aquests són els logotips de les empreses, explicades al treball, que li representen una competència directa a Zara.

5. El perfecte clonador

ANNEX XXIII.



En aquest collage podem observar el nom de diferents grans marques que li serveixen a Zara a l'hora de crear les seves col·leccions.

6. Aparadorisme i interiorisme

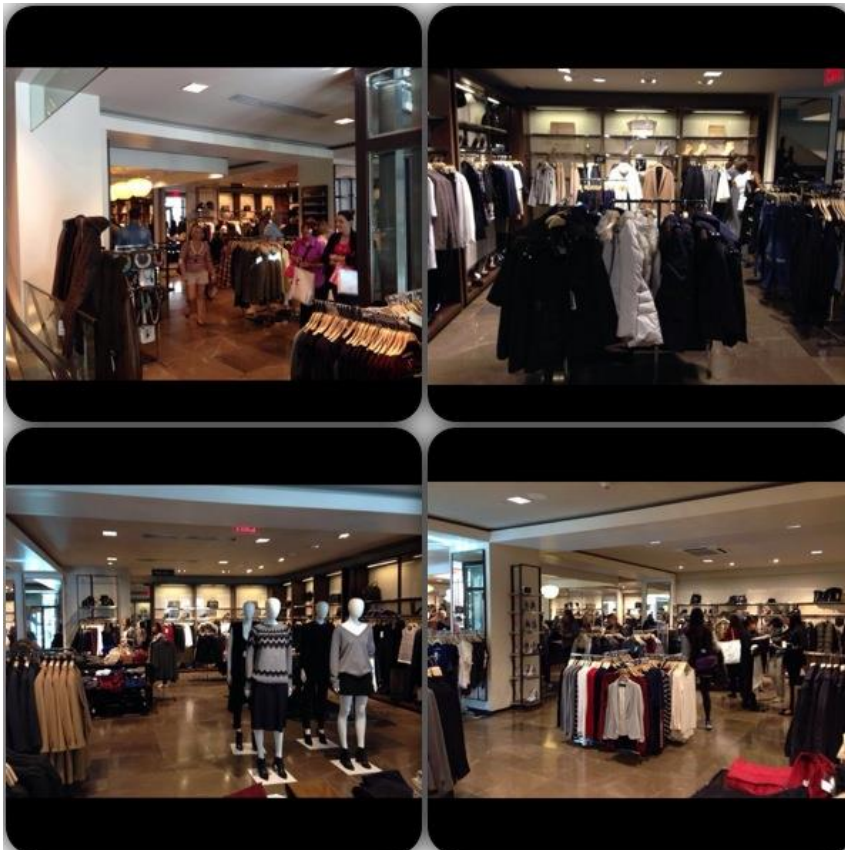
ANNEX XXIV.



Aquests són els quatre aparadors que posseeix la tenda Zara ubicada a la Cinquena Avinguda de Nova York.



Fotografies d'un dels mostradors per a pagar i de les escales mecàniques que comuniquen les diferents plantes.



Fotografies de les plantes de dona i de TRF.

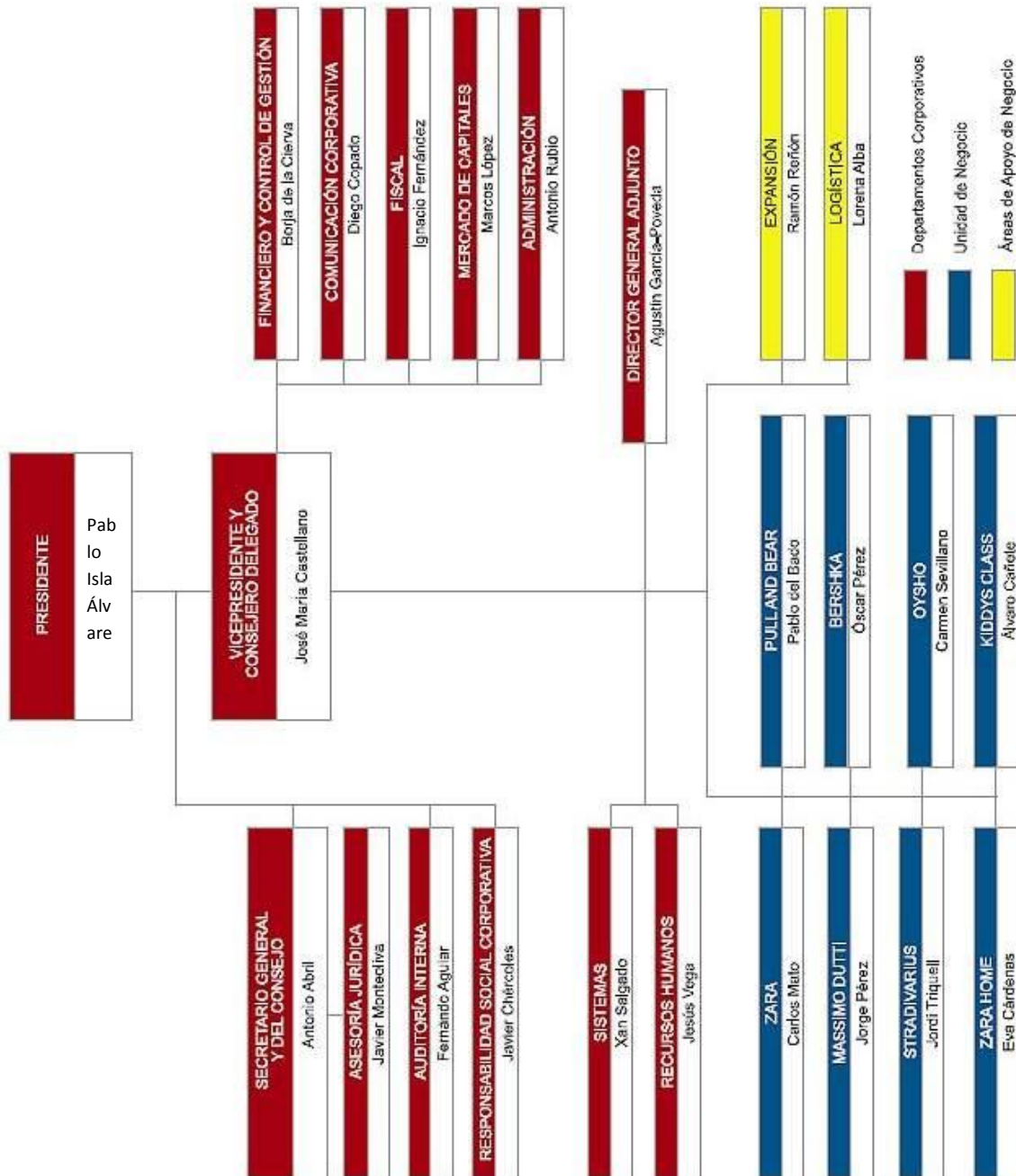


Fotografies de les plantes d'home.



7. Altres

ANNEX XXV.



Organigrama de l'empresa Inditex S.A.



ANNEX XXVI.

Tot seguit es mostra l'enquesta, en blanc, que he realitzat a una petita mostra de població per saber quina importància té la tenda del Zara quan es va a comprar.

---oooOooo---

Em dic Mireia Oliva i estic fent 1r de Batxillerat. El meu Treball de Recerca tracta sobre el Zara, i m'ajudaria que responguéssiu les preguntes següents.

Subratlleu les respostes en funció del que penseu i contesteu les que són de resposta oberta. Gràcies per la col·laboració.

Enquesta del TR

Zara, una cultura (Inditex)

1. **Edat:**
- Menys de 15
 - Entre 15 i 25
 - Entre 25 i 35
 - Més de 35

2. **Sexe:**
- Dona
 - Home

3. **T'interessa la moda?**

- Molt
- El normal
- Per a res



4. Quantes vegades vas a comprar roba?

- Setmanalment
- Mensualment
- Quan surten les temporades noves
- A rebaixes

5. Quant et sols gastar quan hi vas?

- 50€ aproximadament
- 100€ aproximadament
- 200€ o més

6. A quines botigues vas?

- A les del poble
- Botigues de Ciutat
- Centres comercials
- Cadenes comercials (Inditex, H&M, Mango, Corte Inglés...)

7. Prefereixes poca roba de marca o més roba econòmica?

- De marca
- Econòmica

8. Coneixes alguna tenda de la cadena Inditex?

- Sí
- No

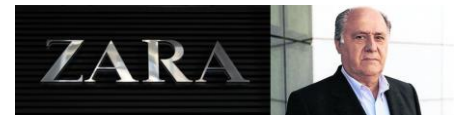
En cas que sí, quines? ...

Quina t'agrada més i per què aquesta?

Si la resposta ha sigut afirmativa continua l'enquesta.

9. És Inditex la teva “marca” principal on vas a comprar roba?

- Sí
- No



Si la resposta ha sigut que sí, per quina raó?...

10. Creus que la tenda Zara és diferent a les altres tendes de la cadena?

- Sí
- No

Per què?...

11. Quants cops visites Zara?

- Sempre que vaig de compres
- Quan veig alguna cosa que m'agrada per la web

12. Creus que la roba del Zara està a la moda?

- Sí
- No

Per quina raó ho penses?

13. Quan hi vas a comprar et fixes amb els aparadors?

- Sí
- No

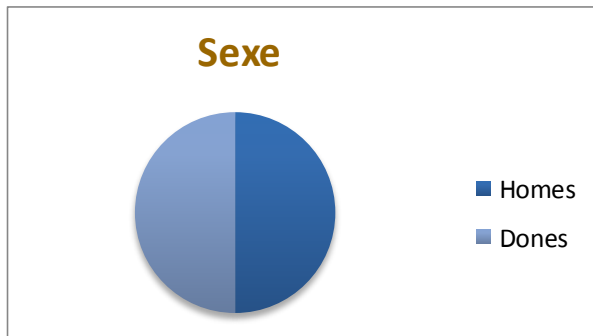
14. Creus que la moda del Zara passa ràpid?

- Sí
- No

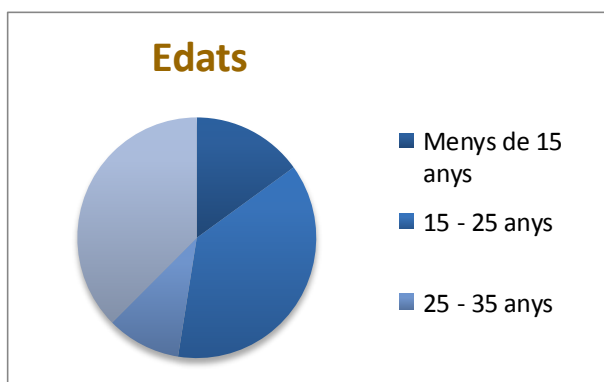
15. Sabies que cada dos setmanes, més o menys, entren productes nous a les tendes? Quin argument donaries?

- Sí
- No

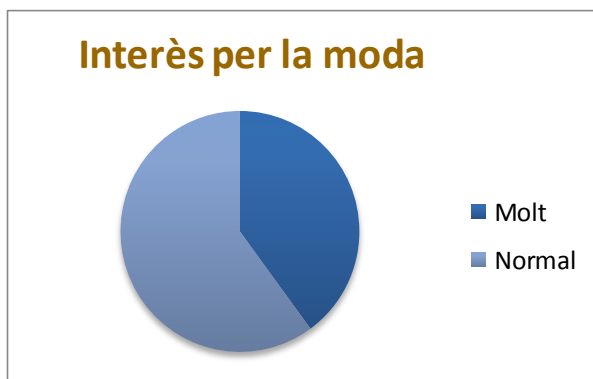
Anàlisi de l'enquesta:



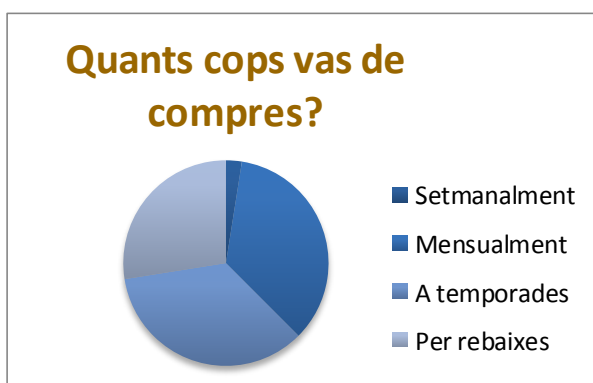
L'enquesta va ser realitzada a una mostra de població de 40 persones de diferents edats, 20 de cada sexe.



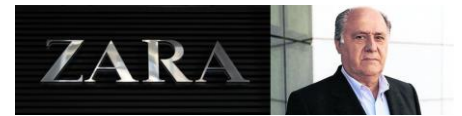
Els sectors de població que van contestar un major nombre d'enquestes són el de la franja dels 15-25 anys i la de més de 35 anys.



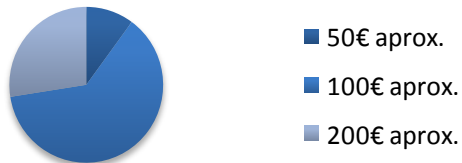
Menys de la meitat té un especial interès per la moda.



La majoria de la gent sol anar de compres de forma mensual o quan surten les noves temporades.

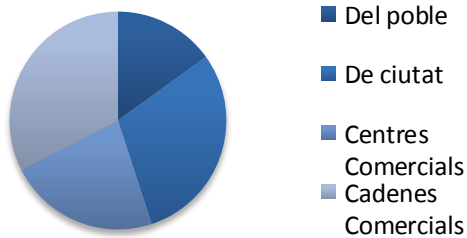


Quants diners et gastes quan vas de compres?



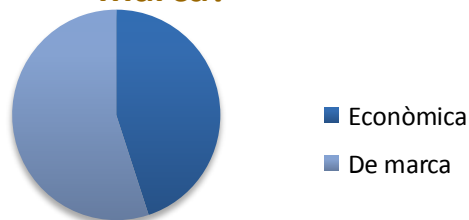
La gran majoria de la gent se sol gastar vora els 100€ a l'hora d'anar de compres.

Tipus de botiges a les que vas?



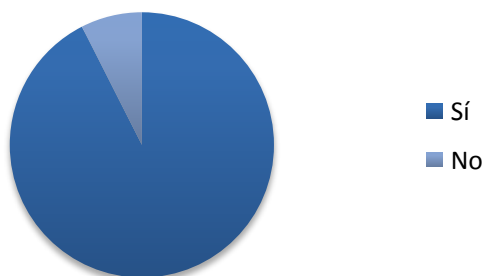
La majoria freqüenten les tendes de ciutat i les grans cadenes comercials.

Que prefereixes, més roba econòmica o menys de marca?

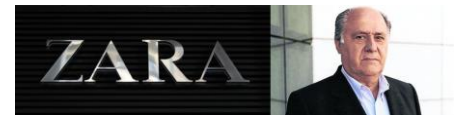


Tot i ser resultats molt pròxims es prefereix la roba de marca a l'econòmica.

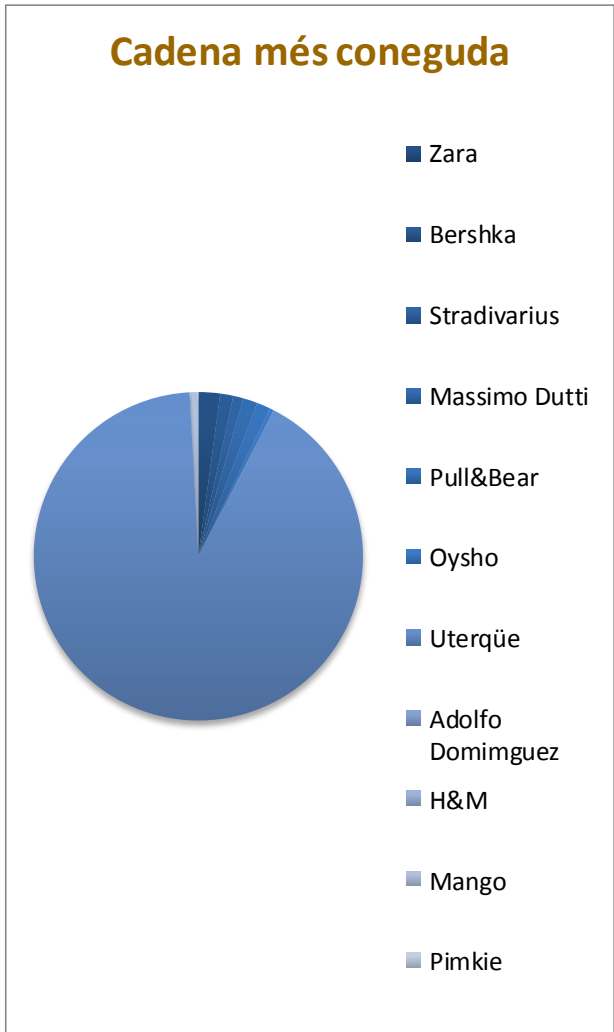
Coneixes INDITEX?



Gairebé tothom ha respòs que coneix al Grup Inditex.



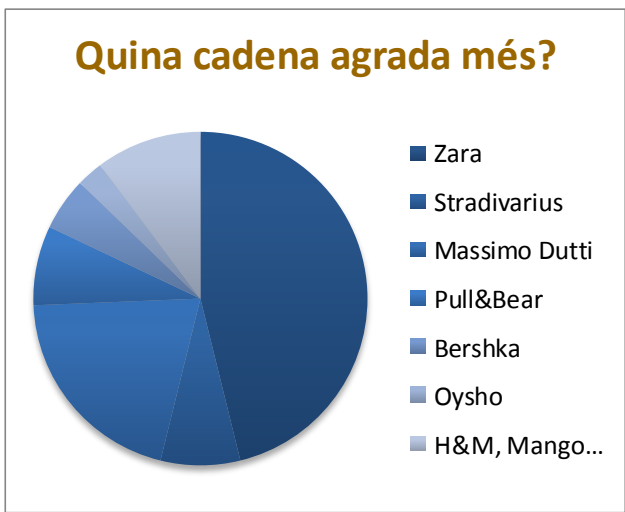
Cadena més coneguda



Zara és sense dubte la cadena d'INDITEX més coneguda per la societat.

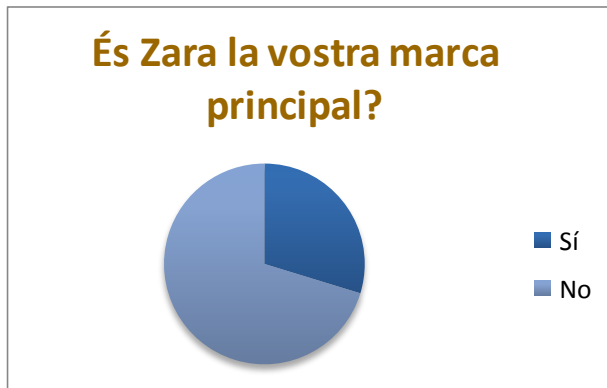
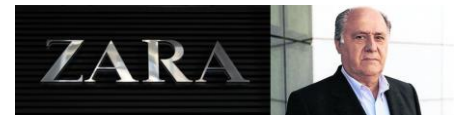
Bastanta gent creu, erròniament, que les marques Adolfo Domínguez, H&M, Mango, Pimkie... pertanyen al Grup.

Quina cadena agrada més?

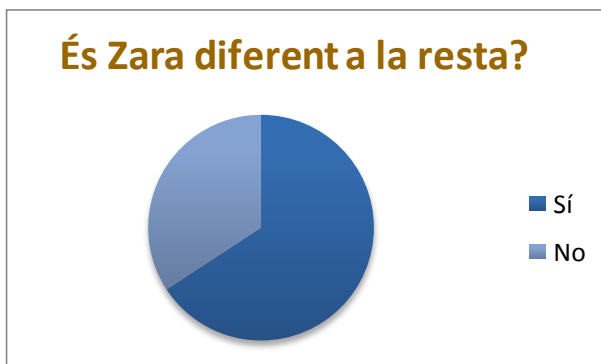


Zara és també la cadena que més agrada al consumidor per la qualitat de la seva roba en relació al preu, perquè aquesta està a la moda i té estil i és formal i perquè presenta molta varietat.

Massimo Dutti és la segona cadena que més agrada sobretot per la seva formalitat clàssica.



Aquí podem observar que tot i ser Zara la cadena més coneguda i que més agrada no és la principal dels consumidors.



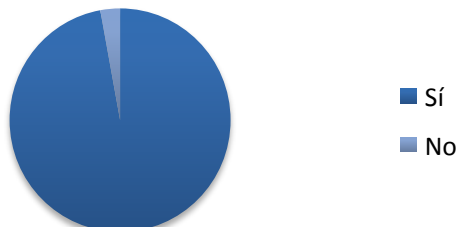
Més de la meitat de la mostra consideren que sí pel seu preu-qualitat i per la gran varietat de moda que ofereix.



Gairebé la meitat dels enquestats, sempre que van de compres, entren a un establiment Zara. D'altres, sols el freqüenten quan han vist alguna cosa prèviament.

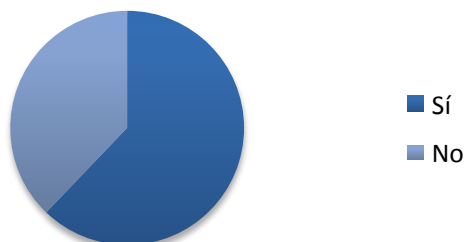


Creus que la roba de Zara està a la moda?



Gairebé el 100 per cent dels enquestats pensen que la roba que Zara ofereix està a la moda perquè es renova constantment, perquè fan clonatges de les grans marques, perquè tenen *coolhunters* (buscadors de tendències) treballant específicament per això...

Et fixes amb l'aparadors quan entres a la botiga?

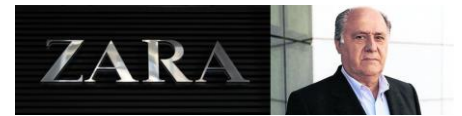


Més de la meitat de la mostra s'hi fixa, tot i què un bon percentatge no en paren atenció.

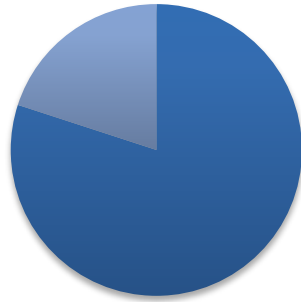
Passa ràpid de moda la roba que ofereix Zara?



En aquesta pregunta els resultats han estat força igualats, tot i què el *no* té un percentatge una mica més elevat



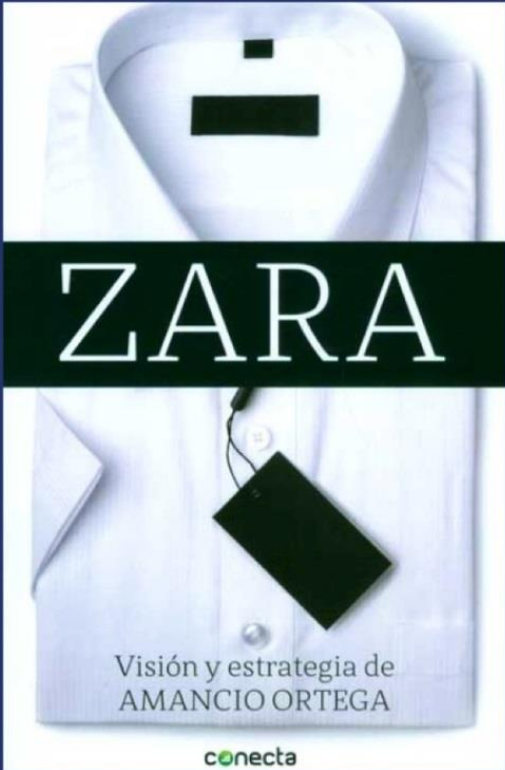
Coneixes el sistema de renovació de la roba?



■ Sí
■ No

Més de $\frac{3}{4}$ de la mostra, sorprenentment reconeix que sap de que va el sistema de renovació de l'oferta cada quinze dies. Pensen que ho fan per donar una sensació d'exclusivitat al client, per a què no passi de moda, per tenir pocs estocs i així prevenir riscos, per cobrir la gran demanda...

ANNEX XXVII.



ZARA

Visión y estrategia de
AMANCIO ORTEGA

conecta


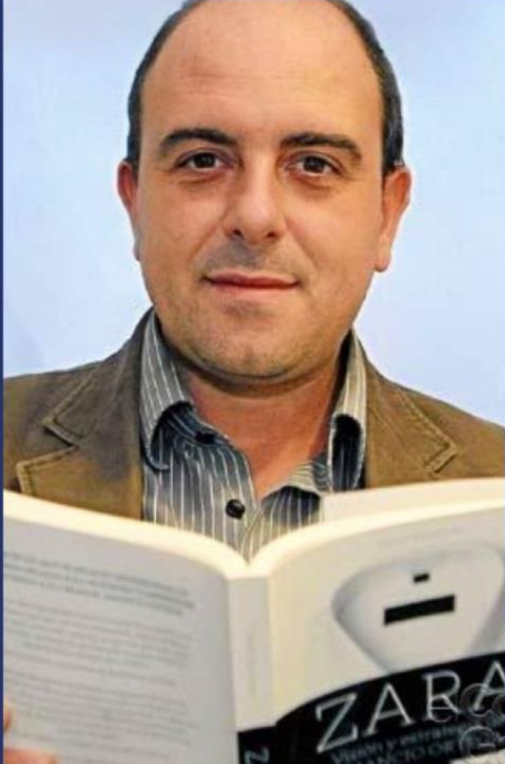
ISBN 978-84-17437-36-7
www.megustaleer.com
www.editorialconecta.com

LAS CLAVES DEL MAYOR MILAGRO EMPRESARIAL DE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS SOLO SE PUEDEN COMPRENDER CONOCIENDO A SU CREADOR, AMANCIO ORTEGA.

«Por fin un libro equilibrado entre la historia de su patrón y la de la empresa que creó. Un libro interesante, repleto de datos inéditos, pero, sobre todo, valiente, ya que hay que serlo para poder escribir una historia optimista de una gran empresa española en los tiempos que corren.»
José Luis Nuño, catedrático de Marketing del IESE

«Pasar por delante de los amplios escaparates de Zara en Manhattan nos lleva a plantearnos ¿cómo ha llegado esta empresa a alcanzar su enorme éxito internacional, y cuáles son las claves de la personalidad de quien ha impulsado esta aventura? El libro de David responde a estas preguntas con enorme claridad.»
Emili J. Blasco, corresponsal de ABC en EE.UU.

«Si alguien es digno de la admiración general es Amancio Ortega, que ha sido capaz de transformar todo un sector a nivel mundial. Cualquier esfuerzo encaminado a acercarnos a su figura, tal como realiza David Martínez, es un gran beneficio para todos los interesados en aprender a aportar valor de forma innovadora.»
Juan Ramis, profesor de Innovación de ESADE





El passat 7 de març de 2013 vaig poder assistir, amb mon pare, a una conferència al *Col·legi d'Economistes de Catalunya*, a Barcelona, que impartia el periodista David Martínez: *ZARA visió y estrategia de Amancio Ortega*. El conferenciant va presentar el seu llibre, del mateix títol, sobre la matèria, un exemplar del qual em va dedicar.

Després d'una presentació en què va parlar de la motivació per escriure'l, el que li va costar aconseguir conviure una setmana amb el personatge i l'estructura de l'obra, va entrar en detall en les experiències que va tenir al costat d'aquesta figura única al món empresarial. Això ho va contrastar amb tot el treball d'investigació sobre la temàtica i, en concret, sobre el creador de la marca.

Moltes varen ser les anècdotes que va contar, i moltes d'elles impensables a priori per com podem veure, des de fora, que és el Sr. Ortega, com l'anomenen els seus empleats. La més impactant és com una persona tan poderosa i adinerada pot ser a la vegada tan senzilla i humil. Explicava com per exemple, un dia asseguts a un bar li va sonar el telèfon mòbil. No era pas un d'última generació, res a veure amb un smartphone dels actuals, només un model antic dels que sol serveixen per trucar i rebre trucades, i enviar i rebre missatges. Doncs bé, el missatge que acabava de rebre era l'abonament per part del banc dels dividends d'Inditex. Us preguntareu la quantitat: 500 milions d'euros. Aquell home va manifestar l'angoixa que li produïa tenir que gestionar aquest diners, les complicacions que li representava invertir-los de la millor manera, i no ho explicava per vanitat, ho deia francament preocupat.

Això contrastava a la vegada amb les coses més insignificants que l'humanitzaven a l'extrem: anar a fer el cafè diàriament al mateix bar, a comprar personalment el diari, a anar a treballar cada dia, tot i l'edat que té, a conèixer a quasi tots els milers de treballadors de la central a Arteixo, a parlar de temes personals amb les costureres, a preocupar-se dels detalls més insignificants de la seva empresa, i a moltes i moltes coses més que potser podem pensar que una persona del seu nivell no fa.

En definitiva algú segurament irrepètible!



ANNEX XXVIII.

Buenas tardes.

Me llamo Mireia Oliva y en la actualidad estoy cursando 1º de Bachillerato, en la modalidad de Ciencias Sociales. En mi instituto hemos iniciado un proyecto de investigación basado en el análisis y estudio de un tema determinado, para el que tenemos asignado un profesor-tutor de apoyo. En mi caso, he escogido como tema “Zara”, por este motivo les remito este mensaje, puesto que me gustaría saber si ustedes podrían mandarme alguna información que sea de mi utilidad.

Muchas gracias.

Saludos

Mireia Oliva

Missatge enviat a Inditex sol·licitant informació per a realitzar el treball.

Estimada Sra. Mireia Oliva,

Ante todo queremos agradecerle el interés mostrado hacia nuestra empresa tomándola como objeto de estudio para su proyecto o trabajo.

Sin embargo, debido al volumen de peticiones recibidas, no podemos dar respuestas personalizadas o realizar el envío del material solicitado.

Toda la información corporativa disponible se encuentra en nuestra web www.inditex.com.











Cualquier información sobre estrategia de negocio, organización empresarial u otras áreas corporativas que no se encuentre en dicha página es de carácter confidencial.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Contesta cordial, per part d'Inditex a la meva petició, denegant-me l'ajuda.



ANNEX XXIX.

Rank	Name	Net Worth	Age	Source	Country of Citizenship
1	 Carlos Slim Helu & family	\$73 B	73	telecom	Mexico
2	 Bill Gates	\$67 B	57	Microsoft	United States
3	 Amancio Ortega	\$57 B	76	Zara	Spain
4	 Warren Buffett	\$53.5 B	82	Berkshire Hathaway	United States
5	 Larry Ellison	\$43 B	68	Oracle	United States
6	 Charles Koch	\$34 B	77	diversified	United States
6	 David Koch	\$34 B	72	diversified	United States
8	 Li Ka-shing	\$31 B	84	diversified	Hong Kong
9	 Liliane Bettencourt & family	\$30 B	90	L'Oreal	France
10	 Bernard Arnault & family	\$29 B	64	LVMH	France

Font: *Forbes*

Rànquing mundial de rics. Don Amancio Ortega es situa a la tercera posició.

ANNEX XXX.



D. *Pablo Isla Álvarez de Tejera* (Madrid, 1964.01.22). President del Grup INDITEX des de 2011, tot i que des de 2005 era Vicepresident i Conseller Delegat.

És llicenciat en Dret per la Universitat Complutense de Madrid i advocat de l'Estat. Entre 1992 i 1996 va ser director dels Serveis Jurídics del Banc Popular.

Posteriorment va ser nomenat director general de Patrimoni de l'Estat en el Ministeri d'Economia i Hisenda.

Des de juliol del 2000 fins 2005 va ser president del grup Altadis.

A més, és membre del Consell d'Administració de Telefónica, S.A.

És titular de 361.064 accions de la societat.