

# Una política exterior para Zara

[Mauro Guillén](#)

**A:** Amancio Ortega, presidente de Inditex

**CC:** Ministro de Asuntos Exteriores y cuerpo diplomático español

**DE:** Mauro Guillén

**RE:** La diplomacia de Zara



Usted, Amancio, va a pasar a la historia de España no tanto por haber creado una gran empresa multinacional, sino por contribuir decisivamente a brillantar la imagen y proyección internacionales de España.

Casi sin enterarnos, Zara se está convirtiendo, poco a poco, en el mejor embajador español, en el estandarte de la España competitiva y global, en la punta de lanza de la renovación de nuestra imagen exterior.

Mis alumnos en la Wharton School y en otras muchas universidades estadounidenses

suelen mencionar a Zara cuando se les pregunta por una marca española.

No en vano, en 2005 se convirtió en la primera firma en incorporarse al *ranking* de las 100 más valiosas del mundo que cada año confecciona

la consultora Interbrand y publica la revista *Business Week*. Tal es el estrellato de Zara que a no pocos de mis estudiantes les gustaría trabajar para su empresa: Inditex, donde, además, a partir de ahora tendrían la posibilidad de aprender español gracias al acuerdo firmado con el Instituto Cervantes. En 1995, el entonces secretario de Estado de EE UU, Warren Christopher, definió a Telefónica como el principal instrumento de la política exterior española en América Latina. Si no fuera porque Condoleezza Rice anda muy ocupada reparando la maltrecha política exterior estadounidense, seguramente ya hubiera apuntado que Zara se ha convertido en la imagen consustancial de la economía europea que crece más rápido, en el signo más impactante de la nueva pujanza económica y financiera de España.

### **Exportar una nueva imagen de España**

Pero el éxito y la influencia conllevan también responsabilidades, como apuntaba el tío de Spiderman, encarnado por Cliff Robertson en la última película sobre el personaje. Quizá Zara pueda -si gestiona bien su imagen y sus operaciones en el exterior- convertirse en una vanguardia de la diplomacia española. La España contemporánea ha tenido muchas dificultades a la hora de transmitir al exterior la esencia de su ser y de su potencial. Como ha apuntado José Álvarez Junco, director del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, en su excelente libro *Mater dolorosa. La idea de España en el siglo XIX*, los extranjeros han tenido siempre una idea confusa e inconsistente de España, a caballo entre la imagen de una nación intransigente y violenta y la de país decadente, aunque exótico y amable.

Los acontecimientos de la primera mitad del siglo XX no ayudaron en absoluto a mejorar esta visión, sino todo lo contrario. Además, caímos -como había predicho Salvador de Madariaga- en una dinámica de dependencia con respecto a las verdaderas potencias del siglo XX. La situación empezó a cambiar con el Plan de Estabilización de 1959 y la apertura al exterior del régimen de Franco, aunque pronto se constató que una dictadura no suele proyectar dinamismo y modernidad al resto del mundo, y, por supuesto, menos aún la que tuvimos durante casi cuatro lustros. A mediados de los años 60, el ministro Manuel Fraga propagó el

eslogan turístico "España es diferente", que en poco tiempo la izquierda hizo suyo para denunciar el anacronismo político que suponía la prolongada dictadura franquista. Sin libertad -ni política ni económica-, España pronto alcanzó un techo de crecimiento.

No fue hasta 1982, con motivo del Mundial de fútbol, que se lanzó internacionalmente

la nueva imagen de un país democrático, con el colorido logo de Joan Miró y el eslogan de "España: Todo bajo el sol".

Se trataba de un mensaje de optimismo desde un país prostrado económicamente y agobiado por el reciente golpe de Estado. Aunque esta campaña publicitaria ha logrado conquistar la imaginación de muchos a lo largo y ancho del mundo, Zara es un icono cualitativamente distinto que no evoca ni las playas ni el sol.

En lugar de una simbología climática, Zara es esencialmente un signo de diseño, tecnología y capitalismo, sinónimo de la modernidad y de la pujanza económica. Zara nos proyecta al resto del mundo como un país industrial e industrioso, lleno de imaginación y empeñado en competir con éxito en esta economía global que nos envuelve y nos trae lo que no sabemos o no podemos producir a cambio de ofrecer otra serie de cachivaches y servicios que otros añoran.

Zara es, además, testimonio de que incluso una de las zonas más retrógradas y atrasadas de España -recuérdense los famosos *pucherazos*, el caciquismo y la emigración- puede engancharse al carro de la economía global y prosperar. Las cuatro provincias gallegas se situaron durante muchos años al final del *ranking* de renta *per cápita*, junto con Extremadura. Hoy día, Galicia rezuma riqueza, bienestar y, sobre todo, dinamismo económico, y todo ello gracias a las actividades de no pocas empresas como Inditex. En mi juventud, mis héroes gallegos eran Emilia Pardo Bazán, Fernán Caballero y Rosalía de Castro; hoy lo son Adolfo Domínguez, Manuel Fernández de Sousa-Faro y Amancio Ortega (aunque leonés de nacimiento). Incluso en el difícil negocio del fútbol ha tenido Galicia su momento de gloria con el Depor.

### **Los peligros del mercado global**

Pero sus ya famosas empresa y marca no gozarán de un éxito duradero si no surcan de una manera adecuada las peligrosas tormentas de la economía y la geopolítica globales. Son muchas las empresas de la confección que tras alcanzar cotas de éxito inimaginables se han visto abrumadas por la complejidad del mercado global y han perdido fuerza -Benetton, Stefanel y Gap, entre otras-. Yo, sinceramente, espero que a Zara y a Inditex no le ocurra lo mismo. No me preocupan mucho sus actividades en Europa o en Estados Unidos. Pero cuando pienso que su empresa opera ya en otras economías emergentes con sistemas políticos no bien desarrollados, de repente, una especie de escalofrío me recorre el cuerpo. En algunos de esos países hay negociantes que en lugar de contar el dinero lo pesan, y en los que "todo lo que se mueve se promueve" (como apuntó un ávido observador de la economía argentina). Existen el riesgo político y los caprichos de los gobiernos locales, así como mil y una formas en que Inditex y Zara pueden verse comprometidas.

También me viene a la mente que Zara no fabrica todo lo que vende en España y Portugal, sino que ya ha comenzado a emplear un sistema de *outsourcing* (subcontratación) en Asia y América Latina.

Y entonces me acuerdo de los quebraderos de cabeza sufridos por empresas como Gap, Liz Claiborne, Reebok o Nike, que a menudo se han visto salpicadas por escándalos relacionados con las condiciones de trabajo en las fábricas de sus subcontratistas -condiciones que en muchos casos no solamente eran inmorales sino directamente ilegales-. Cúrese en salud, don Amancio. La economía global no perdona y sus competidores no dudarán en explotar cualquier debilidad y cualquier dificultad por la que atraviese Inditex. La economía global es una carrera de fondo, no un *sprint*. A veces me da la sensación de que su empresa está tratando de ganar el partido en los cinco primeros minutos. Piense a largo plazo y gozará de una probabilidad mayor de triunfar.

### **Análisis de riesgos y oportunidades**

No es en absoluto mi intención el sugerir a Inditex que contrate a unos buenos abogados para evitar meterse en problemas mediante algún subterfugio oscuro y alambicado. Más vale prevenir. A mí me gustaría que Inditex se anticipara a todas estas vicisitudes potenciales

rodeándose de un buen equipo diplomático y de análisis de riesgos. Un equipo que sepa identificar las oportunidades y los problemas de índole política y social en los mercados extranjeros, y no solamente aquéllos de carácter económico. Zara necesita una buena diplomacia para triunfar de modo sostenido a lo largo y ancho del mundo, sobre todo a medida que la empresa se involucra más en economías emergentes, en esos países en los que las instituciones y las constituciones cambian más a menudo que los individuos que las presiden, precisamente porque estos últimos anhelan perpetuarse en el poder.

Inditex no es la única empresa que necesita curarse en salud. Nuestras 900 multinacionales -ése es el número de empresas españolas con inversiones directas en el extranjero- se encuentran cada vez más expuestas a los riesgos políticos de operar internacionalmente. Pese a que España no es un país que se distinga por su influencia diplomática en el mundo, disponemos de no pocos expertos en riesgo político y en los avatares diplomáticos internacionales. Resulta fácil constatar que las grandes empresas españolas con operaciones internacionales -al igual que hacen sus competidoras extranjeras- están ya empleando a estos expertos para analizar los riesgos y las oportunidades en los distintos mercados. Inditex y el resto de nuestras 900 multinacionales deberían seguir el mismo camino. De lo contrario, corremos el riesgo de sucumbir a la primera. Ésa es precisamente la clave: estar preparados para el cambio, para la inevitable transformación repentina que se producirá en algún lugar de la economía global.

### **Anticiparse a los cambios**

Como decía Joseph Schumpeter, el economista austriaco, el capitalismo funciona en virtud de un proceso de "destrucción creativa".

Son muchas las empresas que se fundan, pero pocas las que sobreviven y aún menos las que triunfan. La economía de mercado es un gigantesco sistema ecológico en el que impera la ley de la supervivencia del más apto. El crecimiento y el bienestar económicos dependen tanto de los millones de empresarios que se lanzan a la aventura del mercado y fracasan como de las decenas de miles que resisten el envite de la competencia y de los aún menos cuyos esfuerzos se ven coronados con el éxito.

Inditex y Zara son parte de ese minúsculo conjunto de empresas y marcas

agraciadas. Ahora bien, que nadie me malentienda: si este grupo empresarial ha llegado donde ha llegado no ha sido por azar ni por el capricho del mecanismo de la variación-selección-retención, como Darwin propuso hace siglo y medio. Inditex es lo que es gracias a la inteligencia y el tesón de sus directivos y empleados. Solamente espero que nuestras empresas -Inditex entre ellas- no incurran en el error de menospreciar la importancia de anticiparse a los cambios económicos y políticos en el mundo, que trastocan las reglas de la competencia y el equilibrio de fuerzas en el mercado.

**A: Amancio Ortega, presidente de Inditex**

**CC: Ministro de Asuntos Exteriores y cuerpo diplomático español**

**DE: [Mauro Guillén](#)**

**RE: La diplomacia de Zara**



Usted, Amancio, va a pasar a la historia de España no tanto por haber creado una gran empresa multinacional, sino por contribuir decisivamente a brillantar la imagen y proyección internacionales de España. Casi sin enterarnos, Zara se está convirtiendo, poco a poco, en el mejor embajador español, en el estandarte de la España competitiva y global, en la punta de lanza de la renovación de nuestra imagen

exterior.

Mis alumnos en la Wharton School y en otras muchas universidades estadounidenses suelen mencionar a Zara cuando se les pregunta por una marca española.

No en vano, en 2005 se convirtió en la primera firma en incorporarse al *ranking* de las 100 más valiosas del mundo que cada año confecciona la consultora Interbrand y publica la revista *Business*

*Week*. Tal es el estrellato

de Zara que a no pocos de mis estudiantes les gustaría trabajar para su empresa: Inditex, donde, además, a partir de ahora tendrían la posibilidad de aprender español gracias al acuerdo firmado con el Instituto Cervantes. En 1995, el entonces secretario de Estado de EE UU,

Warren Christopher, definió a Telefónica como el principal instrumento de la política exterior española en América Latina. Si no fuera porque Condoleezza Rice anda muy ocupada reparando la

maltrecha política exterior estadounidense, seguramente ya hubiera apuntado que Zara se ha convertido en la imagen consustancial de la economía

europea que crece más rápido, en el signo más impactante de la nueva pujanza económica y financiera de España.

### **Exportar una nueva imagen de España**

Pero el éxito y la influencia conllevan también responsabilidades, como apuntaba el tío de Spiderman, encarnado por Cliff Robertson en la última película sobre el personaje. Quizá Zara pueda -si gestiona bien su imagen y sus operaciones en el exterior- convertirse en una vanguardia de la diplomacia española. La España contemporánea ha tenido muchas dificultades a la hora de transmitir al exterior la esencia de su ser y de su potencial. Como ha apuntado José Álvarez Junco, director del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, en su excelente libro *Mater dolorosa. La idea de España en el siglo XIX*, los extranjeros han tenido siempre una idea confusa e

inconsistente de España, a caballo entre la imagen de una nación intransigente y violenta y la de país decadente, aunque exótico y amable.

Los acontecimientos de la primera mitad del siglo XX no ayudaron en absoluto

a mejorar esta visión, sino todo lo contrario. Además, caímos -como había predicho Salvador de Madariaga- en una dinámica de dependencia con respecto a las verdaderas potencias del siglo XX. La situación

empezó a cambiar con el Plan de Estabilización de 1959 y la apertura al exterior del régimen de Franco, aunque pronto se constató que

una dictadura no suele proyectar dinamismo y modernidad al resto del mundo,

y, por supuesto, menos aún la que tuvimos durante casi cuatro lustros.

A mediados de los años 60, el ministro Manuel Fraga propagó el eslogan turístico "España es diferente", que en poco tiempo la izquierda hizo suyo para denunciar el anacronismo político que suponía la prolongada dictadura franquista. Sin libertad -ni política ni económica-, España pronto alcanzó un techo de crecimiento.

No fue hasta 1982, con motivo del Mundial de fútbol, que se lanzó internacionalmente

la nueva imagen de un país democrático, con el colorido logo de Joan Miró y el eslogan de "España: Todo bajo el sol".

Se trataba de un mensaje de optimismo desde un país postrado económicamente

y agobiado por el reciente golpe de Estado. Aunque esta campaña publicitaria

ha logrado conquistar la imaginación de muchos a lo largo y ancho del mundo, Zara es un icono cualitativamente distinto que no evoca ni las playas ni el sol.

En lugar de una simbología climática, Zara es esencialmente un signo de diseño, tecnología y capitalismo, sinónimo

de la modernidad y de la pujanza económica. Zara nos proyecta al resto del mundo como un país industrial e industrioso, lleno de imaginación y empeñado en competir con éxito en esta economía global que nos envuelve y nos trae lo que no sabemos o no podemos producir a cambio de ofrecer otra serie de cachivaches y servicios que otros añoran.

Zara es, además, testimonio de que incluso una de las zonas más retrógradas y atrasadas de España -recuérdense los famosos *pucherazos*, el caciquismo y la emigración- puede engancharse al carro de la economía global y prosperar. Las cuatro provincias gallegas se situaron durante muchos años al final del *ranking* de renta *per cápita*, junto con Extremadura. Hoy día, Galicia rezuma riqueza, bienestar y, sobre todo, dinamismo económico, y todo ello gracias a las actividades de no pocas empresas como Inditex. En mi juventud, mis héroes gallegos eran Emilia Pardo Bazán, Fernán Caballero y Rosalía de Castro; hoy lo son Adolfo Domínguez, Manuel Fernández de Sousa-Faro y Amancio Ortega (aunque leonés de nacimiento). Incluso en el difícil negocio del fútbol ha tenido Galicia su momento de gloria con el Depor.

### **Los peligros del mercado global**

Pero sus ya famosas empresa y marca no gozarán de un éxito duradero si no surcan de una manera adecuada las peligrosas tormentas de la economía y la geopolítica globales. Son muchas las empresas de la confección que tras alcanzar cotas de éxito inimaginables se han visto abrumadas por la complejidad del mercado global y han perdido fuerza -Benetton, Stefanel y Gap, entre otras-. Yo, sinceramente, espero que a Zara y a Inditex no le ocurra lo mismo. No me preocupan mucho sus actividades en Europa o en Estados Unidos. Pero cuando pienso que su

empresa opera ya en otras economías emergentes con sistemas políticos no bien desarrollados, de repente, una especie de escalofrío me recorre el cuerpo. En algunos de esos países hay negociantes que en lugar de contar el dinero lo pesan, y en los que "todo lo que se mueve se promueve" (como apuntó un ávido observador de la economía argentina). Existen el riesgo político y los caprichos de los gobiernos locales, así como mil y una formas en que Inditex y Zara pueden verse comprometidas.

También me viene a la mente que Zara no fabrica todo lo que vende en España y Portugal, sino que ya ha comenzado a emplear un sistema de *outsourcing* (subcontratación) en Asia y América Latina. Y entonces me acuerdo de los quebraderos de cabeza sufridos por empresas como Gap, Liz Claiborne, Reebok o Nike, que a menudo se han visto salpicadas por escándalos relacionados con las condiciones de trabajo en las fábricas de sus subcontratistas -condiciones que en muchos casos no solamente eran inmorales sino directamente ilegales-. Cúrese en salud, don Amancio. La economía global no perdona y sus competidores no dudarán en explotar cualquier debilidad y cualquier dificultad por la que atravesase Inditex. La economía global es una carrera de fondo, no un *sprint*. A veces me da la sensación de que su empresa está tratando de ganar el partido en los cinco primeros minutos. Piense a largo plazo y gozará de una probabilidad mayor de triunfar.

### **Análisis de riesgos y oportunidades**

No es en absoluto mi intención el sugerir a Inditex que contrate a unos buenos abogados para evitar meterse en problemas mediante algún subterfugio oscuro y alambicado. Más vale prevenir. A mí me gustaría que Inditex se anticipara a todas estas vicisitudes potenciales rodeándose de un buen equipo diplomático y de análisis de riesgos. Un equipo que sepa identificar las oportunidades y los problemas de índole política y social en los mercados extranjeros, y

no solamente aquéllos de carácter económico. Zara necesita una buena diplomacia para triunfar de modo sostenido a lo largo y ancho del mundo, sobre todo a medida que la empresa se involucra más en economías emergentes, en esos países en los que las instituciones y las constituciones cambian más a menudo que los individuos que las presiden, precisamente porque estos últimos anhelan perpetuarse en el poder.

Inditex no es la única empresa que necesita curarse en salud. Nuestras 900 multinacionales -ése es el número de empresas españolas con inversiones directas en el extranjero- se encuentran cada vez más expuestas a los riesgos políticos de operar internacionalmente. Pese a que España no es un país que se distinga por su influencia diplomática en el mundo, disponemos de no pocos expertos en riesgo político y en los avatares diplomáticos internacionales. Resulta fácil constatar que las grandes empresas españolas con operaciones internacionales -al igual que hacen sus competidoras extranjeras- están ya empleando a estos expertos para analizar los riesgos y las oportunidades en los distintos mercados. Inditex y el resto de nuestras 900 multinacionales deberían seguir el mismo camino. De lo contrario, corremos el riesgo de sucumbir a la primera. Ésa es precisamente la clave: estar preparados para el cambio, para la inevitable transformación repentina que se producirá en algún lugar de la economía global.

### **Anticiparse a los cambios**

Como decía Joseph Schumpeter, el economista austriaco, el capitalismo funciona en virtud de un proceso de "destrucción creativa". Son muchas las empresas que se fundan, pero pocas las que sobreviven y aún menos las que triunfan. La economía de mercado es un gigantesco sistema ecológico en el que impera la ley de la supervivencia del más

apto. El crecimiento y el bienestar económicos dependen tanto de los millones de empresarios que se lanzan a la aventura del mercado y fracasan como de las decenas de miles que resisten el envite de la competencia y de los aún menos cuyos esfuerzos se ven coronados con el éxito. Inditex y Zara son parte de ese minúsculo conjunto de empresas y marcas agraciadas. Ahora bien, que nadie me malentienda: si este grupo empresarial ha llegado donde ha llegado no ha sido por azar ni por el capricho del mecanismo de la variación-selección-retención, como Darwin propuso hace siglo y medio. Inditex es lo que es gracias a la inteligencia y el tesón de sus directivos y empleados. Solamente espero que nuestras empresas -Inditex entre ellas- no incurran en el error de menospreciar la importancia de anticiparse a los cambios económicos y políticos en el mundo, que trastocan las reglas de la competencia y el equilibrio de fuerzas en el mercado.

---

Mauro Guillén ocupa la cátedra Dr. Félix Zandman de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania (EE UU), y es autor de *The Rise of Spanish Multinationals* (Cambridge University Press, Nueva York, 2005), que acaba de publicar en castellano la editorial Marcial Pons.

**Fecha de creación**

5 septiembre, 2007