

## Benetton imita a Zara para competir con ella

ROMA.- «Si no puedes con tu enemigo, imítalo». El viejo aforismo militar ha dado alas a la nueva estrategia comercial del grupo Benetton. Especialmente ahora que el emporio rival de Inditex comienza a expandirse en Italia. La primera tienda de Zara se abrió en Milán con los síntomas de un caballo de Troya, mientras que la última acaba de inaugurarse en el centro comercial más exclusivo de Roma. Todo un desafío a la familia Benetton, una prueba de arrogancia empresarial.

El coloso italiano de la moda había recurrido a los principios del proteccionismo nacional para retrasar cuanto fuera posible el desembarco de Inditex. Ahora, en cambio, ha decidido copiar el modelo de la poderosa firma gallega. Especialmente en los aspectos relacionados con la distribución y con la renovación del «género».



Así consta implícitamente entre las líneas y los números del plan industrial que el grupo Benetton presentó la semana pasada. Silvano Cassano, nuevo consejero delegado con pasado en la Fiat, aseguró que la receta gallega podría incrementar hasta un 40% el beneficio de la explotación en el umbral del año 2007. El optimismo del coloso véneto ha chocado con el pragmatismo de la clase inversora. Tanto, que el título de Benetton, una referencia bastante irregular en el transcurso del ejercicio, perdió el 8,75% después de conocerse el plan industrial 2004-2007.

¿Por qué? El primer reproche consiste en que se trata de un proyecto conservador, desprovisto de medidas concluyentes. Sobre todo porque el grupo italiano, dispuesto a realizar unas

inversiones de 430 millones de euros y a reducir el endeudamiento neto de 475 millones a 164, no ha puesto sobre la mesa el movimiento que podría engendrar el patrimonio inmobiliario.

Además, los analistas piensan que Benetton puede sufrir más que nunca las consecuencias de la competencia. No solo por la expansión de Inditex. También porque han aparecido en el mercado muchas otras multinacionales que trabajan con mejores precios en el sector natural de Benetton. Por ejemplo, la sueca H&M. «No creo que pueda hablarse de conservadurismo sino de prudencia. Nuestro proyecto se atiene a la realidad del mercado y presta especial atención al modo de resolver el endeudamiento», explicaba el pasado lunes el propio Silvano Cassano.

La fórmula de saneamiento y de crecimiento espera obtener resultados tomando como ejemplo el modelo Inditex. Benetton descarta completamente aventurarse a una guerra de precios, pero tiene decidido imitar su red de distribución y copiar los aspectos escenográficos. Partiendo de la renovación continúa de los escaparates, del recambio de los artículos, de un impulso más concluyente a la variedad.

El objetivo consiste en incrementar la eficiencia de la red comercial y la facturación por metro cuadrado sin necesidad de adquirir otros locales ni tiendas. Silvano Cassano espera que de este modo pueda mejorarse la organización comercial en todas las sucursales de la cadena (United Colors of Benetton, Playlife y Killer Loop).

La nueva estrategia comenzará a dar sus frutos a partir de 2005. La compañía, controlada por la familia Benetton a través de Edizione Holding, que cuenta con una previsión de beneficio bruto de 809 millones para 2003, tiene como objetivo

incrementar un 22,5% esta cifra en 2007, hasta 991 millones, después de haber llevado a cabo «significativas reducciones en los costes industriales, en parte relacionadas con el proceso de deslocalización de las actividades manufactureras en Europa», tal como consta en el plan trienal.