

The ZARA logo is centered within a white rectangular frame. This frame is set against a black background that features a thick black border. The word "ZARA" is written in a bold, black, serif typeface.

**ZARA**

**ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS**  
**MTRO. ANTONIO PÉREZ CAMACHO**

INTEGRANTES:  
DELGADO RODRÍGUEZ JENNIFER SAMANTHA  
FLORES PALMA GISSELL  
JUÁREZ RIVERA MARÍA GUADALUPE  
YAHUITL RODRÍGUEZ ANA LAURA

## ÍNDICE

I. Descripción de la empresa y sus productos. ....	2
II. Estructura y configuración de la cadena de suministros (decisiones de localización, presencia mundial de plantas, CeDIS, proveedores, etc.) .....	7
III. Funcionamiento de la cadena (qué pasa con las ordenes, desde el cliente hacia atrás). ....	12
Cadena de suministros. ....	12
Logística de entrada. ....	12
Compras. ....	13
Fabricación. ....	13
Estrategia.....	13
Administración de la demanda.....	14
DISEÑO.....	14
Proceso de Compras. ....	14
Proveedores. ....	15
Producción.....	20
Logística de salida. ....	20
Distribución.....	21
Puntos de Venta. ....	21
IV. Mejores prácticas de suministro y distribución.....	23
V. Mejores prácticas de transporte y manejo de inventarios. ....	25
Prácticas de transporte. ....	25
Control de inventarios.....	28
VI. Mejores prácticas de Servicio al Cliente .....	29
VII.Indicadores de desempeño (que muestran, por qué es ejemplo a seguir.). ....	34
Evolución de los principales indicadores. ....	36
Bibliografía .....	38

## I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS.



### Descripción

Zara es del sector textil, es una de las principales empresas de moda internacional que ofrece sus productos de moda y de calidad donde abarca estilos muy diferentes y únicos, desde la ropa casual, informal, hasta la formal, pasando por vestidos y trajes de fiesta para eventos, la cual pertenece al Grupo Inditex "Industria de Diseño Textil", es un grupo multinacional de fabricación y distribución textil, también es uno de los mayores grupos de distribución de moda en el mundo.

El Grupo Inditex lo conforman 8 empresas entre ellas son: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe, donde Zara es la marca principal de esta cadena.



### Historia

A continuación se dará un repaso de la trayectoria de Zara desde el inicio de la actividad textil de la compañía en 1963 hasta la actualidad.

**-1963:** El Grupo Inditex nació y fue fundada por Amancio Ortega Gaona una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir.

**-1975:** Zara abre la primera tienda en España.

**-1976-1984:** La visión de la moda de Zara es bien recibida por sus consumidores, lo que permite su expansión con nuevas tiendas en las principales ciudades españolas.

**-1985-1987:** Creación de Inditex como cabecera del grupo de empresas. Los fabricantes del Grupo centran toda su producción en Zara y crea las bases de un sistema de distribución que pueda cumplir con las necesidades del mercado a un ritmo de crecimiento muy rápido.

**-1988:** En diciembre Zara abre su primera tienda fuera de España en Portugal.

**-2007:** Zara abre establecimientos en cuatro mercados nuevos: Croacia, Colombia, Guatemala y Asia.

**-2010:** Inditex abre sus primeras tiendas en Bulgaria, India, Kazajstán, ampliando su presencia a 77 mercados.

**-2011:** El Grupo presenta el nuevo Plan Estratégico Medioambiental: «Inditex Sostenible 2011-2015», con el fin de conciliar el crecimiento económico del Grupo con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente.

**-2012:** La compañía lanza tiendas online de todas sus marcas y abre Zara online en Estados Unidos y Japón.

**-2013:** Inditex implanta la nueva imagen de sus marcas en tiendas más grandes.

Zara ha ido evolucionando con el paso del tiempo hasta ser una empresa de moda internacional, se muestra una línea de tiempo.



## Línea de tiempo "Historia de Zara"



### Misión:

El grupo empresarial INDITEX a través de su empresa ZARA desarrolla prendas de ropa fashion de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y aún excelente precio para los jóvenes y adultos. Nuestras tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección nueva cada dos semanas por nuestro excelente manejo en la parte logística de nuestra cadena de almacenes para así mantener a nuestros





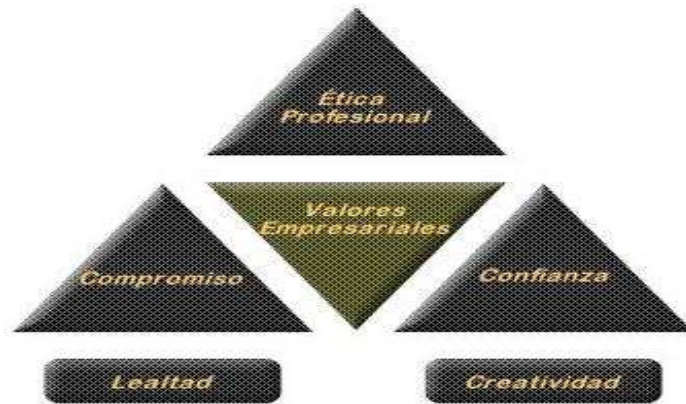
## Visión

Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas.



## Valores:

- Compromiso
- Confianza
- Creatividad
- Ética profesional
- Confianza
- Lealtad



## Clientes

### Clientes externos

Zara busca una total satisfacción con sus clientes, la cual, el diseño de sus productos están estrechamente relacionado con sus clientes. Con la ayuda de sus equipos especializados que reciben de forma constante la información acerca de las decisiones de los clientes en cada una de las tiendas que ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos, es decir, que los clientes son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

Zara comparte la pasión responsable por la moda entre un amplio grupo de personas, culturas y generaciones. Entre sus principales clientes es para el público al general tanto a hombres, mujeres y niños. Ya que cuentan con una división de esta tienda es Zara Kids, línea dirigida al público infantil, de 0 a 14 años.

### Clientes internos

-Inditex diseña sus modelos a partir de la información obtenida por dos vías:

1. 1 200 diseñadores que visitan los lugares frecuentados por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo.
- 2.
3. El personal de las tiendas informa sobre el grado de aceptación de cada mercancía y demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes.

-La retroalimentación a través de las tiendas.

-Los trabajadores reciben una formación específica para el trabajo que desempeñan.



## Productos

Zara es del sector textil la cual entre sus principales productos son todo tipo de variedad de ropa de acuerdo a la tendencia y a la temporada ya que siempre adapta la moda al gusto del cliente, ya que Zara saben dos cosas muy bien: captar tendencias y producir rápido. A continuación se presentan algunos productos principales de acuerdo a sus clientes.

### Mujer



**Abrigos**



**Chaquetas**



**Piel**



**Vestidos**



**Blusas: Formales.  
Lisas, Largas,  
Con encaje.**



**Pantalones:  
Formales, Pitillo,  
Pinzas, Anchos  
(Acampanados),  
Rectos y Cortos.**



**Jeans**



**Faldas:  
Cortas y  
Largas**

**ZARA**



**Playeras y  
Camisetas: Con  
estampados, Manga  
corta y larga o Sin  
manga.**



**Zapatos:  
-Botas y Botines.  
-Zapatillas  
-Zapatos planos.  
-Sandalias**



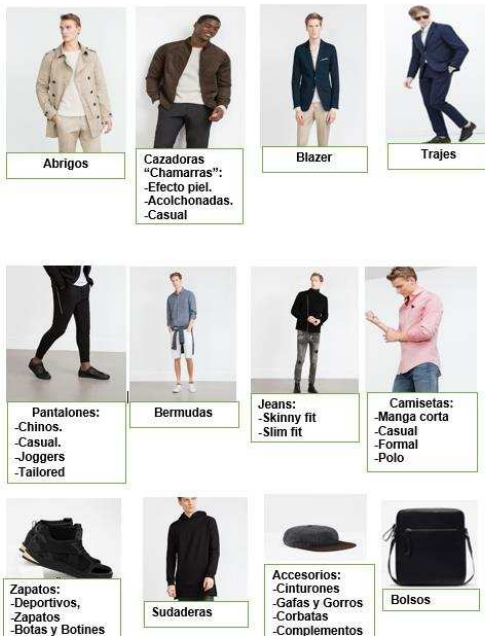
**Bolsos:  
-Mano  
-Hombro  
-Grandes**



**Accesorios:  
-Pañuelos.  
-Joyeria.  
-Complementos  
-Cosmeticos**



Hombres



## Guía de tallas para la mujer

ROPA							
Talla	24	26	28	30	32	34	36
Pecho (cm)	82	88	90	94	98	102	106
Cintura (cm)	64	68	70	74	78	82	86
Cadera (cm)	90	94	98	102	106	110	114

Talla	XXS	XS	S	M 85	L/90	XL
Pecho (cm)	80	82	86	90	96	102
Cintura (cm)	58	62	66	70	76	82
Cadera (cm)	88	90	94	98	104	110

MEDIAS Y LEGGINGS		
Talla	S/M	M/L
Altura (cm)	160-170	165-180
Peso (cm)	45-55	55-80
Cadera (cm)	84 - 98	98 - 104

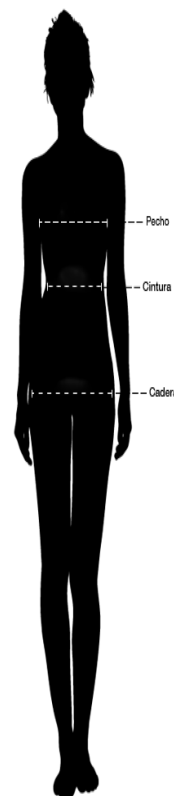
ANILLOS			
Talla	S	M	L
Diámetro (cm)	16,5	17,5	18,5

CALZADO							
Talla	23	23½	24	25	25½	26	27
Talla Europa	35	36	37	38	39	40	41
Longitud pie (cm)	22,4	23	23,8	24,3	24,9	25,5	26,2

Talla (doble)	23½ - 24	25 - 25½	26 - 27
Talla Europa (doble)	38/37	38/39	40/41
Longitud pie (cm)	23-23,8	24,3-2,9	25,5-26,2

\* Las medidas indicadas en la guía de tallas se refieren a la medida del pie y no a la dimensión del zapato.

### CÓMO MEDIR





### **Producción.**

-Sistema de producción es Fast Fashion ya que Zara investiga nuevas tendencias, diseña, compra materias primas y produce prendas de ropa propias y las distribuye a sus tiendas. De ese modo, Zara consigue tener respuestas rápidas a las tendencias de moda y preferencias de los consumidores y así consigue anticiparse a las acciones de competencia.

-Zara tiene un sistema Flexibilidad en acordar los plazos de cada fase funcional, reduce al mínimo el stock de los almacenes, evita roturas de stock en cualquier fase de producción, consigue economías de escala y aumenta la rotación de productos.

-Las colecciones se renuevan cada 2 veces a la semana y han sido diseñados por los fabricantes tradicionales, la cual, el valor del producto es diseñado y siempre están a la moda con modelos únicos.

-La ropa es de calidad media, pensada para una duración determinada, ya que la moda es efímera.

-El precio de sus productos son accesibles.

-Lema de Zara es: "Un producto seguro comienza con un diseño responsable y culmina con un correcto procedimiento de comercialización".

-En la actualidad la moda de Zara tiende a generar un modelo de responsabilidad con el medioambiente, el cual infiere que el sector se oriente al diseño y producción de colecciones ecológicas fabricadas con algodón orgánico, así como calzado. Además el enfoque moderno está proyectado para la construcción de "eco tiendas" que permitan reducir el consumo energético.

El compromiso de Zara por un diseño de prendas responsable, que potencia el uso de materias primas y fibras textiles obtenidas a partir de sistemas de producción tradicional y fibras sostenibles, que evitan la contaminación de suelos y aguas.

## II. ESTRUCTURA Y CONFIGURACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS (DECISIONES DE LOCALIZACIÓN, PRESENCIA MUNDIAL DE PLANTAS, CEDIS, PROVEEDORES, ETC.)



### **Presencia mundial de Zara**

En la actualidad el Grupo Inditex ha continuado su expansión comercial, afianzando su presencia global de tal modo este grupo está presente en 88 mercados de los cinco continentes con más de 6700 tiendas en el mundo donde Zara representa 2100 tiendas en el mundo. A continuación se muestra una tabla y un mapa donde se describe y se ubican las tiendas en los 88 mercados.



### Presencia mundial de Zara

Continente	Tiendas	Mercado	Ventas en tiendas
Europa	1349	45	51%
América	258	18	20%
Asia y el resto del mundo	493	25	28%
<b>Total</b>	<b>2100</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>



### Decisiones de localización

Las tiendas de Zara son clave para el Grupo de Inditex como punto de contacto directo con el cliente, a la vez que son fuente de inspiración para equipos comerciales y diseñadores del grupo. Es por ello que la ubicación de sus tiendas es clave, llegando incluso a esperar años antes de entrar en un nuevo país hasta encontrar el local más adecuado.

Busca ubicaciones muy transitadas, en zonas privilegiadas de las ciudades, muchas de ellas con un altísimo costo por m<sup>2</sup>. Asimismo en Inditex se intenta que los locales sean lo más diáfanos (Que tenga una gran cantidad de luz) posible, con una gran planta para evitar subir escaleras o ascensores que desanimen a los clientes a recorrer las plantas superiores de la tienda



También la mejor forma que tiene de promocionar sus productos es el diseño de su establecimiento. Por ello, uno de los puntos que más cuidan en su estrategia es la decisión de la ubicación de las tiendas. Un ambiente cuidado, elegante, agradable, lujoso son algunas características que ofrece Zara a su consumidor.



### Centro Logísticos de Zara

La sede del Inditex se encuentra, desde su origen, en la localidad de Arteixo, próxima a Coruña (Galicia). Allí se ubican, además de la sede corporativa, la sede de Zara y varias fábricas textiles propiedad del Grupo y una de sus plataformas logísticas. Todas ellas cuentan con instalaciones específicas de diseño y sus propios centros logísticos, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo dos veces por semana.

Inditex cuenta con nueve centros logísticos en funcionamiento en España y un décimo en construcción en la localidad de Cabanillas del Campo, en Guadalajara.

Donde cada una de las marcas del Grupo tiene en sus propias sedes, Inditex cuenta con otras dos grandes plataformas logísticas en Zaragoza y Madrid, desde donde distribuye a las tiendas de Zara.



### Proveedores

Zara compañía textil compraba artículos a 1.237 empresas, frente a las 1.186 que fabricaban para ella un año antes. Sin embargo, en la actualidad tiene alrededor de 2345 proveedores.

Lo más significativo es de 60% están ubicados dentro Europa (1401 proveedores). Su segunda principal zona de abastecimiento en Asia 738, África (principalmente Marruecos, con 121 proveedores) y América (82). A continuación se observa en el cuadro de los proveedores de cada continente y se ubican en el mapa.

#### Proveedores de Zara

Continente	Núm. Proveedores	Porcentaje
Europa	1401	60%
Asia	738	31%
África	124	5%
América	82	3%
Total	2345	100%



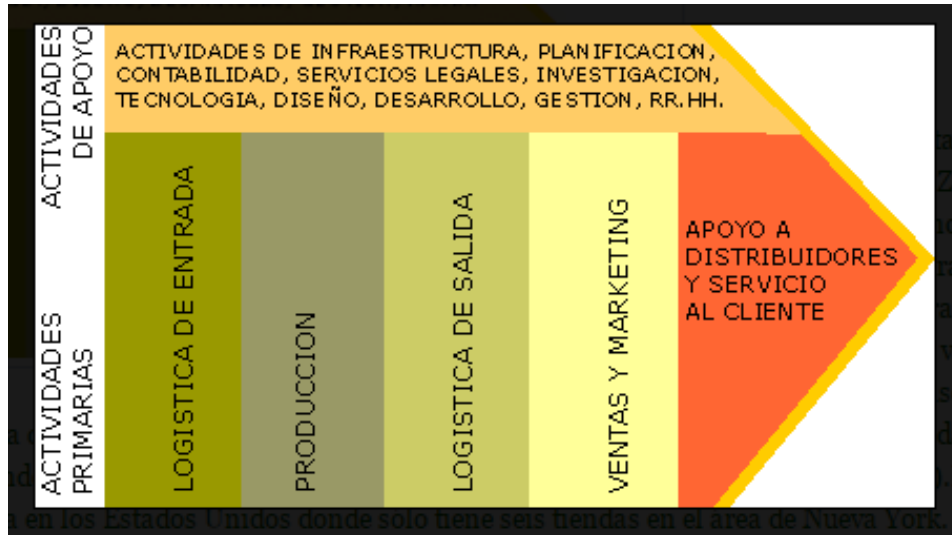
Entre los principales proveedores están:

País	Proveedor	Materia Prima
España, Turquía, Rumania, Canadá, etc.	Sedatex	<p>Tela:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación de urdimbre y encolado</li> <li>-Tejeduría</li> <li>-Proceso de Tintado</li> <li>-Velos de seda</li> <li>- Estampación en rotativa</li> <li>- Estampación digital</li> <li>-Acabados</li> </ul>

<b>Barcelona</b>	Tráetelas	<p>Mercedía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Botones, cierres, elásticos, hilo, agujas, alfileres, tijeras, otros accesorios de costura, marcadores, patronaje, marcadores, etiquetas y lazos, plastificar telas y cuellos de guipur</li> </ul>
<b>Madrid</b>	Miss Costuras	<p>Lanas y telas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Telas estampadas</li> <li>-Patchwork,</li> <li>-Algodón,</li> <li>-Voile, etc,</li> <li>-Las lanas, son increíbles, de todos los colores a la última moda.</li> </ul>
<b>Madrid, Barcelona, Sevilla, Málaga, etc</b>	RIBES & CASALS	<p>Telas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanas, Sedas, Estampados, Flamenca, Algodón y Fantasías.</li> </ul>
<b>España</b>	RETALES	<p>Tela:</p> <p>Seda y Algodón</p>
<b>Madrid</b>	TEJIDOS PAREDES	<p>Tela:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algodón, lino, Chanel, Piel de ángel, Estampado</li> </ul>
<b>España</b>	TELAS DEL POZO	<p>Telas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estampado y algodón</li> </ul>
<b>España</b>	DAWANDA	<p>Bisutería</p> <p>Accesorios</p> <p>Bolsos</p>
<b>Europa</b>	TELARIA	<p>Mercedía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Botones, snaps, cintas decorativas, tijeras, marcadores, accesorios de bolsos, hilos, tijeras, agujas y alfileres, útiles de patronaje.</li> </ul>
<b>Guanajuato México</b>	La Industria del Calzado en Guanajuato	Zapatos tanto de hombre como mujer.

### III. FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA (QUÉ PASA CON LAS ORDENES, DESDE EL CLIENTE HACIA ATRÁS).

#### CADENA DE SUMINISTROS.



#### LOGÍSTICA DE ENTRADA.

Zara produce en sus propias fábricas el 60%. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tintan en la factoría “último grito” de la Compañía y se envían a coser a talleres de la zona. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos significa que Zara opera casi sin “stocks” y, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores.

“La cadena de suministro estándar no puede suministrar productos personalizados de forma rápida y fiable. Incluso utilizando los sistemas “Just- in- time”, sólo provee productos estándar y un servicio como el de la mayoría al coste más bajo posible. En una red de valor las preferencias de los clientes se transmiten a todos los suministradores asociados, que trabajan para suministrar sus componentes tal como las demandas la compañía, otro proveedor, o, a veces, el cliente directamente. En el centro de esta red, está la compañía (Zara en este caso) que coordina todas estas actividades proporcionando actualizaciones continuas a todos los participantes; por sus esfuerzos, la compañía captura y se apropia de una parte del valor creado. Zara, un minorista de ropa español, produce “moda para las masas” de jóvenes urbanos y modernos, está organizada de forma que en menos de dos semanas convierte diseños en productos colocados en las perchas de sus tiendas. El resultado de esta operación de alta velocidad es que los clientes forman largas colas en las tiendas en los días de recepción de mercancía nueva.

## COMPRAS.

Inditex a través de Comditel se encarga de la compra, distribución y patronaje para todas las cadenas del grupo y así logra grandes economías de escala.

Compra mediante subsidiaria (Comditel) de materias primas a más de 200 proveedores, que sirven el producto con gran rapidez (1 semana).

Compra de tejido sin teñir que facilita la actualización a lo largo de la temporada.

Incremento en el aprovisionamiento desde Oriente Medio (especialmente China).

## FABRICACIÓN.

Los artículos más de moda se producen internamente para asegurar la calidad y tiempo de entrega.

Los artículos básicos y más sensibles al precio se subcontratan para reducir los costes. Variedad y adecuación de los lugares de producción al riesgo asumible:

Productos de moda más sensible al tiempo: producción interna o europea (aún a costa de ser los costes de fabricación mayores que los competidores)

Productos más sensibles al precio: externalización a Asia • Sistema de producción JIT Se produce (internamente o externamente) las actividades que requieren mucho capital. El cosido (muchacha mano de obra y poco sensible a las economías de escala) se realiza en pequeños talleres especializados de Galicia o Portugal, con los cuales se mantienen relaciones a largo plazo y se asegura la calidad mediante inspecciones in situ.

## ESTRATEGIA.

La ventaja competitiva de Zara, en parte, está en la logística, producción just in time, tiene la capacidad de renovar completamente todo lo que hay en sus tiendas en unas pocas semanas. Inditex tiene también la ventaja de su almacenaje en Europa, en Zaragoza, sus competidores no han visto las ventajas de un centro logístico relativamente cercano a los puntos de distribución. Pero este post no trata de las ventajas competitivas de Zara, sino de la diferencia en como construye su marca. Mientras que los competidores de Zara utilizan una estrategia de utilizar a mujeres famosas (como Madonna y Kate Moss) Zara utiliza a modelos anónimas para publicitar sus prendas. Zara no ha contratado a ningún diseñador estrella, sino que confía en el talento de diseñadores (mayoritariamente mujeres) jóvenes y desconocidos.



## ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA.

La cadena Zara mantiene un enfoque centrado en el cliente, monitoreando constantemente sus gustos y necesidades.

### *Estrategias:*

Personal especializado en street visión en diferentes lugares en todo el mundo, Evalúan la tendencia de la alta costura asistiendo a las pasarelas y revisando los catálogos de las marcas lujosas, se envían reportes diarios de ventas de las colecciones en las tiendas y reporte de productos que los clientes solicitan y no están ese momento en la colección.

## DISEÑO.

El diseño de las nuevas colecciones es retroalimentado constantemente en el punto de venta con información oportuna de las tendencias actuales y las preferencias de los clientes.

A diferencia de otros competidores en el mercado de la moda, Inditex no crea colecciones propias para ser presentadas en las pasarelas. Con la finalidad última de acercar la moda a la gente de todos los niveles económicos y considerando que el éxito descansa en el conocimiento de los deseos de sus consumidores, Inditex diseña sus modelos a partir de la información obtenida por dos vías. Por un lado, dispone de un equipo de más de doscientos diseñadores que, teniendo presente la imagen de cada marca del grupo, asisten a las presentaciones en pasarela y visitan los lugares frecuentados por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo.

Por otro lado, el personal de las tiendas desempeña la labor de informar sobre el grado de aceptación de cada mercancía y las tendencias futuras. Se observa la demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes. De este modo, la tienda no sólo constituye un establecimiento comercial, sino que también es el punto de inicio para diseñar la moda a fabricar en el próximo período. Las reacciones de los clientes son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

## PROCESO DE COMPRAS.

Extranet privada, en la cual cada proveedor tiene una clave de acceso para consultar cómo empacar, etiquetar y cuál es el reglamento que rige la negociación.

Centros de compras principales en Barcelona y Hong Kong.

El 50% de la tela que compran es en crudo, lo que permite adaptar esta materia prima para diferentes colecciones.

El objetivo es disponer de una amplia fuente de aprovisionamiento que permita disponer de todos los tipos de tejidos necesarios a un precio accesible. Se trata, por tanto, de tener el máximo poder de negociación posible.

## PROVEEDORES.

La cadena de suministro de Inditex se caracteriza porque más de un 50% de la producción se realiza en áreas próximas a las sedes y centros logísticos en España. La flexibilidad que define a Inditex se extiende también a sus proveedores y fabricantes, que han crecido con la compañía a lo largo de los años de relación con ella.

Los más de 1.500 proveedores que forman la cadena de producción de Inditex se encuentran en diferentes países, lo que permite asegurar una amplia gama de productos al cliente. Todos ellos están obligados por los valores de responsabilidad social y medioambiental que definen a Inditex, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.

En la actualidad, Inditex cuenta con diez clústers de proveedores en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina. Estos clústers agrupan el 87% de la producción total de Inditex.

- Argentina

Inditex desarrolla actividades de RSC de forma especialmente activa en este país desde 2011. En este marco se realiza un intenso trabajo de conocimiento y control de la cadena de producción, colaborando estrechamente con proveedores y fabricantes.

Para esta tarea Inditex mantiene colaboraciones con organismos públicos de verificación, así como con IndustriALL y otras empresas privadas de auditoría especializadas en estas actividades.

En colaboración con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), se ha realizado un proyecto piloto analizando a varios proveedores para evaluar indicadores específicos referentes a la capacidad de producción de las fábricas.

- Bangladés

La salud y seguridad de los trabajadores es una prioridad para el clúster de Bangladés. En particular, y en el marco del Acuerdo sobre Prevención de Incendios y Seguridad en Bangladés (Accord) se ha intensificado la actividad dirigida a la prevención de incendios y a la estabilidad de los edificios. Para unificar criterios y trabajar de manera conjunta para mejorar las condiciones de seguridad de las fábricas y velar por los derechos de los trabajadores en Bangladés se ha participado activamente en distintas plataformas como Buyers Forum Bangladesh e ILO/BETTER WORK, sindicatos locales y Bangladesh Garments Manufacturers and Exporters Association (BGMEA).

Inditex ha diseñado e implementado un programa, en colaboración con una firma de ingeniería, dirigido a asegurar que todos los fabricantes que producen para Inditex en el país garantizan la seguridad de sus trabajadores.

Además se está llevando a cabo una colaboración con AWAJ Foundation, una reconocida entidad bangladés dedicada a la protección de los trabajadores en el sector textil, a través del Programa From Production Back to Education de desarrollo del Plan de Prevención y Remediación del Trabajo Infantil.

Dentro del compromiso para el Vertido Cero de sustancias químicas peligrosas, Inditex participa junto con otras ocho marcas textiles en el proyecto Bangladesh Water PaCT. Esta iniciativa busca promover un cambio en el sector textil en Bangladés.

Durante cuatro años, Inditex participará en distintas actividades que conllevan una mejora ambiental y social en los llamados procesos húmedos, es decir, en los procesos de tintado, lavado, estampado y otros acabados.

En el marco de este proyecto, durante 2013 Inditex seleccionó diez plantas para participar en varios talleres de sensibilización y reducción del consumo de agua y energía. El asesoramiento que recibirán estas plantas les permitirá, entre otras cosas, rebajar sus vertidos de aguas residuales y emisiones, y disminuir sus costes generales entre un 30 y un 50%.

- Brasil

A raíz del acuerdo firmado en 2011 por Inditex con el Ministerio Público de Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Empleo para la consolidación de las condiciones socio-laborales en la cadena de proveedores de Zara Brasil, en el clúster de Brasil se desarrollan diferentes líneas de actuación establecidas en la estrategia que desarrolla dicho acuerdo, en colaboración con Uniethos, el Centro de Apoyo al Migrante (CAMI) y la Missão Paz y el Centro de Direitos Humanos e Cidadania do Imigrante (CDHIC).

En este contexto se han desarrollado programas y actuaciones dirigidos al control de la cadena de suministro de Zara en Brasil, a la mejora de las condiciones laborales en el sector y al apoyo a la integración social de los migrantes.

Además se ha formado a proveedores a través de múltiples cursos. Destacan los de moda y gestión de negocios, impartidos por Uniethos, asesoría a fabricantes, impartida por SENAI (Servicio Nacional de la Industria) gestión de personas, gestión financiera y empresarial, control de stock y gestión de la producción, entre otros...

- China

La cooperación y el trabajo directo con proveedores y fabricantes es la piedra angular del clúster de China, velando por las condiciones laborales y medioambientales.

El clúster se encuentra adherido a China Corporate Caucus de Ethical Trading Initiative, lo que le permite compartir buenas prácticas e identificar intereses comunes y prioridades colectivas con otras empresas y organizaciones internacionales presentes en China, con el objetivo común de fortalecer el sector textil en el país.

Además, el clúster coordina, junto con el departamento de Medioambiente de Inditex, la implantación del programa Vertido Cero en China.

De forma adicional Inditex mantiene relaciones con diferentes universidades del país en materia de formación técnica al equipo local de RSC.

Además Inditex lleva a cabo una colaboración con la universidad tecnológica Zhejiang Sci-Tech para la formación específica de auditores internos de la empresa en procesos textiles y, capacidad de producción.

- España

Inditex tiene su origen en España, y por ello, mantiene estrechas relaciones de colaboración con sus distintos grupos de interés en el país. El clúster de España supone un impulso formal a la interacción de la compañía con los distintos actores implicados en la cadena de producción en un país tan relevante para Inditex.

- India

Entre los distintos proyectos puestos en marcha por el clúster de India con el objeto de fortalecer la cadena de producción de Inditex en la región cabe destacar su participación, como miembro fundador, en el Tirupur Stakeholder Forum, que aúna

sindicatos, fabricantes y empresas y desarrolla programas dirigidos a lograr la mejora de las condiciones laborales y de contratación en el sur de India, prestando especial atención al control de la erradicación del sistema sumangali en las fábricas de hilaturas en esta región.

Como continuación del proyecto Sumangali, se inició el proyecto Sowbhagyam, junto con una ONG especializada, para continuar los esfuerzos de sensibilización sobre derechos de los trabajadores en comunidades del sur de India. Este programa beneficia a más de 10.000 familias.

Además, gracias a la activa participación en el National Home Working Group de Ethical Trading Initiative (ETI), se imparte formación a proveedores en sostenibilidad de la cadena de producción y, particularmente, en buenas prácticas en materia de condiciones laborales de las bordadoras a mano.

En 2013 se inicia un proyecto para mejorar las condiciones de los trabajadores domésticos, proporcionando formación en derechos laborales a 23 proveedores y más de 350 agentes.

Además, está en marcha el Proyecto Sakhi –que significa amiga en hindi- en colaboración con St. Johns Medical College de Bangalore por el que se realizan formaciones sobre la salud de las mujeres en la industria textil, que han beneficiado a más de 350 trabajadoras.

Se inició también la colaboración con la ONG Pratham, entidad especializada en educación del menor, para la implementación del Plan de Prevención y Remediación de Trabajo de Menores a través del proyecto From Production Back to Education.

## Marruecos

El clúster de Marruecos mantiene una estrecha cooperación con los principales actores del sector textil en este país, incluyendo un diálogo constante con proveedores, fabricantes y sus representantes. Se trabaja con el objetivo de desarrollar y mantener una cadena de producción estable y de calidad.

Asimismo, en el marco del Acuerdo con IndustriALL, Inditex colabora, a través de sus equipos locales de RSC en el país, con representantes de sindicatos internacionales y locales, así como con diversos fabricantes para realizar programas de formación y capacitación a las fábricas del país, y mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Inditex comenzó en 2013 a cooperar con la Asociación de la Industria Textil de Marruecos (AMITH) para trabajar conjuntamente en proyectos encaminados al

cumplimiento de los estándares establecidos en el Código de Conducta de Inditex por parte de los proveedores.

También se está llevando a cabo una colaboración con Medicus Mundi con el objetivo de mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores de la cadena de producción.

- Portugal

El objetivo del clúster de Portugal es fortalecer la cadena de producción y mejorar las condiciones laborales de los empleados de sus proveedores en este país. En este sentido, Inditex colabora de manera continua con sus socios estratégicos en el país, –patronal, sindicatos, sociedad civil (universidades) – en diversos proyectos.

En el ámbito de las relaciones sindicales, Inditex lleva a cabo distintas acciones para la implantación del protocolo de participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco que el Grupo tiene con IndustriALL.

Inditex mantiene también una estrecha colaboración con la Universidad Católica Portuguesa (Oporto) en materia de identificación y formación de auditores sociales.

Asimismo, en el ámbito del Acuerdo Marco de IndustriALL, se estrechó la colaboración con el sindicato textil portugués (FESETE), trabajando conjuntamente en garantizar los derechos de los empleados de fabricantes y proveedores.

- Sudeste Asiático

Este clúster tiene como objetivo el fortalecimiento de la cadena de suministro en el sudeste asiático. Para ello, se han establecido programas y acciones de colaboración directa con proveedores y fabricantes, así como con distintos grupos de interés locales e internacionales. El clúster tiene sede en Vietnam y cubre países como Camboya, Indonesia, Tailandia y Filipinas.

- Turquía

La representación de los trabajadores es uno de los ejes de trabajo del clúster de Turquía, materializados en el desarrollo de sendos proyectos en colaboración con IndustriALL y la Association for the Support of Contemporary Living (CYDD, en sus siglas en turco).

Inditex e IndustriALL han desarrollado una guía para elegir libremente representantes de los trabajadores así como distintos seminarios formativos en derechos sindicales.



La colaboración con CYDD, por otro lado, está diseñada para el desarrollo y la implementación del Plan de Prevención y Remediación del Trabajo de menores.

El clúster también participa, junto con otros actores relevantes del sector, en el Joint Turkey Programme, dirigido a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la confección en Turquía.

Además se está llevando a cabo el EverGreen Programme, un proyecto piloto con dos proveedores con el fin de minimizar y controlar los vertidos en la producción. Se cuenta con la participación de académicos y expertos en ingeniería.

## PRODUCCIÓN.

Proceso de producción se utiliza tecnología robotizada. (Cortes exactos y optimización del área de la tela.) Producción Integración vertical, donde el 40% de la producción, es manufacturado en sus propias fábricas y el 60% restante se abastece desde Europa (35%) y Asia (25%).

De Las 20 fábricas propias, 18 están ubicadas alrededor del centro de operación en la Coruña, en España.

Al igual que sucede con el aprovisionamiento, el proceso de producción está repartido aproximadamente al 50% entre empresas filiales del grupo y la contratación externa.

## LOGÍSTICA DE SALIDA.

Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo Inditex. Aunque existe una sede central para los servicios centrales del grupo, para cada enseña comercial se ha creado su propia central logística. Tanto los servicios centrales del grupo, como el principal centro logístico de Zara se ubican en Arteixo (La Coruña), con unas dimensiones de 500.000 m<sup>2</sup>. En 2003, se puso en marcha un segundo centro logístico de la cadena Zara en Zaragoza, dotándose así de la infraestructura necesaria para afrontar el crecimiento derivado de los planes de expansión. La ubicación escogida ofrece excelentes infraestructuras.

Esta plataforma logística en Zaragoza dispone de accesos directos a la red ferroviaria y de autopistas, además de estar situada junto al aeropuerto de Zaragoza, lo que aumenta las posibilidades en el manejo de carga internacional. En el caso de la cadena Pull And Bear, La compañía trasladó en 2001 sus instalaciones y la plataforma logística, inicialmente en Arteixo, a la localidad de Narón (La Coruña) para afrontar así el crecimiento esperado en los próximos años.

También en el caso de Stradivarius, su crecimiento y expansión internacional ha dado lugar al traslado de sus servicios centrales y del centro logístico desde Sabadell (Barcelona) a unas nuevas dependencias ubicadas en la localidad de Sallent de Llobregat (Barcelona). Y por último, los servicios centrales y sus correspondientes centros logísticos de Massimo Tutti, Oysho y Bershka se encuentran en la población de Tordera (Barcelona). Estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras. La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema Just in Time, desarrollado a través de una joint venture con el grupo Toyota. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Según evolucionen las ventas de cada modelo se hacen pedidos al centro logístico. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envían mercancías a todas las tiendas, a las menos, dos veces por semana.

En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de flotas de camiones, utilizándose el avión para el envío a las tiendas más lejanas. Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de las enseñanzas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

## DISTRIBUCIÓN.

Son centros de distribución altamente mecanizados, donde está centralizada la recepción de mercancía y el reparto a las tiendas.

Zara logra abastecer más de 900 tiendas en Europa dos veces por semana, con mercadería que es despachada desde su centro logístico de alta tecnología en la Coruña.

El movimiento de mercancía dentro del centro distribución esta automatizado mediante un sistema de arrastre móvil con capacidad para manipular 45.000 prendas por hora puestas en bultos.

## PUNTOS DE VENTA.

Inditex considera que la mejor forma de promocionar sus productos es el diseño de sus establecimientos comerciales. Por eso, cuidan mucho la decisión de ubicación de las tiendas y dan gran valor a la creación de un ambiente muy cuidado y agradable para el consumidor. A diferencia de sus principales competidores, ninguna de las enseñas del grupo suele realizar campañas de publicidad en medios masivos. Este tipo de campañas se limitan a períodos de rebajas o para comunicar la apertura de un nuevo establecimiento. Se considera que altos gastos en promoción dificultaría la posibilidad de ofrecer a sus clientes unos precios competitivos.

Los puntos de venta cuentan con un área física considerablemente grande, en los cuales es evidente la separación de las 3 líneas que manejan en la tienda (Zara Women -Zara Men – Zara Kids).

La presentación del personal de la tienda es formal, lo cual genera un ambiente sofisticado

Las vitrinas son grandes y con poca publicidad.

Las tiendas Zara reflejan la innovación de su equipo de trabajo.

La persona encargada del punto de venta es la responsable del suministro de la tienda y del stock de inventarios de las prendas.

Estrategias que hacen la diferencia.

- Eficiencia: velocidad de respuesta
- Fábricas, diseñadores y tiendas propias
- Maquinaria controlada por computadora
- Producción en pequeños lotes
- Su ventaja competitiva se basa en servicio debido a su respuesta rápida al cliente de su pedido.
- Tiene un mercado meta muy amplio
- Abrió su primera tienda en línea, que ha hecho posible el concepto de Fast-Fashion (moda rápida) y variedad a sus clientes.

#### IV. MEJORES PRÁCTICAS DE SUMINISTRO Y DISTRIBUCIÓN.

Kasra Ferdows presidente de “Production and Operations Management Society”, caracteriza a la cadena de suministro de Zara como “rapid fire” y establece que la misma está basada en tres principios. (Ferdows, 2004).

a) “Close the loop”

La cadena de suministro de Zara está organizada para transferir datos e información, en forma rápida y fácilmente desde los compradores hacia los diseñadores y demás personal de producción. También permite rastrear los materiales y productos en tiempo real en cada paso del camino, incluyendo el inventario en exhibición en las tiendas. El objetivo es cerrar el ciclo de información entre los usuarios finales y las operaciones en las áreas de diseño, aprovisionamiento, producción y distribución de la manera más rápida y directa posible.

El centro de diseño y producción de Zara está centrado en la sede de Inditex en La Coruña. Este está compuesto por tres amplios salones, uno para las líneas de ropa de mujer, uno para la de hombres y otra para la de niños. A diferencia de la mayoría de las empresas, que contratan la misma mano de obra para todas las líneas de producto para reducir costos, Zara opera independientemente las tres familias de productos. En consecuencia, el diseño particular, las ventas y compras y el personal de planificación de la producción se dedican a cada línea de ropa. Una tienda puede recibir tres llamadas diferentes de La Coruña en una semana de un especialista del mercado en cada canal, una fábrica de camisas puede tratar simultáneamente con dos gerentes de Zara, una de camisas para hombres y otro para las camisas de los niños. Aunque es más caro operar tres canales, el flujo de información para cada canal es rápido, directo y sin trabas, haciendo que la cadena de suministro global tenga mayor capacidad de respuesta.

Los especialistas del mercado, que están en contacto constante con los directores de tienda, proporcionan información rápida acerca de la mirada de los nuevos diseños (estilo, la tela, color) y pueden sugerir posibles precios de mercado. Los planificadores de producción elaboran las cruciales estimaciones de los costos de fabricación y la capacidad disponible. Los equipos multifuncionales pueden examinar prototipos en la sala, elegir un diseño, y comprometer recursos para su producción e introducción en pocas horas, si es necesario.

Zara es cuidadosa sobre la forma en que despliega las últimas herramientas de tecnología de la información para facilitar estos intercambios informales. Las computadoras personalizadas (PDA) respaldan la conexión entre las tiendas y La Coruña.

b) “Stick to the rhythm”

En Zara, la sincronización rápida es de gran importancia. Con este fin, la empresa incurre en cualquier gasto que ayude a aumentar y hacer cumplir la velocidad y capacidad de respuesta de la cadena en su conjunto.

Zara cede muy poco control en su cadena de suministro, mucho menos que sus competidores. Como ya se ha mencionado, diseña y distribuye todos sus productos, subcontrata una parte pequeña de su fabricación, y es dueña de casi todas las tiendas al por menor. Este nivel de control permite a Zara establecer el ritmo al que los productos y la información fluyen. La cadena se mueve toda a un ritmo rápido, pero predecible, que se asemeja a Toyota o a Dell en cuanto a sus sistemas de distribución o inventario.

El ritmo preciso comienza en las tiendas, donde los gerentes realizan pedidos dos veces por semana, cumpliendo plazos estrictos. El proceso de logística es también muy exacto. El almacén central en La Coruña prepara los envíos a todas las tiendas. Una vez que la mercadería es recibida, los gerentes exhiben las prendas inmediatamente ya que estas han sido etiquetadas antes de ser enviadas y se encuentran en óptimas condiciones. La necesidad de un control en esta etapa se reduce al mínimo, porque los envíos son 98,9% precisos. (Velasco, 2011).

Como bien menciona Ferdows, este ritmo exigente y transparente alinea a todos los actores en la cadena de suministro de Zara: En primer lugar guía a los administradores en sus decisiones diarias, y cuya responsabilidad es la de asegurarse de que nada perjudique la capacidad de respuesta del sistema total. Asimismo, refuerza la producción de prendas en pequeñas cantidades, aunque grandes lotes reducirían los costos. Además, valida la política de la empresa de entregar dos cargamentos por semana, aunque envíos más frecuentes reducirían los costos de distribución. Estas prácticas han resultado exitosas y la empresa española ha demostrado que, al mantener un ritmo estricto, puede llevar menos inventario que sus competidores más cercanos.

c) “Leverage your assets”

Zara ha hecho grandes inversiones de capital en las instalaciones de producción y distribución y las utiliza para aumentar la capacidad de respuesta de la cadena de suministro a las nuevas y fluctuantes demandas. Le ha llevado muchos años a Zara desarrollar su sistema de alta capacidad de respuesta.

Ferdows indica que la empresa española produce aproximadamente la mitad de sus productos en sus propias fábricas. La empresa compra el 40% de los tejidos a otra empresa del Grupo Inditex, Comditel, y compra los materiales necesarios para teñir

una prenda también a otra empresa del grupo. La integración vertical no es el método de producción elegido por otras empresas de la industria de la moda. Rivales como Gap y H&M, por ejemplo, no poseen instalaciones de producción. Pero, los gerentes de Zara consideran que la inversión en bienes de capital puede aumentar la flexibilidad general de la organización. Ser propietario de las fábricas, le da a Zara un mayor nivel de control, que según sus altos directivos sería imposible de lograr si la empresa dependiera totalmente de proveedores externos, especialmente si los mismos estuvieran situados en el otro lado del mundo.

## V. MEJORES PRÁCTICAS DE TRANSPORTE Y MANEJO DE INVENTARIOS.

### PRÁCTICAS DE TRANSPORTE.

Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo Inditex. Aunque existe una **sede central para los servicios centrales del grupo**, para cada **enseña comercial** se ha creado su **propia central logística**. Tanto los servicios centrales del grupo, como el principal centro logístico de Zara se ubican en **Arteixo (La Coruña)**, con unas dimensiones de 500.000 m<sup>2</sup>.



Este centro de distribución puede ser el más eficaz, ya que se encuentra sincronizados con tiendas, adaptándose y siendo más flexible con las exigencias y demandas de los clientes.

En Arteixo, las fabricas se encuentran conectadas por túneles a un centro de distribución que ocupa el espacio de 11 campos de futbol. Esta superficie funciona como un pulmón gigante, en cuestión de horas se llena de ropa de las fábricas y se vacía hacia las tiendas, siendo ese punto donde se reparte sistemáticamente dos veces por semana a cada una de las tiendas de Zara que se encuentran en el mundo.



Fuente: video Zara- Respuesta Rápida.





Fuente: Video; muestra cómo están conectados por túneles.

Siendo esta forma la manera en la que distribuyen la mercancía de fábricas a tiendas.



En 2003, se puso en marcha un segundo centro logístico de la cadena Zara en Zaragoza, dotándose así de la infraestructura necesaria para afrontar el crecimiento derivado de los planes de expansión. La ubicación escogida ofrece excelentes infraestructuras.

Esta plataforma logística en Zaragoza dispone de accesos directos a la red ferroviaria y de autopistas, además de estar situada junto al aeropuerto de Zaragoza, lo que aumenta las posibilidades en el manejo de carga internacional. En el caso de la cadena Pull And Bear, La compañía trasladó en 2001 sus instalaciones y la plataforma logística, inicialmente en Arteixo, a la localidad de Narón (La Coruña) para afrontar así el crecimiento esperado en los próximos años.



También en el caso de Stradivarius, su crecimiento y expansión internacional ha dado lugar al traslado de sus servicios centrales y del centro logístico desde Sabadell (Barcelona) a unas nuevas dependencias ubicadas en la localidad de Sallent de Llobregat (Barcelona). Y por último, los servicios centrales y sus correspondientes centros logísticos de Massimo Tutti, Oysho y Bershka se encuentran en la población de Tordera (Barcelona). Estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras.

En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de flotas de camiones, utilizándose el avión para el envío a las tiendas más lejanas. Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de las enseñas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

Estos conceptos de diseño según las tendencias y necesidades de los clientes, producción bajo demanda y de distribución centralizada implican menores existencias (o incluso ninguna) para las marcas del grupo, ayuda mucho en la reducción de los productos no vendidos e implica por lo tanto una mayor rotación de productos y mayores beneficios.

El sistema puesto en marcha por el imperio del tercer hombre más rico del mundo garantiza que desde España, cualquier establecimiento de Europa estará abastecido en 24 horas (36 como máximo). En el resto del mundo, las prendas llegarán en avión en tan sólo 48 horas. Esto asegura una renovación constante de la oferta, así como la posibilidad de que cada tienda consiga en unos pocos días reponer las prendas que más vende.

## CONTROL DE INVENTARIOS.

A finales de 2014, más de 1.000 de las 2.000 Zara implementó tecnología RFID para el control de inventarios y de trazabilidad de sus productos. Según palabras del propio presidente de Inditex, Pablo Isla, “la implantación de esta tecnología de última generación es el cambio más importante en la operativa de las tiendas del Grupo hasta el momento”.

Adoptando esta tecnología Zara dispondrá de un registro más precisos de los artículos que se están vendiendo mejor, o peor, ya que se podrán hacer inventarios globales cada seis semanas en vez de cada seis meses. Esto permitirá a Zara ajustar la producción de sus distintas colecciones.

Ha sido necesaria la colaboración de la empresa Checkpoint, encargada de suministrar los equipos de codificación masiva de etiquetas RFID en los centros de distribución de Inditex a nivel de prenda en caja, pallet y prenda colgada. La solución de Checkpoint permite también la automatización del proceso de envío de las prendas desde el centro de distribución hacia las tiendas, evitando posibles errores en las cantidades, modelos, tallas o colores. De forma automática e independientemente del formato de las cajas, se verifica el correcto contenido de las mismas antes de ser enviadas a las tiendas.

Queda claro que las principales ventajas de la tecnología RFID para el inventario son: la velocidad y precisión. El aumento de la velocidad conduce a una mayor disponibilidad de productos, lo que se traduce en un aumento en las ventas al evitar las roturas de stock.

Según expertos americanos y europeos el nivel de exactitud de los inventarios en Europa alcanza un promedio de 75%, mientras que en los EE.UU. apenas alcanza el 60%. Esta diferencia entre los dos continentes se debe principalmente al tamaño de los espacios de venta finales, que habitualmente tienen una dimensión mayor en EE.UU y eso provoca una mayor posibilidad de error.

- Las causas de un Inventario inexacto se pueden reducir a:
- El registro de entrada de mercancías erróneo.
- Conteo manual inexacto.
- Errores durante la retirada de la mercancía y suministros
- Productos marcados erróneamente

El resumen, el empleo de la tecnología RFID resuelve todos los problemas en cuanto a la gestión del inventario ya que, gracias a la identificación a nivel de item, es posible realizar recuentos mucho más precisos. Además, estas actualizaciones de stock son mucho más rápidas y fáciles para el personal de la tienda. Esta

simplificación y rapidez a la hora de llevar a cabo una actualización de stock permite realizarlo con mayor frecuencia, reduciendo la posibilidad de desabastecimiento de un determinado producto.

## VI. MEJORES PRÁCTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

El cliente ocupa el lugar central del modelo de negocio de Inditex, que, gracias a su flexibilidad, puede responder rápidamente a sus demandas. Un cualificado servicio de atención al cliente es, por tanto, clave para el Grupo Inditex. Así, todas las cadenas cuentan con servicios segmentados por países y canales de venta (tiendas físicas y comercio electrónico).

Los clientes del Grupo pueden ponerse en contacto con las diferentes cadenas de Inditex tanto mediante los teléfonos de atención al cliente gratuitos a su disposición como a través de las páginas web de cada una de ellas. En 2013, las cadenas del Grupo Inditex recibieron en España 5.609 hojas de reclamaciones, lo que supone una media de tres por cada tienda.

Los comentarios y sugerencias de los clientes han permitido mejorar la atención que se les da en los distintos canales de venta. Así, durante el ejercicio 2013, se han desarrollado aplicaciones para móvil que facilitan información sobre la disponibilidad de un artículo en una tienda física. También se han puesto en marcha en diferentes cadenas servicios de atención al cliente inmediato a través de internet (click to call), entrega de pedidos de venta electrónica en el mismo día de la compra o mejoras en el embalaje de los encargos on-line. Otro de los servicios que se han puesto en marcha como consecuencia de las demandas de los clientes es el localizador de artículos que Zara tiene habilitado en varias provincias españolas (Madrid, Barcelona, Sevilla y Málaga). Sólo en 2013, este servicio atendió más de 82.000 llamadas, un 40% más que el año anterior.

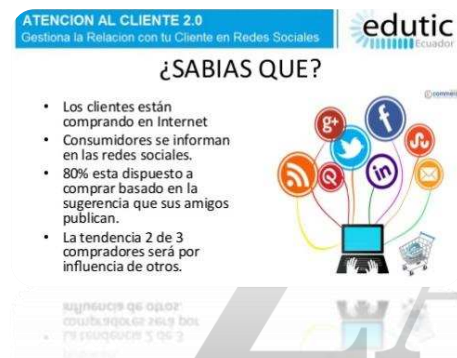
Además, se han llevado a cabo diferentes seminarios y jornadas formativas para los equipos de tienda, que hacen especial hincapié en la atención al cliente, sensibilizando a la plantilla sobre esta materia e incluso designando a personas concretas dentro de cada equipo encargadas de evaluar y mejorar permanentemente estos aspectos.

Uno de los factores característicos de la empresa por su eficacia y clave del éxito de la empresa ha sido la distribución. La empresa es capaz de diseñar, fabricar, distribuir y surtir las tiendas de cualquier parte de Europa en tan solo 15 días. Esta rapidez en la atención al público ha hecho que la compañía se encuentre entre los primeros puestos de la industria española.

Sin embargo, para que se corresponda la demanda del público con lo que la empresa ofrece entran en juego los responsables de las tiendas. Son los que escuchan y hablan con los clientes sobre las prendas, observan sus gustos y preferencias, estudian las tendencias. De manera que lo que condiciona el éxito de Zara principalmente son sus propios clientes; ellos demandan a cada momento, Zara escucha y lo convierte en realidad en 15 días.

Frente al modelo tradicional de dos colecciones, con sus respectivas rebajas, Zara introduce el concepto de colecciones vivas, fabricadas, distribuidas y vendidas prácticamente con la misma rapidez con que los clientes modifican sus gustos, transmitiendo un clima de escasez y oportunidad, pues los clientes saben que la próxima semana pueden no encontrar lo que les gusta, y mucho menos si esperasen a las rebajas.

## SERVICIO AL CLIENTE 2.0



**ATENCION AL CLIENTE 2.0**  
Gestiona la Relación con tu Cliente en Redes Sociales

**¿SABIAS QUE?**

- Los clientes están comprando en Internet
- Consumidores se informan en las redes sociales.
- 80% está dispuesto a comprar basado en la sugerencia que sus amigos publican.
- La tendencia 2 de 3 compradores será por influencia de otros.

Por lo que decimos que en Zara cuentan con el servicio al cliente 2.0, porque entre sus servicios cuenta con la venta en línea.

Y para ello tiene un formato que se encuentra en su página oficial donde te dice como se realiza la compra en online.



**CÓMO COMPRAR**

Comprar en Zara.com es muy sencillo. Sólo has de seguir los siguientes pasos:

1. Elige la sección (mujer, hombre, TRF, niños), el formato (colección) y la familia (tipo de prenda).
2. Visualiza el producto que te interesa. A través de un clic conseguirás una ampliación de la fotografía para ver detalle y trasera del producto, composición, tallas disponibles, referencia y precio.
3. Selecciona una prenda y añade el artículo a la cesta. A continuación puedes seguir comprando o finalizar pedido.
4. Si deseas tramitar tu pedido tienes la opción de hacerlo registrándote o finalizar la compra sin registro.
5. Elige si quieres recoger tu pedido en una de nuestras tiendas de Zara o recibirlo por correo estándar o express.
6. Selecciona un método de pago: Visa, Mastercard, American Express, Paypal, Affinity Card ...
7. Confirma el pedido.
8. Recibirás un email confirmando tu pedido.

Fuente: página web de ZARA



Se comprueba que el servicio que ofrece de CONTACTO si es atendido en el tiempo oportuno y de muestra se puede colocar uno email que fue enviado a la empresa y fue respondido.



Al igual Zara tiene participación en Redes Sociales como Facebook y Twitter.



Fuente: Facebook





Fuente: Twitter

A parte de todo esto, en Zara también manejan preguntas básicas que responden a grandes dudas cuando tienes dudas. A continuación se presenta dicho formulario de preguntas y respuestas por Zara

🚦 ¿En qué países se puede comprar online?

Actualmente puedes hacer tu compra en España, Portugal, Francia, Mónaco, Italia, Alemania, Polonia, Austria, Suiza, Grecia, Rumanía, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Suecia, Noruega, Dinamarca, Rusia, USA, Canadá, México, Japón, Corea del Sur y China.

🚦 ¿En cuántos idiomas se puede navegar?

Los idiomas de navegación de Zara.com son: Inglés, Español, Catalán, Gallego, Euskera, Portugués, Francés, Italiano, Alemán, Polaco, Griego, Rumano, Holandés, Sueco, Noruego, Danés, Ruso, Coreano, Japonés y Chino.

🚦 ¿Los precios de la tienda online y mi tienda habitual de Zara son los mismos?

Sí, pero si existiera cualquier diferencia entre los precios que figuran en la web y los marcados en las etiquetas de las prendas, el precio correcto sería el del ticket de compra.

🚦 ¿Puedo enviar un pedido con ticket regalo?

Sí, solo tienes que marcar la casilla Ticket Regalo dentro de tu cesta de la compra. Para más información, consulta el apartado Ticket Regalo.

🚦 ¿Cuál es la política de ajuste de precios?

No realizamos ajustes en artículos cuyo precio original se haya rebajado.

🚦 ¿Reponen los artículos con la indicación “agotado”?

Si un artículo está agotado, trataremos de reponerlo lo antes posible. Si no hubiese stock, lo retiráramos de la web.

🚦 ¿Recibiré el mismo producto que veo en la foto?

Sí, excepto en aquellos productos con procesos artesanales en los que podría haber una mínima diferencia en el acabado.

🚦 ¿Puedo saber en qué estado se encuentra mi pedido?


Sí, puedes ver el estado actualizado de tu pedido en tiempo real. Para ello accede al apartado “pedidos realizados” de tu cuenta. Si no estás registrado, pulsa sobre el enlace de “Información de pedido” del correo de confirmación.

 ¿Puedo eliminar algún artículo de mi pedido?

Sí. Desde la cesta de compra podrás eliminar los artículos que no desees siempre y cuando no hayas tramitado el pedido.

 ¿Puedo cancelar mi pedido?

Sí. Podrás cancelar tu pedido, siempre y cuando el estado del mismo lo permita. Para ello, accede al apartado “pedidos realizados” de tu cuenta. Si no estás registrado, accede al enlace “Información de pedido” del correo de confirmación y pulsa cancelar.

 ¿Qué debo hacer si me llega un artículo defectuoso?

Zara.com sólo vende artículos en perfecto estado, por lo que sí, excepcionalmente te llega una prenda con alguna tara ponte en contacto con nuestro departamento de atención al cliente.

 ¿Qué debo hacer si me llega un artículo incorrecto?

Si en alguna ocasión, por error, te llega un artículo que no has pedido ponte en contacto con nuestro departamento de atención al cliente.

Estas con algunas de las ayudas que Zara pone a disposición para todo el público en general. Quien principalmente conoce que quiere el cliente es cada una de las más de 6.700 tiendas en los cinco continentes.

El compromiso con el cliente está detrás de la integración de la sostenibilidad en la cadena de suministro del Grupo y su política medioambiental. Estos principios también rigen la actividad de Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de las cadenas comerciales.

#### “Experiencia de compra más satisfactoria”

Esta es una de las frases que más llama la atención cuando vez por primera vez lo que la empresa Zara crea a base de un Modelo de Negocios cuyo objetivo principal es la satisfacción del cliente desde el mínimo detalle haciendo de una simple compra, la “experiencia de compra más satisfactoria.”

## VII.INDICADORES DE DESEMPEÑO (QUE MUESTRAN, POR QUÉ ES EJEMPLO A SEGUIR.).



1. Cliente	2. Tienda	3. Diseño/Producción	4. Logística	5. Equipos
Es el gran protagonista. La actividad en Inditex arranca en el cliente y continúa en la tienda, donde se recogen sus demandas de moda y se pone en marcha el proceso de diseño. Los deseos del cliente no sólo se atienden desde una perspectiva de moda, sino que se tienen en cuenta de forma global, considerando todos los aspectos que completan la experiencia de compra, incluyendo la localización y el diseño de las tiendas, situadas en las principales áreas	Lugar en el que convergen los deseos de moda del cliente y las propuestas de los equipos de diseño de cada una de las cadenas. La tienda es el entorno en el que arranca y culmina el particular modelo de negocio de Inditex. El personal de tienda canaliza las demandas del cliente hasta la mesa del diseñador, poniendo en marcha el proceso de fabricación que, en el menor tiempo posible, volverá	Cada segundo cuenta y por eso es fundamental una relación constante y fluida entre el personal de tienda, los equipos de diseño y los centros de fabricación.  El hecho de que una parte importante de la actividad, incluida la fabricación en centros propios o de proveedores externos, se desarrolle en áreas de proximidad permite una rápida respuesta de moda al mercado.	El proceso de distribución en Inditex está concebido para asegurar una renovación continua de la oferta en tienda. Todos los productos, independientemente de su origen, se distribuyen a las tiendas desde los centros logísticos de Cada una de las cadenas del Grupo, de forma que todas las tiendas del mundo reciben mercancía dos veces por semana, y	Inditex es una empresa multicultural y multirracial integrada por 92.301 profesionales de más de 140 nacionalidades. Todos ellos, independientemente de su proximidad a la tienda, se rigen por los deseos de moda del cliente y las variables de responsabilidad social corporativa y medioambiental establecidas por Inditex.

<p>comerciales de las ciudades.</p> <p>La orientación total de Inditex hacia el cliente es el origen de la creación y desarrollo de las ocho marcas comerciales del Grupo, cada una de ellas con una oferta diferenciada y específica para llegar mejor a cada uno de los clientes.</p>	<p>a tienda como propuestas reales de moda.</p> <p>Las tiendas, además, son el principal soporte publicitario de las cadenas. Éstas son sus características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Localizaciones privilegiadas.</li> <li>-Escaparates meticulosamente concebidos.</li> <li>-Singular concepción arquitectónica interior y exterior.</li> <li>-Coordinación precisa del producto.</li> <li>-Excelente atención al cliente.</li> </ul>	<p>Todas las cadenas cuentan con sus propios equipos de diseñadores y comerciales.</p> <p>Actualmente, Inditex cuenta con más de 300 profesionales dedicados a esta tarea.</p> <p>A 31 de enero de 2010, Inditex contaba con 1.237 proveedores, con los que mantiene relaciones estables bajo un prisma ético y responsable, regidas por el Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos, cuya aceptación es obligatoria para mantener relaciones comerciales con el Grupo.</p>	<p>cada envío incluye nuevos modelos.</p> <p>Este modelo permite hacer llegar el producto desde el centro de distribución a las tiendas europeas en 24 horas de media y 48 horas a las de América o Asia.</p> <p>Los centros logísticos de Inditex se encuentran en España y están ubicados en Arteixo (A Coruña), Narón (A Coruña), Zaragoza, Meco (Madrid), Tordera, Palafróls y Sallent de Llobregat (Barcelona), León y Elche (Alicante). En conjunto suman más de un millón de metros cuadrados de superficie en instalaciones logísticas.</p>	<p>Su día a día está cargado de iniciativa, entusiasmo y optimismo.</p> <p>La formación continua juega un papel fundamental, especialmente la del personal de tienda. Esta formación, además de tener fundamentos específicos de atención al cliente, está centrada en conocimientos especializados sobre la evolución de las tendencias de moda y en la capacidad de captar y formalizar la información que cada día reciben de los clientes.</p>
---	---	--	---	--

## EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES.

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Volumen de negocio (en millones de euros)</b>						
Ventas	11.048	10.407	9.435	8.196	6.741	5.569
Ventas en tiendas (propias y franquicias sin IVA)	11.678	10.997	9.895	8.530	6.997	5.738
Porcentaje de ventas en tiendas en el extranjero	68%	66%	63%	60%	57%	54%
<b>Resultados y cash flow (en millones de euros)</b>						
Resultado operativo (EBITDA)	2.374	2.187	2.149	1.790	1.459	1.227
Resultado de explotación (EBIT)	1.729	1.609	1.652	1.356	1.094	922
Resultado neto	1.322	1.262	1.258	1.010	811	646
Resultado neto atribuido a la dominante	1.314	1.253	1.250	1.002	803	639
Cash flow (resultado neto atribuido más amortizaciones y provisiones)	1.960	1.831	1.747	1.435	1.169	944
<b>Estructura financiera (en millones de euros)</b>						
Patrimonio neto atribuido a la dominante	5.329	4.722	4.193	3.448	2.889	2.376
Posición financiera neta	2.380	1.219	1.052	714	703	489
<b>Otra información relevante</b>						
Número de tiendas	4.607	4.264	3.691	3.131	2.692	2.244
En España	1.900	1.896	1.747	1.628	1.461	1.321
En el extranjero	2.707	2.368	1.944	1.503	1.231	923
Aperturas netas	343	573	560	439	448	322
Número de países con presencia comercial	74	73	68	64	62	56
Número de empleados	92.301	89.112	79.517	69.240	58.160	47.046
<b>Ratios financieros y de gestión</b>						
Deuda financiera neta sobre patrimonio neto atribuido	-45%	-26%	-25%	-21%	-24%	-21%
ROE (Resultado neto atribuido sobre patrimonio neto atribuido)	26%	28%	33%	32%	30%	29%
ROCE (EBIT sobre capital medio empleado)	34%	36%	43%	43%	41%	42%

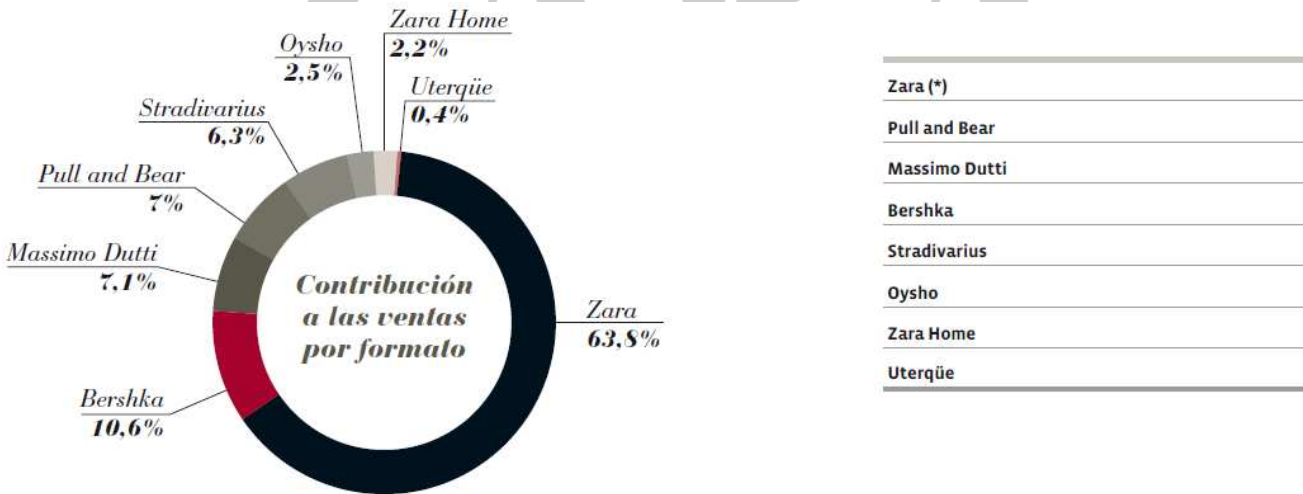
En línea con la vocación internacional del Grupo Inditex, durante el ejercicio 2009 las ocho cadenas comerciales que integran el Grupo han desarrollado una fuerte expansión internacional.

De esta forma, el 98% de las nuevas tiendas se han situado en mercados internacionales, lo que supone haber abierto tiendas en 46 países.

2009 ha sido el año de introducción y consolidación de las cadenas de Inditex en redes sociales. Tanto para las que ya tenían presencia en estos espacios virtuales, como Pull and Bear o Bershka, como para las cadenas que durante el ejercicio han irrumpido en ellos, como Zara o Uterqüe, entre otras, este paso supone un nuevo acercamiento a sus clientes. En este sentido, destaca el lanzamiento de la aplicación para iPhone y smartphones de Zara y Zara Home, que ya cuenta con más de un millón de usuarios.

En el terreno medioambiental, las cadenas del Grupo Inditex han dado diversos pasos cualitativos durante el ejercicio 2009.

En el ámbito de tiendas, destaca la apertura de la primera tienda con certificación LEED en Europa por parte de Zara y Zara Home, o en el caso de Massimo Dutti, la obtención de la Calificación Energética A concedida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a una tienda por su excelencia en términos de eficiencia energética. Otras cadenas como Pull and Bear u Oysho han desarrollado iniciativas medioambientales involucrando a empleados o clientes. En definitiva, los formatos comerciales de Inditex han dejado patente que la variable medioambiental es clave en la estrategia global del Grupo.





## BIBLIOGRAFÍA

- ✚ INDITEX. (2009). Memoria INDITEX. 05 de Agosto del 2015, de INDITEX Sitio web: [https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo\\_INDITEX\\_Memoria\\_Inditex\\_09.pdf/6d024cba-9f6d-4f55-b73c-ee60dbccae3a](https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_INDITEX_Memoria_Inditex_09.pdf/6d024cba-9f6d-4f55-b73c-ee60dbccae3a)
- ✚ [http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/03/el\\_secreto\\_de\\_inditex\\_48\\_horas\\_para\\_abastecer\\_a\\_todas\\_las\\_tiendas\\_del\\_mundo\\_52271.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/03/el_secreto_de_inditex_48_horas_para_abastecer_a_todas_las_tiendas_del_mundo_52271.php)
- ✚ <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/ventaja-competitiva/>
- ✚ <http://winred.com/estrategias/caso-zara/gmx-niv102-con724.htm>
- ✚ Inditex. Zara, (En línea): documento electrónico de internet, 2015, (fecha de consulta: 13 de agosto del 2015) Disponible en <http://www.zara.com/mx/es/empresa-c11112.html>
- ✚ Inditex. Zara, (En línea): documento electrónico de internet, 2015, (fecha de consulta: 13 de agosto del 2015) Disponible en [http://www.inditex.com/es/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/es/our_group/our_history)
- ✚ Zara.com, Zara (En línea): documento electrónico de internet, 2015, (fecha de consulta: 13 de agosto del 2015) Disponible en: <http://www.zara.com/mx/es/ni%C3%B1os-c663510.html>
- ✚ Inditex. Zara, (En línea): documento electrónico de internet, 2015, (fecha de consulta: 13 de agosto del 2015) Disponible en: [http://www.inditex.com/es/our\\_group/facilities](http://www.inditex.com/es/our_group/facilities)
- ✚ Inditex. Zara, (En línea): documento electrónico de internet, 2015, (fecha de consulta: 13 de agosto del 2015) Disponible en [http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/suppliers\\_world](http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/suppliers_world)