



ZARA Y SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL

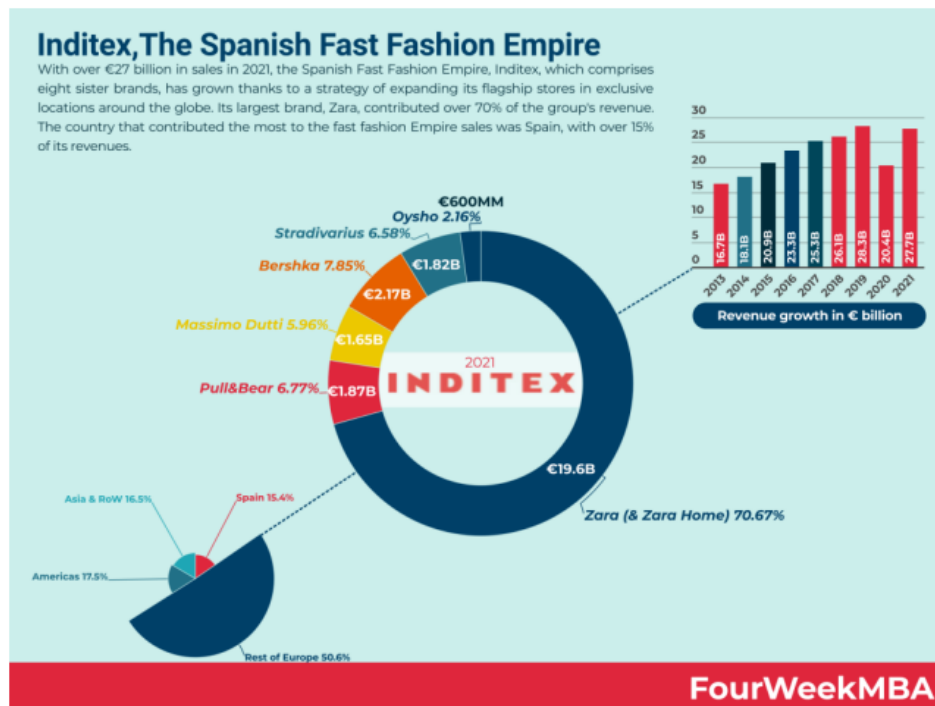
Carmen Xia Martínez Espinosa, David López Rubio, Carla Peña Redondo,
Natalia Gutiérrez López y Alberto Rodríguez Lorrio

Contenido

1. Cambios en el modelo de negocio y mercado antes y después.....	2
.....	3
2. Cambios en la dirección estratégica antes y después.....	4
3. Estructura organizativa pre y post-disrupción digital.....	5
4. Modelo de gestión de personas en los dos casos.....	7
5. Estructuras de gestión y gobierno corporativo en ambas situaciones	9
6. Cambios culturales y políticos que se han producido en la organización	9
7. El impacto de la globalización en la empresa en los dos periodos.....	9
8. Cambios y transformación en los procesos de comercialización y venta	9
9. ¿Cuáles son las tendencias digitales que en mayor medida han adoptado o más les ha influido en los cambios anteriores?	9
10. Conclusiones (ventajas o desventajas obtenidas), aportaciones personales, opiniones... que consideréis que le da valor al trabajo.	9
11. Referencias	9

1. Cambios en el modelo de negocio y mercado antes y después.

Zara es una empresa española fundada en 1974-1975 y perteneciente al grupo Inditex de Amancio Ortega. La marca se creó en una pequeña tienda en La Coruña y hoy en día cuenta con más de 7000 tiendas abiertas por diferentes países y varios reconocimientos por ser una de las marcas más valiosas según diferentes rankings de mejores marcas.



Como podemos apreciar en el gráfico, en 2021, Zara acabó con más del 70% de las ganancias dentro del grupo Inditex donde encontramos otras marcas textiles conocidas como Pull & Bear, Bershka, Stradivarius... Desde su creación, el modelo de negocio de Zara estaba definido. Anticiparse a la demanda de los usuarios y traer las tendencias del momento a bajo coste y que estas se fueran renovando cada poco tiempo. Gracias a este éxito, fue que se creó el grupo Inditex. Según avanzaban las tecnologías, la fabricación y distribución de Zara dio un cambio. Gracias a esta inversión en el mundo digital, se consolidó también en el comercio digital poniendo a disposición su página web con el catálogo, envíos a tiendas y domicilios etc.



Podemos destacar varios aspectos que confirman que Zara está en el top de marcas textiles del mercado:

- Usa el modelo “Lean Management”, que es la gestión eficiente bajo el lema “Just inTime”. Esto significa que la marca tiene un inventario reducido y su producción se basa en la demanda que haya. Esto permite poder hacer cambios que mejoren las necesidades y expectativas de los clientes. Una de las técnicas que usa es el sistema Kanban, que permite evitar los excesos de la producción y pedidos pudiendo así mejorar la gestión y los servicios de trabajo.
- Velocidad: Zara fabrica en diferentes lugares sin centrarse en uno solo lo que permite que los envíos se hagan con la mayor agilidad posible llegando a ofrecer envíos en 24 horas.
- Valor único. Lo que ha hecho que Zara haya conseguido su puesto actual es que, captura las tendencias en la actualidad y las recrea a un bajo coste. Como hemos comentado, gracias a la transformación digital, Zara cuenta con un sistema que permite a los diseñadores de la marca ajustarse más a los clientes. Esto es posible gracias a los hábitos de compras y devoluciones de los clientes. Si nos fijamos, al devolver un producto a través de la página, nos piden motivos y especificaciones del porqué no queremos el producto. Por lo tanto, podemos decir que son los propios usuarios quienes definen el valor y diseño de las prendas.

2. Cambios en la dirección estratégica antes y después.

Todas las empresas, en cualquier ámbito han sufrido la llamada “transformación digital”, han cambiado su modo de comercializar y atender a sus clientes.

Zara ha sido una de las empresas líderes en la transformación digital en la industria de la moda, y ha implementado varios cambios estratégicos en su modelo de negocio antes y después de la digitalización. Algunos de estos cambios son:

Antes de la transformación digital:

- Zara tenía un modelo de negocio centrado en la producción y distribución de moda rápida, con una estrategia de lanzamiento de nuevas colecciones cada pocas semanas.
- La compañía se enfocaba en la entrega rápida de sus productos a través de su sistema "fast fashion".
- Los diseños de las prendas eran creados por un pequeño equipo de diseñadores internos, y se producían en grandes cantidades.

Después de la transformación digital:

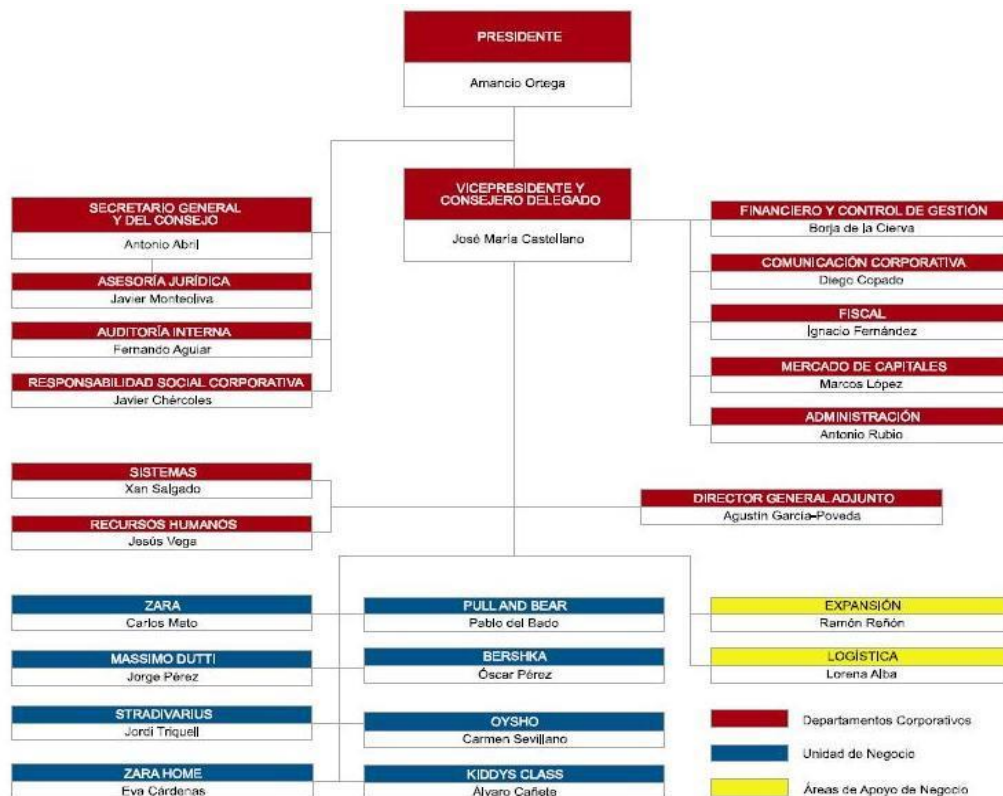
- Zara ha mejorado su modelo de negocio a través de la integración de tecnología en su proceso de producción y distribución, permitiendo una mayor eficiencia y reducción de costos.
- La compañía ha invertido en sistemas de inteligencia artificial y análisis de datos para monitorear las tendencias de la moda y el comportamiento del consumidor, permitiendo un mayor conocimiento del mercado y la toma de decisiones más informadas.
- Zara ha desarrollado una estrategia de "fast fashion" más sostenible, mediante la implementación de prácticas de producción y distribución responsables con el medio ambiente.
- La empresa ha creado una plataforma de comercio electrónico, lo que ha permitido a los clientes hacer compras en línea y ha aumentado su presencia en el mercado global.
- Zara ha introducido nuevas tecnologías en sus tiendas físicas, como la implementación de etiquetas RFID en sus productos, que permite una mayor eficiencia en la gestión de inventarios y la reposición de productos.

En general, la transformación digital ha permitido a Zara mejorar su eficiencia, reducir costos y adaptarse mejor a las necesidades del mercado y de sus clientes. La integración de tecnología en su modelo de negocio ha sido una de las claves de su éxito en la industria de la moda.

3. Estructura organizativa pre y post-disrupción digital

Para empezar, deberíamos saber que es la estructura organizativa que tiene una empresa; es definida como el esqueleto que sostiene a la empresa ya que es la que organiza y define a la empresa y la jerarquización de los trabajadores. Determinando los grados de autoridad

Pues bien, Zara dentro del grupo Inditex ha sufrido una evolución en su estructura organizativa esta es la actual de Inditex donde se encuentra Zara



Inditex tiene una estructura organizativa mixta que tiene pocos escalones jerárquicos

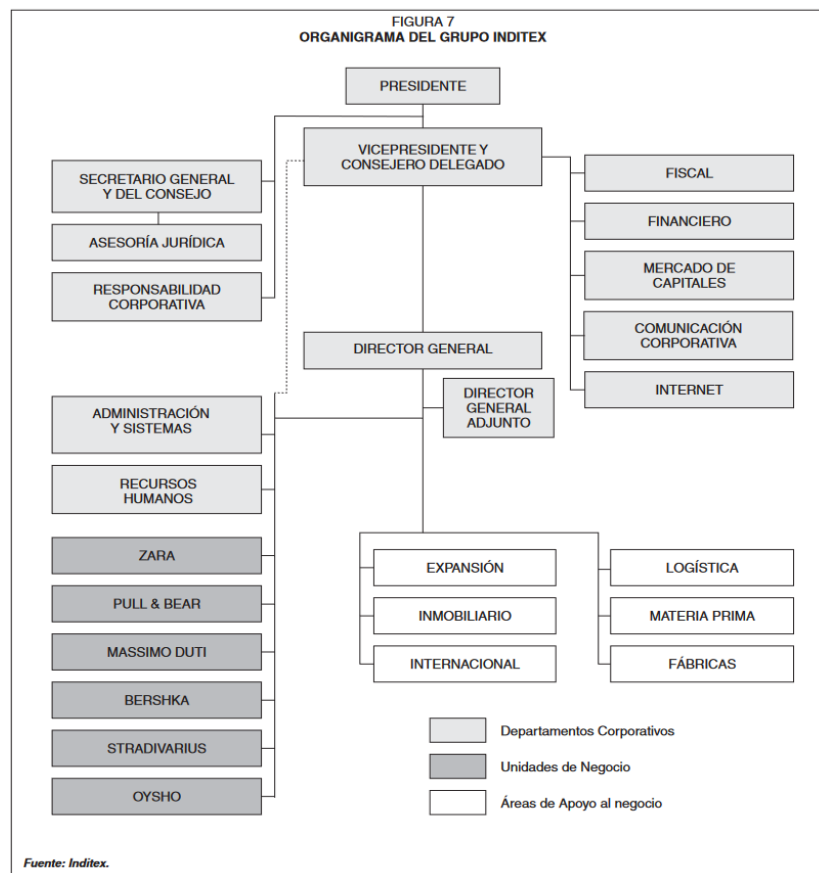
Inditex opta por una estructura más plana la cual da lugar a una gran flexibilidad y rapidez a la hora de decidir o ejecutar tareas. La flexibilidad destaca sin lugar a duda pues, da paso a las mínimas jerarquías y crea la base

de su ventaja competitiva; capacidad de adaptación en tiempos récord por cambios de demanda

Por otro lado, una posible desventaja es que si fuera una empresa muy jerarquizada la repartición de tareas y responsabilidades sería más clara pero perdería su flexibilidad.

Y es que su estructura antes tampoco era tan diferente. Como dijo en 2001 el profesor de dirección estratégica del Instituto Internacional San Telmo, Santiago Iñiguez,

Podemos considerar Zara como una de las compañías más admiradas por la manera que tiene de dirigir al personal. Tiene un organigrama plano y los directores asumen diversos papeles y controlan varios departamentos.



También cabe destacar de su organigrama que es vertical ya que estos posicionan la según jerarquías cuanto más elevados más autoridad. Por ello su estructura organizativa también es de integración vertical que, sumada a su necesaria flexibilidad, tienen rápidas respuestas que además de acortar plazos

reduce inventario y es capaz de conseguir una muy buena economía de escala y reducción de costes ya que manejan las actividades dentro de la empresa y no en el mercado.

En resumen, lo más destacable es su flexibilidad. Cosa que ha mantenido desde el inicio.

La única diferencia notable tras la disrupción es la mejora del modelo organizativo y de denominado como empresa en red. Destacable por el uso estructuras organizativas aún más flexibles, procesos productivos con más eficiencia, rapidez y más económicos, innovados por modelos estratégicos basados en la generación y uso de la información y el conocimiento.

4. Modelo de gestión de personas en los dos casos

Zara es una de las marcas de moda más exitosas del mundo y su éxito se debe en gran medida a su modelo de gestión de personas. Antes del salto digital, Zara destacaba por su apuesta por la formación y el desarrollo interno de sus empleados. La empresa tiene un proceso de promoción interna, a menudo reclutando personas jóvenes y talentosas para puestos clave dentro de la empresa.

Este modelo de gestión de personas ha permitido a Zara crear una cultura de innovación y creatividad dentro de la compañía donde los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de contribuir al éxito de la compañía. Además, la empresa se centró en la creatividad, la innovación y la colaboración como valores fundamentales para el éxito de la empresa.

Sin embargo, con el salto digital, Zara se dio cuenta de la importancia de inculcar habilidades digitales a sus empleados. La compañía ha comenzado a invertir en la formación de sus empleados en el sector técnico y en el uso de herramientas digitales que les permitan trabajar mejor y mejorar sus decisiones en todas las áreas de la empresa.

La empresa también planeó colaborar con empresas de tecnología y contratar expertos técnicos para mejorar la eficiencia del uso de los servicios en línea y la tienda. Esta estrategia ha permitido a Zara mantenerse a la vanguardia del mercado de la moda y mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

Otro aspecto importante del modelo de recursos humanos posdigital de Zara es su enfoque en la diversidad y la inclusión. La compañía ha trabajado para que su plantilla refleje la diversidad de sus clientes y ha implantado políticas que fomentan la participación y la igualdad de oportunidades de todos sus empleados.

En definitiva, el modelo de gestión de personas de Zara ha evolucionado para combinar habilidades digitales y tecnología, manteniendo el foco en la formación y el desarrollo interno de los empleados. La empresa continúa promoviendo la innovación, la creatividad y la colaboración como valores fundamentales y se esfuerza por garantizar que sus empleados reflejen la diversidad de sus clientes.

Además, Zara lleva años siendo líder en la industria de la moda en la aplicación de tecnologías digitales al diseño y fabricación de prendas de vestir. La empresa ha desarrollado sistemas logísticos avanzados que le permiten ver el inventario en tiempo real y responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

En resumen, el modelo de gestión de personas de Zara ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y la compañía ha sabido adaptarse a los cambios del mercado de la moda ya las nuevas tecnologías. La compañía continúa enfocándose en la capacitación y el desarrollo interno de sus empleados y utiliza las habilidades digitales y la tecnología para mantenerse un paso por delante del mercado. Zara es un ejemplo de éxito en la industria de la moda y líder en la aplicación de tecnologías digitales en el diseño y confección de ropa.

5. Estructuras de gestión y gobierno corporativo en ambas situaciones
6. Cambios culturales y políticos que se han producido en la organización
7. El impacto de la globalización en la empresa en los dos periodos.
8. Cambios y transformación en los procesos de comercialización y venta
9. ¿Cuáles son las tendencias digitales que en mayor medida han adoptado o más les ha influido en los cambios anteriores?
10. Conclusiones (ventajas o desventajas obtenidas), aportaciones personales, opiniones... que consideréis que le da valor al trabajo.

11. Referencias

Referencias apartado 1:

- <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-zara-2/>
- <https://leansherpa.es/zara-y-su-modelo-de-negocio/>
- <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-zara-el-modelo-de-negocio-querevoluciono-la-moda>
- <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-eskanban#:~:text=Kanban%20es%20un%20m%C3%A9todo%20Lean,la%20eficiencia%20y%20mejorar%20continuamente.>
- <https://unabonline.cl/como-aplicar-la-estrategia-lean-ejemplos-de-toyota-y-zara/>

Referencias apartado 2:

- "The Impact of Digital Technologies on Innovations in Retail Business Models: The Case of Zara", de Héctor Juan Alcázar Campo. "Digital transformation of the retail industry: The case of Inditex, Zara", de Amancio Ortega y Marta Domínguez Pérez.
- "Inditex: Fashion at the Speed of Light", de Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y Jose A.D. Machuca.

- "The impact of the digital economy on retail fashion logistics", de K. Roach y M. Wulfram.
- "How Zara Uses Technology to Improve Its Supply Chain", de Alex Woodie.

Referencias apartado 3

- <https://ejemplius.com/muestras-de-ensayos/los-cambios-de-la-empresa-espanola-zara-a-lo-largo-del-tiempo/>
- https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3987/MDE_1870.pdf
- <https://zaguan.unizar.es/record/64913/files/TAZ-TFG-2017-3806.pdf>
- <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20S%C3%A1nchez%2C%20Jos%C3%A9%20Javier.pdf>
- <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/2334/Salazar%20Castillo%2c%20JM.%202005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.businessinsider.es/tags/zara>
- <https://forbes.es/empresas/167507/zara-aumenta-su-valor-un-19-y-continua-como-la-unica-espanola-en-el-top-100-de-marcas-mas-valiosas-de-kantar-brandz/>
- <https://www.bloomberg.com/profile/company/1353662D:US>