

## **EMPRESA Y ENTORNO**

### **CASO de Harvard – ZARA**

#### **1. HISTORIA**

“Zara es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX que opera además a MassimoDutti y Stradivarius, fundada por Amancio Ortega Gaona, es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, África y Asia con 1483 tiendas en las principales ciudades del mundo, 500 de ellas en España. Durante 2007 se abrieron 560 tiendas de todo el grupo. Algunas de sus tiendas operan bajo las marcas Lefties y Zara Reduced, orientadas a vender ropa muy barata y restos sobrantes de temporada.

El 15 de mayo de 1975 se abre la primera tienda Zara, en La Coruña, cerca de las fábricas de Artejo, al norte de España. En 1985, Zara entra en el negocio de la moda rápida. Se une al negocio José María Castellano, profesor de una escuela de negocios y amante de la tecnología, como mano derecha de Amancio Ortega, convirtiendo a la empresa como un modelo de logística. En 1988 Zara abre su primera tienda fuera de España, en Portugal. En 1994 abre tienda en Suecia, hogar de su competidor más cercano, H&M.

En 2004, su cifra de negocio era de 3.819,6 millones de euros y representaba el 67,8% de las ventas de INDITEX. Cuenta con tres centros logísticos, el principal situado en Artejo, provincia de La Coruña (España), donde abrió el primer almacén en 1975 y dos en Zaragoza y Madrid. Recientemente abrió la primera tienda en China continental, en la ciudad de Shanghái.

En 2005, Pablo Isla reemplaza al presidente ejecutivo José María Castellano comienza una reestructuración de la logística, en busca de eficiencia. Zara ofrece ropa de tendencia de calidad media a un público femenino, adolescente, masculino e infantil. De esta misma marca deriva una línea de artículos para el hogar (Zara Home) que empezó a venderse por internet en octubre de 2007.” (Historia de grandes éxitos, 2011)

El proceso para convertirse en una de las empresas más grande de moda fue duro como toda empresa que quiere alcanzar el éxito. El mercado global de prendas de vestir se basaba en un sistema en el que los productores o fabricantes que se enfocan en la combinación de investigación de alto valor, diseño, ventas, marketing, etc. La producción de prendas de vestir se caracterizaba por ser en su mayoría realizadas por países en vía de desarrollo, ya que reflejaban unos costos de materiales y trabajos más baratos. La proximidad también era importante porque reducía costes de embarque y retrasos además de beneficiarlos con tarifas aduaneras.

Los detallistas jugaron un papel importante en el mercado de las prendas de vestir, pues promovían la llamada respuesta rápida, un grupo de políticas y prácticas empeñadas en mejorar la respuesta a los cambios de las tendencias del mercado a través de una adecuada coordinación con sus fabricantes. Esto permitió una mejor comprensión en los ciclos de la moda, una mejor en las tecnologías de la información y estimulada por ciclos de moda más cortos, reducciones de precios e inventarios.

Los principales competidores internacionales según los especialistas eran The Gap, H&M y Bennetton. Aunque contaban con una perspectiva vertical más estrecha que Zara, pues esta era la propietaria de la mayoría de sus centros de producción y de sus tiendas, incluyendo la forma en cómo se distribuían los productos en sus tiendas. The Gap y H&M, que eran los dos especialistas detallistas en prendas de vestir en el mundo eran propietarios de la mayoría de sus tiendas, pero toda su producción era fabricada en fuentes externas. Por otro lado, Benetton que tenía una fuerte inversión en producción contaba con la mayoría de sus tiendas franquiciadas.

A principios de 2002, Inditex operaba seis cadenas independientes: Zara, massimodutti, & Bear, Bershka, Stradivarius y oysho. Los cuales generaban el 82% del ingreso total neto de Inditex. Estas cadenas minoristas estaban organizadas como negocios separados dentro de una estructura general, que además incluían áreas de responsabilidad. Así cada una de las cadenas operaba de manera independiente, siendo responsable de sus estrategias, diseños y productos. Mientras que el grupo directivo establecía la visión estratégica del grupo, coordinaba las actividades de los conceptos y aportaba los servicios administrativos y otros servicios.

Zara era la cadena más grande de Inditex, operaba a través de 507 tiendas en el mundo, utilizaba el 72 % del capital total de la compañía, del cual la red de tiendas representaba alrededor de un 80%, siendo el principal motor del crecimiento del grupo durante algún tiempo y desempeñando se como líder en ventas procedentes de operaciones internacionales. Completó su crecimiento en 1990 desarrollando de sistemas de información de logística, tiendas, finanzas, incluyendo el establecimiento de un sistema de producción "just in time". Mientras había muchos paquetes de logística en el mercado, las exigencias inusuales de zara requerían el desarrollo interno.

El sistema que había desarrollado zara era diferente porque confeccionaba internamente sus productos más sensibles a la moda, sus diseñadores estaban al tanto de las tendencias mundiales y preferencias de sus consumidores. Se producía en lotes

no muy grandes, con integración vertical en los productos más sensibles. Los lotes eran enviados directamente hacia tiendas atractivas desde el centro de acopio central dos veces a la semana, eliminando la necesidad de almacenes y mantenimiento de inventarios. Zara era capaz de poner en tiendas en un tiempo de cinco semanas los diseños creados para el mercado, lo que en contraste de sus competidores tardaban en esto alrededor de nueve meses, seis en diseño y tres meses para la fabricación.

Cada una de las líneas de productos tenía un equipo creativo conformado por diseñadores, expertos en materia prima y desarrollo de productos. La cúpula de ejecutivos señalaba que la organización de diseños se llevaba a cabo centrándose en una interpretación de las necesidades para el mercado de masas.

El proceso de adaptación a las tendencias y a las diferencias entre los mercados era más evolutivo, se desarrollaba a lo largo de la mayor parte de la estación de ventas y depositaba una mayor confianza en la información frecuente. Se mantenía una fluida comunicación con los jefes de tiendas incluyendo también otras fuentes de información bastante rápidas como publicaciones de la industria, tv, internet y contenido del cine mundial, incluyendo la moda en campus universitarios y discotecas.

En general, se seguía la pista a las preferencias de los consumidores, por tanto, los equipos de diseño establecían un puente entre la mercancía, la comercialización y el final del proceso de producción.

La logística del Inditex veía al almacén como un lugar para mover la mercancía más que para almacenarla, la gran parte de las colecciones solo estaban en estos almacenes por unas cuantas horas y ninguna permanecía por más de 3 días. El centro de acopio y distribución mantenía su capacidad al 50% generalmente, mientras que en épocas de venta, disparaban las tasas de utilización y exigían la contratación de cientos de trabajadores para complementar los empleos permanentes.

Las políticas de comercialización, estaban centradas en una oferta amplia de productos con cambios significativamente rápidos y con la calidad de las mejores pasarelas del mundo, aunque no excesiva. Esto daba la ventaja de poder manejar los precios bajos en comparación con el resto del mercado, pues el hecho de eliminar la cadena de suministros, la poca inversión en publicidad y las bajas pérdidas debido a la realización de descuentos generaban que el margen de ganancias se mantuviera estable.

Mientras la dirección de zara utilizaba el mismo sistema de negocios en todos los países en los que operaba había alguna variación en las operaciones minoristas a nivel local. El precio era basado en el mercado y los clientes eran los que asumían el costo de suministro desde España. Las políticas de promociones fluctúan menos que sus precios

o su posicionamiento. Se disminuyó la publicidad al máximo a nivel mundial excepto para las épocas de descuentos realizado de forma bianual.

## **2. MISIÓN**

Ofrecer al cliente prendas a la moda de buena calidad a un excelente precio. ZARA lanza al mercado una nueva colección cada dos semanas, Destacándose entre otras empresas de textileras y manteniendo actualizados a los clientes, quienes son en realidad la parte más importante para esta organización.

## **3. VISIÓN**

En los próximos años, Zara va a tener un modelo de negocios establecido a nivel mundial, siendo la marca líder en la preferencia de las personas a la hora de escoger su vestuario.

## **4. SITUACION PLANTEADA**

Zara coordina directamente las distintas actividades de la cadena de valor que actúan sobre el cliente (diseño, fabricación, distribución y venta) con el objetivo de crear valor a los clientes, el cliente es la brújula de la compañía y el objetivo dar una respuesta rápida a sus necesidades de los clientes.

La empresa modifica la cadena de valor existente, mediante la integración vertical del sistema de distribución. Respuesta ágil a la demanda de los clientes. Variación local significativa en los atributos y en las preferencias de los clientes; a un dentro de una región o país. Solamente dentro de Europa occidental se llegó a una conclusión

Británicos: buscaban tiendas según en la afinidad social. Franceses: se centraban en la variedad y calidad. Alemanes: sensibles al precio. Españoles: solo se vestían siete veces al año. Además, la moda se movía rápidamente a medida que las personas, especialmente joven y adolescente, con vínculos de comunicación más ricos que nunca, reaccionaban a las tendencias locales y globales, incluyendo otros elementos de la cultura popular.

entre otras empresas textiles y manteniendo actualizados a los clientes, quienes son en realidad la parte más importante para esta organización.

## **3. VISIÓN**

En los próximos años, Zara va a tener un modelo de negocios establecido a nivel mundial, siendo la marca líder en la preferencia de las personas a la hora de escoger su vestuario.

## **4. SITUACION PLANTEADA**

Zara coordina directamente las distintas actividades de la cadena de valor que actúan sobre el cliente (diseño, fabricación, distribución y venta) con el objetivo de crear valor a los clientes, el cliente es la brújula de la compañía y el objetivo dar una respuesta rápida a sus necesidades.

## **Clientes**

Modifica la cadena de valor existente, mediante la integración vertical del sistema de distribución. Respuesta ágil a la demanda de los clientes. Variación local significativa en los atributos y en las preferencias de los clientes; a un dentro de una región o país. Solamente dentro de Europa occidental se llegó a una conclusión

Británicos: buscaban tiendas según en la afinidad social. Franceses: se centraban en la variedad y calidad Alemanes: sensibles al precio

Espanoles: solo se vestían siete veces al año.

Además, la moda se movía rápidamente a medida que las personas, especialmente joven y adolescente, con vínculos de comunicación más ricos que nunca, reaccionaban a las tendencias locales y globales, incluyendo otros elementos de la cultura popular.

## **Diseño**

Zara había diseñado un sistema de negocios que era particularmente distintivo en el sentido de que zara confeccionaba internamente sus productos más sensibles a la moda. Los diseñadores de zara continuamente seguían la pista a las preferencias de los consumidores y realizaban pedidos con proveedores internos y externos. Alrededor de 11.000 artículos diferentes eran producidos al año, variedad de modelos, colores, tejidos y tallas hace que sea una empresa diferenciadora en el mercado.

## **Distribución**

Zara tenía una característica que enviaba directamente desde el centro de distribución central de distribución hacia las tiendas bien localizadas dos veces por semana, eliminando la necesidad de almacenes y manteniendo bajos inventarios.

Zara era capaz de crear un diseño y de tener los productos terminados en las tiendas a las cuatro o cinco semanas, en el caso de diseños completamente nuevos y a las dos semanas para las modificaciones de los productos existentes.

## **Marketing Ventas**

Ubicación estratégica de los puntos de venta (principales calles comerciales del mundo). Muy poca publicidad convencional; Boca a boca y puntos de venta. Dos temporadas de rebajas. Apertura de nuevas tiendas. Sentimiento de escasez.

Elementos claves en la cadena de valor: tecnología, experiencia en el punto de venta y valor por el dinero.

- Tecnología: Zara siempre ha usado los sistemas de más alta tecnología para manejar sus tiendas. No tiene stocks por lo que se debe de saber siempre cuáles son las necesidades de cada tienda.
- Experiencia en el punto de venta: Zara no maneja publicidad toda su publicidad está enfocada en sus puntos de venta.
- Valor por el dinero: Zara les entrega a los consumidores ropa de calidad y de moda, la cual está siguiendo las más altas tendencias de moda a un bajo precio.

## **5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Uno de los factores de éxito de Inditex y su cadena ZARA es su sistema de respuesta rápida, donde en tan solo un día son capaces de introducir un producto nuevo al mercado, y también manejan casi todas sus prendas mediante un sistema subcontratado, quienes fabrica su ropa pueden producir desde 300 hasta 300.000 piezas de acuerdo a su necesidad. Las estrategias de ZARA están enfocadas en darle al cliente lo que desea, en vez de convencerle de comprar algo.

Otro factor clave de éxito muy importante de zara e Inditex fue la integración vertical, principalmente hacia adelante, pues eliminar las largas cadenas de intermediarios trajo consigo una reducción de costos y precios, logrando así el objetivo de vender productos de alta calidad a precios asequibles a mayor cantidad de público.

### **Actividad Grupal:**

Desarrollar las siguientes preguntas:

1. Describir la Cadena de suministro de ZARA.
2. ¿De qué manera la cadena de suministro de ZARA contribuye con su propuesta de valor?
3. ¿De qué forma podría ayudar las tecnologías y/o sistemas de información a que la cadena de suministro de ZARA sea más eficiente/eficaz? Mencionar 5 ideas.