

Capítulo 8

Para poner en práctica. Pág. 235

Ejemplo de Grupo Inditex - Zara

Zara, una empresa flexible

Como se señala en el texto la flexibilidad estratégica es la capacidad de reconocer cambios externos importantes y destinar recursos rápidamente. En este sentido puede decirse que una organización puede calificarse como flexible, o que está dotada de flexibilidad estratégica, cuando está dispuesta a asumir el cambio de aquellos aspectos de la propia organización que no se consideran apropiados.

En este caso se va a analizar el caso de Zara del Grupo Inditex y vamos a comprobar en qué medida puede considerarse como una empresa que tiene flexibilidad estratégica. Zara cuenta con más de 5.000 tiendas en todo el mundo, opera en más 82 países y sus ingresos crecen anualmente por encima del 10%.

En el diseño de su estrategia de expansión internacional, los responsables de Zara analizaron el mercado de la moda y reconocieron las preferencias de los clientes: estos quieren productos de última moda y los quieren “ya” a un precio y una calidad razonables. Así mismo, detectaron que en la moda, la publicidad masiva no parecía ser la mejor estrategia a seguir.

Como estrategia el Grupo tiene el control sobre toda la cadena de valor, integrando verticalmente las actividades del negocio; diseño, producción, logística y venta. Esta forma de funcionamiento tiene la ventaja de proporcionar flexibilidad de funcionamiento y ofrecer importantes ahorros de costes.

El Grupo Inditex tiene presente la calidad y el diseño del producto, cuenta con personal muy cercano al mundo de la moda que se encarga de detectar los gustos y tendencias del mercado. Continuamente se renuevan los productos y se adaptan a los gustos que demanda el mercado.

Realiza un análisis diario de las ventas y los gustos de los clientes. Vende más de 900 millones de prendas al año. Su sistema de fabricación es sumamente ágil y no tiene almacenes, consiguiendo ahorro en costes de almacén, personal de almacén, evita el deterioro del producto y la obsolescencia. Diseña, fabrica y distribuye de forma rápida, la colección de los productos cambia cada dos semanas y si un producto no funciona se retira de las tiendas colocándolo en otro mercado que haya tenido aceptación. No se repiten colecciones y las series de producción son cortas, lo que proporciona una alta rotación de productos. Esta manera de funcionar incentiva a la compra en el momento ya que el producto no permanece en las tiendas demasiado tiempo; el cliente

sabe que el producto o se acaba o se retira. Por otro lado, la política de la empresa facilita el cambio o devolución del producto lo que atenúa la reticencia a la compra rápida.

Las señas de identidad del modelo de negocio de Zara

El modelo de negocio de Zara puede definirse en base a tres categorías: 1. Diseñar, fabricar y distribuir en tiempo récord 2. Profundo conocimiento de las preferencias de los clientes. 3 Rechazo de la publicidad tradicional.

1 Diseñar, fabricar y distribuir en un tiempo récord

En este sentido, el objetivo fundamental de Zara, es captar rápidamente las tendencias de la moda y dotarse de la capacidad necesaria para responder a la demanda de forma casi inmediata; pues “el cliente lo quiere ya”.

-Para alcanzar este objetivo hay tres elementos que son clave: El primer elemento es un Modelo de producción Flexible. Ello se logra mediante talleres externos de confección rápidos y plenamente comprometidos con la calidad y los procedimientos de la empresa. Los proveedores de materias primas también están plenamente integrados en los procesos.

Una muestra de la bondad del procedimiento seguido por Zara es que al inicio de cada temporada sólo el 15% de su producción está finalizada, mientras que para la media del sector este porcentaje es el 60%.

-El segundo elemento necesario para poder producir en un tiempo récord es el establecimiento de un modelo de producción verticalmente integrado. El modelo de Zara es un sistema basado en Internet, que facilita flujos de información en tiempo real entre las tiendas, las cooperativas y empresas que se encargan de la producción y la sede central.

La realidad de la empresa evidencia la excelencia del procedimiento: el ciclo productivo de la media del sector tiene una duración de 300 días (desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones, se encarga el tejido, se fabrica y se procede a la distribución), mientras que Zara sólo necesita 14 días.

-El tercer elemento clave para adaptarse a la demanda de forma casi inmediata es un sistema de suministro “just in time”, (desarrollado por la empresa automovilística japonesa Toyota). Este proceso está basado en pequeñas cadenas de producción independientes que permiten modificar sobre la marcha la producción y adaptarla a la demanda. Así se asegura en cada momento el suministro exacto del producto acabado, evitando también los costes de almacenaje y obsolescencia.

2. Profundo conocimiento de las preferencias de los clientes

Por lo que respecta a la segunda seña de identidad, lo primero es destacar que los clientes objetivo son “quienes eligen una manera práctica, rápida y económica de estar a la moda”, por lo tanto lo que la empresa debe hacer es tratar de atender sus deseos de forma inmediata.

Para mejorar la atención al cliente, la oferta de productos se ha ido diversificando en función de las características del mercado; segmentando según identidad, edad, capacidad económica y gusto; y se aplica un marketing a cada a cada segmento.

En cualquier caso, lo relevante es comprobar cómo Zara logra conocer las preferencias de los clientes. Para ello se lleva a cabo un meticuloso trabajo que puede desglosarse como sigue:

- Un equipo de diseñadores viaja continuamente por todo el mundo, asistiendo a las pasarelas y desfiles de modas.
- Un grupo de informadores recorren los ambientes frecuentados por los consumidores que pueden marcar la tendencia y por clientes potenciales en general.
- Realiza un análisis diario de las ventas y los gustos de los clientes. Vende más de 900 millones de prendas al año.
- La información facilitada desde las tiendas se analiza con sumo cuidado.
- Desde hace unos años, la marca online se está utilizando para estrechar la interacción con el cliente.

3. Rechazo de la publicidad tradicional

En relación a la tercera señal de identidad de Zara un dato significativo, y que evidencia la profunda discrepancia entre la forma de proceder de Zara con respecto a sus competidores. La media del sector destina a publicidad aproximadamente el 3.5% de las ventas. Zara, sin embargo, sólo destina el 0.3% del total de sus ventas.

De los datos anteriores no puede inferirse que Zara no haga publicidad. Las estrategias alternativas de publicidad que se siguen son las siguientes:

- 1) recurso al boca a boca (el lema que Zara ha procurado divulgar es "Productos de diseño a precios asequibles"),
- 2) diseño exterior de las tiendas muy cuidado e interiores muy estudiados, adaptados al público que los visita. Se incurre en un alto coste en la arquitectura de las tiendas, pues se las considera como la señal de identidad de la "casa".
- 3) modificación semanal de la oferta, incentivando a que los consumidores visiten periódicamente las tiendas.

De esta forma aunque se rechaza la publicidad tradicional, esto no quiere decir que no se cuiden a los clientes; todo lo contrario, puede afirmarse que el cliente está en el vértice de la pirámide de toma de decisiones de Zara.

Como balance global de lo señalado puede afirmarse que el planteamiento estratégico de Zara le ha dotado de una flexibilidad y eficiencia que no admite comparación con el resto del sector. Por ello puede señalarse que Zara es la multinacional de la moda que más rápidamente puede adaptar su oferta a la demanda del mercado.

Referencias

- "Zara, la revolución digital".(2014) F. Mochón, J.C. González y J. Calderón. Economía digital . Curso MOOC. Alfaomega.
- "Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara." Ana Martínez Barreiro. (2008).Revista Internacional de Sociología. Vol. LXVI. Nú. 51. Pp-105-122.
- "Zara: ¿un caso de innovación estratégica?" Agustina Marino.Buenos Aires, Mayo de 2011
<http://www.udesa.edu.ar/files/UAADMINISTRACION/TRABAJOS%20DE%20GRADUACIÓN%202011/NOTA%209/MARINO,%20AGUSTINA%20ADMINISTRACION.PDF>