LA VELOZ GESTION DE PEDIDOS DE ZARA

Zara, el fabricante de ropa español, ha invertido las reglas de la gestión de la cadena de suministro. ¿El resultado? Una red con una elevada capacidad de respuesta y unos márgenes de beneficios que son la envidia del sector.

Cuando un distribuidor al por mayor alemán canceló de pronto un importante pedido de lencería en 1975, Amancio Ortega creyó que su recién creada empresa textil acabaría quebrando. Todo su capital estaba invertido en ese pedido. No había otros compradores. En un acto de desesperación, decidió abrir una tienda cerca de su fábrica de La Coruña y vender los artículos él mismo. El nombre de la tienda era Zara.

En la actualidad, más de 650 tiendas de Zara ubicadas en las principales calles comerciales de 50 países atraen a clientes acomodados de todo el mundo y Amancio Ortega es posiblemente una de las personas más ricas de España. El grupo de distribución de moda que fundó, Inditex, no ha dejado de crecer desde que abrió la primera tienda de Zara. De 1991 a 2003, las ventas de Inditex, el 70% de las cuales procede de Zara, se multiplicaron por 12, pasando de 367 millones de euros a 4.600 millones de euros, y los beneficios netos se multiplicaron por 14, pasando de 31 millones a 447 millones de euros. En mayo de 2001, un período especialmente difícil para salir a bolsa, Inditex sacó al mercado el 25% de sus acciones por un valor de 2.300 millones de euros. Mientras que los resultados financieros de muchos de sus competidores han sido mediocres en los últimos tres años, las ventas y los ingresos netos de Zara no han dejado de aumentar a una tasa anual superior al 20%.

La lección que Amancio Ortega aprendió de ese primer susto fue ésta: para tener éxito, "es necesario que una mano se preocupe de la fabricación y la otra del cliente". Lo que viene a decir que es necesario controlar lo que le sucede a su producto hasta que el cliente lo compra. Siguiendo esta filosofía, Zara ha desarrollado una cadena de suministro con una elevada capacidad de respuesta. La empresa puede diseñar, producir y entregar una prenda nueva y ponerla a la venta en sus tiendas de todo el mundo en tan sólo 15 días. Este ritmo no es algo habitual en el negocio de la moda, en el que los diseñadores pasan por lo general meses planificando la siguiente temporada. Debido a que Zara puede ofrecer una gran variedad de los últimos diseños con gran rapidez y en cantidades limitadas, puede recaudar el 85% del precio total de venta de sus prendas, mientras que la media de la industria se sitúa entre el 60% y el 70%. En consecuencia, obtiene un margen neto de las ventas más elevado que sus competidores.

Zara desafía la mayor parte de los planteamientos tradicionales sobre el modo en que deben gestionarse las cadenas de suministro. De hecho, algunas de las prácticas de Zara pueden parecer cuestionables, si no totalmente descabelladas, cuando se analizan individualmente. Al contrario que la mayoría de sus competidores en el negocio de la distribución textil, que se decantan sin dudarlo por la externalización, Zara mantiene casi la mitad de su producción en sus propias fábricas. Lejos de obligar a sus fábricas a maximizar la productividad, la compañía permite de forma intencionada una capacidad extra. En lugar de buscar las economías de escala, Zara fabrica y distribuye los productos en pequeños lotes. En lugar de depender de socios externos, la propia compañía gestiona todas las funciones de diseño, almacenamiento, distribución y logística. Incluso gran parte de sus procedimientos operativos diarios difieren de lo que se considera habitual. Obliga a sus tiendas a ajustarse a un rígido calendario para la realización de los pedidos y la recepción de la mercancía. Coloca las etiquetas con los precios en los artículos antes de que éstos sean enviados en lugar de hacerlo en cada uno de los puntos de venta. Deja grandes áreas vacías en sus tiendas, de elevado precio por metro cuadrado. Y tolera e incluso fomenta roturas de stock ocasionales.

Durante los últimos tres años hemos intentado descubrir de qué forma Zara diseña y gestiona su veloz cadena de suministro. Hemos llevado a cabo una serie de entrevistas con los directivos de Inditex y hemos examinado documentos de la compañía, así como una gran variedad de otras fuentes. Estábamos interesados en particular en averiguar si Zara había descubierto algún tipo de innovación estratégica. No hemos encontrado ninguna. En cambio, descubrimos un sistema sinérgico desarrollado sobre tres principios:

- **Cerrar el ciclo de comunicación.** La cadena de suministro de Zara está organizada para transferir tanto datos cuantitativos como información menos relevante de una forma rápida y fácil desde los compradores hasta los diseñadores y el personal de producción.