También está diseñada para realizar un seguimiento de los materiales y los productos en tiempo real en cada etapa, incluyendo el inventario de cada uno de los puntos de venta. El objetivo es cerrar el ciclo de información entre los usuarios finales y las operaciones primarias de diseño, abastecimiento, producción y distribución de la forma más rápida y directa posible.

- **Mantener un ritmo en toda la cadena.** En Zara, la rápida sincronización es algo primordial. Con este fin, la compañía permite un enfoque que se puede describir perfectamente como "no escatimar en pequeños gastos para obtener grandes beneficios". Invierte dinero en cualquier cosa que contribuya a aumentar y reforzar la velocidad y la capacidad de respuesta de la cadena en su totalidad.
- **Aprovechar sus activos de capital para aumentar la flexibilidad de la cadena de suministro.** Zara ha realizado importantes inversiones de capital en centros de producción y distribución y los utiliza para aumentar la capacidad de respuesta de la cadena de suministro ante las nuevas y fluctuantes demandas del mercado. Produce los productos más complejos internamente y subcontrata los más sencillos.

A Zara le ha llevado muchos años desarrollar este sistema con una elevada capacidad de respuesta, pero no es necesario que su empresa dedique décadas intentando hacer más rápida su cadena de suministro. Puede, en cambio, seguir algunas de las ideas que ofrece el ejemplo de Zara. Es posible que algunas de las prácticas de Zara sólo se puedan aplicar directamente en la alta tecnología o en otras industrias en las que los ciclos de vida de los productos son muy cortos. Sin embargo, la sencilla filosofía de Amancio Ortega de obtener beneficios a través del control integral de la cadena de suministro se puede aplicar a cualquier industria, desde productos de papel o aluminio hasta instrumental médico. Zara enseña a los directivos no sólo cómo adaptarse a las quijotescas demandas de los consumidores, sino también cómo resistir las modas sobre gestión empresarial y las siempre cambiantes prácticas de la industria.

Cerrar el ciclo

En los establecimientos de Zara, los clientes siempre pueden encontrar nuevos productos, pero en cantidades limitadas. Se trata de crear una sensación de seductora exclusividad, ya que sólo unos pocos artículos están a la venta aunque las tiendas son espaciosas (el tamaño medio es de aproximadamente 1.000 metros cuadrados). Un cliente piensa: "Esta camisa verde me queda bien, y hay una en la estantería. Si no la compro ahora, no tendré otra oportunidad".

Este concepto de venta al por menor se basa en la creación regular y el rápido reabastecimiento en pequeños lotes de nuevos artículos. Los diseñadores de Zara crean aproximadamente 40.000 nuevos diseños cada año, de los cuales se seleccionan 10.000 para ser fabricados. Algunos de ellos se parecen a las últimas creaciones de alta costura. Sin embargo, Zara por lo general se adelanta en la comercialización a las casas de alta costura y ofrece casi los mismos productos, realizados con telas más baratas, a precios mucho más bajos. Debido a que la mayor parte de las prendas se pueden encontrar en cinco o seis colores y en cinco o siete tallas, el sistema de Zara tiene que hacer frente a una media de alrededor 300.000 unidades nuevas para mantener el stock, cada año.

Este sistema de "moda rápida" depende de un constante intercambio de información entre todas las partes de la cadena de suministro de Zara: desde los clientes hasta los gerentes de las tiendas, desde los gerentes de las tiendas hasta los especialistas de mercado y diseñadores, desde los diseñadores hasta el personal de producción, desde los compradores hasta las empresas subcontratadas, desde los encargados de los almacenes hasta los distribuidores, y así sucesivamente. En la mayor parte de las empresas existe una fuerte burocracia que puede llegar a anular la comunicación entre los departamentos. Sin embargo, la organización, los procedimientos operativos y las medidas de rendimiento de Zara, e incluso la distribución de sus oficinas, todo ello ha sido diseñado para facilitar la transferencia de información.

El centro de producción y diseño centralizado de Zara está conectado con la sede central de Inditex en La Coruña. Consiste en tres espaciosas salas, una para la línea de ropa de señora, una para la de caballero y otra para la de niños. Al contrario que la mayor parte de las empresas, que intentan eliminar la mano de obra innecesaria para reducir costes, Zara mantiene tres familias de productos paralelas, pero operativamente diferentes. En consecuencia, cada línea de ropa cuenta con personal diferente para el diseño, ventas y planificación de abastecimiento y producción. Una tienda puede recibir en una semana tres llamadas diferentes de La Coruña de un especialista de mercado de cada canal; una fábrica que haga camisas puede tratar simultáneamente con dos directivos de Zara, uno para las camisas de caballero y otro para las camisas de niños. Aunque es más costoso operar tres canales, el flujo de información de cada canal es rápido, directo y no se ve afectado por los problemas que pueda haber en los otros canales, aumentando de este modo la capacidad de respuesta de toda la cadena de suministro.

En cada sala, grandes ventanales que llegan hasta el techo y desde los que se puede contemplar el paisaje gallego reafirman una sensación de desenfadada informalidad y transparencia. Al contrario de otras empresas que aíslan a sus diseñadores, el cuadro de Zara, formado por 200 diseñadores, se encuentra en medio del proceso de producción. Divididos entre las tres líneas, estos diseñadores en su mayoría de veintitantos años contratados debido a su entusiasmo y talento, ya que las estrellas no son bienvenidas trabajan codo a codo con los especialistas de mercado y los planificadores de abastecimiento y producción. Enormes mesas redondas se utilizan para las improvisadas reuniones. Estanterías con los últimos catálogos y revistas de moda llenan las paredes. En un rincón de cada sala se ha creado un pequeño prototipo de una tienda, animando a todo el mundo a expresar su opinión sobre las nuevas