prendas a medida que van evolucionando.
La proximidad física y organizacional de los tres grupos aumenta tanto la rapidez como la calidad del proceso de diseño. Los diseñadores pueden de forma rápida e informal comentar los bocetos iniciales con sus compañeros. Los especialistas de mercado, que están continuamente en contacto con los gerentes de tienda (y muchos de los cuales también han sido gerentes de tienda), ofrecen una rápida reacción sobre el aspecto de los nuevos diseños (estilo, color, tejido, etc.) y sugieren posibles umbrales de precios. Los planificadores de abastecimiento y producción realizan estimaciones preliminares, pero vitales, sobre los costes de fabricación y la capacidad disponible. Los equipos interdisciplinarios pueden examinar los prototipos en la sala, elegir un diseño y dedicar los recursos para su producción y comercialización en tan sólo unas horas, si es necesario.
Zara se muestra muy prudente en lo que respecta al modo en el que implementa las últimas herramientas informáticas con el fin de facilitar estos intercambios informales. Ordenadores de mano personalizados dan soporte a la conexión entre las tiendas y La Coruña. Estos PDA se suman a las habituales conversaciones telefónicas (por lo general, semanales) entre los gestores de tienda y los especialistas de mercado que se les han asignado. A través de los PDA y las conversaciones telefónicas, las tiendas transmiten todo tipo de información a La Coruña, desde datos cuantitativos, como pedidos y tendencias de las ventas, hasta datos de carácter cualitativo, como las reacciones de los clientes y los rumores sobre un nuevo estilo. Aunque cualquier empresa puede utilizar PDA para comunicarse, la desjerarquizada organización de Zara garantiza que las conversaciones importantes no se pierdan en los entresijos burocráticos.

Una vez que el equipo ha seleccionado un prototipo para su producción, los diseñadores refinan los colores y las texturas en un programa de diseño asistido por ordenador. Si el artículo se va a realizar en alguna de las fábricas de Zara, las especificaciones se transmiten directamente a las máquinas de corte pertinentes y demás sistemas de la fábrica. Un código de barras se encarga de realizar el seguimiento de las piezas cortadas a medida que éstas se van transformando en prendas de vestir a través de las distintas etapas de la producción (incluyendo las operaciones de costura que por lo general llevan a cabo empresas subcontratadas), distribución y reparto a las tiendas, en donde se inició el ciclo de comunicación.
El flujo constante de datos actualizados atenúa el llamado "efecto látigo", es decir, la tendencia de las cadenas de suministro (y de todos los sistemas de información de circuito abierto) a amplificar pequeñas alteraciones. Un pequeño cambio en los pedidos, por ejemplo, puede tener como resultado una excesiva fluctuación en los pedidos de fábrica una vez se ha transmitido a través de los mayoristas y distribuidores. En un sector que tradicionalmente permite a los distribuidores modificar un máximo del 20% de sus pedidos una vez que la temporada ha comenzado, Zara les permite ajustar entre el 40% y el 50%. De esta forma, Zara evita la costosa sobreproducción y las subsiguientes rebajas y descuentos que predominan en el sector.
La incesante introducción de nuevos productos en pequeñas cantidades, irónicamente, reduce los costes habituales asociados al hecho de no disponer de un artículo determinado. De hecho, Zara ha convertido las roturas de stock en una ventaja. Las estanterías vacías no hacen que los clientes vayan a otras tiendas porque los compradores siempre encuentran productos nuevos. No tener un artículo en stock ayuda a vender otro, ya que por lo general la gente se contenta con coger lo que puede. De hecho, Zara tiene una política informal de retirar los artículos que no se han vendido al cabo de dos o tres semanas. Ésta puede ser una práctica costosa para un establecimiento normal, pero, dado que las tiendas de Zara reciben pequeños envíos y mantienen un reducido inventario, los riesgos son escasos. Los artículos no vendidos representan menos del 10% de las existencias, en comparación con la media del sector que se sitúa entre el 17% y el 20%. Además, la nueva mercancía expuesta en cantidades limitadas y el reducido período de oportunidad para adquirir los artículos motiva a la gente a visitar las tiendas de Zara con más asiduidad que otras tiendas de la competencia. Los consumidores de Londres, por ejemplo, visitan una tienda una media de cuatro veces al año, pero los clientes de Zara visitan la tienda una media de 17 veces al año. El elevado tráfico en la tienda evita la necesidad de publicidad: Zara dedica tan sólo el 0,3% de sus ventas a la publicidad, bastante menos que el 3% ó 4% que dedican sus rivales.

Mantener un ritmo

Zara renuncia al control de muy pocos aspectos de su cadena de suministro, muchos menos que sus competidores. Diseña y distribuye todos sus productos, externaliza un porcentaje de su producción menor que sus rivales y es propietaria de casi todas sus tiendas. Incluso Benetton, una de las primeras empresas en poner en práctica la gestión estricta de la cadena de suministro, no lleva su control hasta el extremo que lo hace Zara. La mayor parte de las tiendas de Benetton son franquicias y esto le resta capacidad de control sobre los inventarios de los puntos de venta y limita su acceso directo a la última y crítica etapa de la cadena de suministro: los clientes.
Este nivel de control permite a Zara marcar el ritmo al que fluyen los productos y la información. Toda la cadena se mueve a un ritmo rápido pero previsible que se asemeja al "tiempo Takt" de la cadena de montaje de Toyota o a la "rapidez de inventario" del sistema de abastecimiento, producción y distribución de Dell. Al sincronizar cuidadosamente toda la cadena, Zara evita el habitual problema tener que darse prisa en una etapa y tener que esperar en la siguiente.
Este ritmo tan preciso comienza en las tiendas. Los gestores de tienda de España y del sur de Europa realizan los pedidos dos veces por semana, a las 15.00 h. los miércoles y a las 18.00 h. los sábados, y las restantes zonas del planeta los realizan a las 15.00 h. los