martes y a las 18.00 h. los viernes. Estos plazos se tienen que respetar estrictamente; si una tienda de Barcelona no realiza el pedido el miércoles, tiene que esperar hasta el sábado.
La gestión de los pedidos sigue este mismo estricto ritmo. Un almacén central en La Coruña prepara los envíos para cada tienda, por lo general de noche. Una vez cargados en el camión, las cajas y los transportadores de ropa se envían a un aeropuerto cercano o por carretera directamente a las tiendas europeas. Todos los camiones y fletes aéreos de conexión se rigen por horarios establecidos como una línea de autobús con el fin de ajustarse a los pedidos que dos veces a la semana realizan las tiendas. Los envíos llegan a la mayor parte de las tiendas europeas en 24 horas; a las tiendas de Estados Unidos en 48 horas y a las tiendas japonesas en 72 horas, por lo que los gerentes de tienda saben con exactitud cuándo llegará cada envío.

Cuando los camiones llegan a los puntos de venta, el rápido ritmo continúa. Como todos los artículos han sido etiquetados con el precio con antelación, y la mayor parte de ellos se envían colgados en transportadores, los gerentes de tienda pueden ponerlos a la venta tan pronto como los reciben, sin tener que plancharlos. La necesidad de control en esta etapa es mínima debido a que los envíos son un 98'9% precisos con menos de un 0'5% de mermas. Por último, debido a que los clientes habituales saben exactamente cuándo llegan los envíos con nueva mercancía, visitan las tiendas con mayor frecuencia esos días.
Este ritmo incesante y transparente alinea a todos los integrantes de la cadena de suministro de Zara. Guía las decisiones diarias de los gerentes, cuyo trabajo consiste en asegurarse de que nada obstaculiza la ágil respuesta de la totalidad del sistema. Refuerza la producción de prendas en pequeños lotes, a pesar de que lotes más grandes reducirían los costes. Valida la política de la compañía de realizar dos envíos cada semana, a pesar de que envíos menos frecuentes reducirían los costes de distribución. Justifica el transporte de los productos por aire y camión, a pesar de que el barco y el tren reducirían los gastos de transporte. Asimismo, proporciona una base para enviar algunas prendas en perchas, a pesar de que doblarlas en cajas reduciría los gastos de flete.
Estas prácticas contra-intuitivas han dado sus frutos. Zara ha demostrado que, manteniendo un estricto ritmo, puede operar casi sin inventario (en torno al 10% de las ventas, en comparación con el 14% y 15% de Benetton, H&M y Gap), mantener un margen de beneficios de las ventas más elevado y aumentar sus ingresos.

Aprovechar los activos

En un mercado volátil en el que el ciclo de vida de los productos es reducido, es mejor poseer pocos activos, según afirma la opinión ortodoxa compartida por muchos altos directivos, analistas financieros y gurús de la gestión empresarial. Zara invierte esta lógica. Produce aproximadamente la mitad de sus productos en sus propias fábricas. Compra el 40% de los tejidos a otra empresa de Inditex, Comditel (que le destina casi el 90% de sus ventas totales), y compra los tintes a otra empresa que también es de Inditex. Una integración vertical de este tipo está obviamente pasada de moda en el sector; rivales como Gap y H&M, por ejemplo, no cuentan con fábricas de confección propias. Sin embargo, los directivos de Zara argumentan que invertir en activos de capital puede de hecho aumentar la flexibilidad general de la organización. Ser propietaria de los activos de producción otorga a Zara un nivel de control sobre calendarios y capacidades que, según afirman sus directivos, sería imposible de lograr si la empresa dependiera totalmente de
proveedores externos, especialmente de aquéllos situados en el otro extremo del planeta.
Los productos más sencillos, como jerséis en colores clásicos, son externalizados a proveedores de Europa, norte de África y Asia. Sin embargo, Zara reserva la fabricación de los productos más complejos, como los trajes de señora en los nuevos colores de la temporada, para sus propias fábricas (18 de ellas en La Coruña, 2 en Barcelona y 1 en Lituania, con algunas joint-ventures en otros países). Cuando Zara produce una prenda internamente, recurre a empresas locales subcontratadas para las etapas del proceso de producción más sencillas y que requieren una intensa mano de obra, como las tareas de costura. Éstos son pequeños talleres, que cuentan tan sólo con una docena de empleados y de los cuales Zara es el principal cliente.
Zara puede aumentar o disminuir la producción de prendas específicas de forma rápida y cómoda ya que por lo general la mayor parte de sus fábricas opera con un solo turno de trabajo. Estas fábricas altamente automatizadas pueden trabajar horas extra en caso de que sean necesarias para hacer frente a un incremento inesperado de la demanda. Especializadas por tipo de prenda, las fábricas de Zara utilizan sofisticados sistemas de just-in-time, desarrollados en colaboración con Toyota, que permiten a la compañía personalizar sus procesos y aprovechar las innovaciones.
Por ejemplo, al igual que Benetton, Zara utiliza el "aplazamiento" para lograr una mayor rapidez y flexibilidad, comprando más del 50% de las telas sin tintar de forma que puede reaccionar con gran rapidez a los cambios de color a mitad de temporada.
Todos los productos acabados pasan por el centro de distribución de cinco plantas y 500.000 metros cuadrados de La Coruña, del cual salen aproximadamente 2'5 millones de artículos cada semana. Aquí, la asignación de recursos como espacio, distribución y equipo disponible sigue la misma lógica que Zara aplica a sus fábricas. Almacenar y enviar muchas de las piezas en transportadores, por ejemplo, requiere un mayor espacio de almacenamiento y un sofisticado equipo para la manipulación de los materiales. Los tiempos de operación siguen el ritmo semanal de los pedidos: en una semana normal, esta planta funciona las veinticuatro horas durante cuatro días, pero los otros tres días sólo trabaja durante uno o dos turnos. Por lo general, 800 personas se encargan de preparar los pedidos, cada uno en ocho horas. Sin embargo, durante los períodos de mayor demanda, la empresa incorpora hasta 400 empleados temporales con el fin de garantizar los plazos de entrega.